



Universidad de Pinar del Río
“Hermanos Saiz Montes de Oca”
Facultad de Economía
GEDELTUR



Tesis en Opción al Grado Científico de Master en Dirección de
Empresas.

***Título: Bases metodológicas para
el Rediseño organizacional de la
actividad empresarial de la
Subordinación local en Pinar del
Río***

Autor: Ing. Carlos A. García Pérez.

Tutora: Dra. Maricela González Pérez.

Pinar del Río, Julio del 2010

AGRADECIMIENTOS.

El presente trabajo es el resultado de largos años de trabajo del autor, donde han intervenido muchas instituciones y personas a las cuales les agradezco su participación. Ellas son:

- El Consejo de la Administración Provincial y en especial al MSc Reinaldo Fernández Lorenzo en su papel de secretario del Consejo por su apoyo permanente.
- A mis colegas del GEDELTUR que me han servido de guía y especialmente a los profesores de la Maestría de Dirección.
- A mis compañeros de trabajo de la Secretaría ejecutiva de perfeccionamiento empresarial en la provincia de Pinar del Río por su permanente ayuda, sin la cual hubiera sido imposible su realización. En especial al Ing. Ernesto Piloto Prieto y a la Lic. Alina Acosta Crespo.
- A mi familia por la paciencia de soportar mis largas horas de trabajo en detrimento de su atención.
- A mi tutora Dra. Maricela González Pérez por su paciencia, su enseñanza y su tenacidad en inspirarme durante tantos años para que escribiera una tesis.

A todos, mi infinito agradecimientos.

Dedicatoria

“A mis seres queridos,
los presentes y ausentes,
que han sido motivo de inspiración y estímulo,
especialmente a mi familia”.

SINTESIS

El sistema empresarial de la subordinación local tiene gran importancia en la economía del país al ser el principal ejecutor de producciones y servicios para la población de una manera directa, a la vez que representa el pilar más importante en el manejo de las finanzas internas y la liquidez del país.

La investigación referente a *Elaborar la Metodología para el rediseño organizacional de la actividad empresarial de la subordinación local en Pinar del Río*”, además de su importancia metodológica tiene un valor actual elevado para contribuir en la obtención de mayor eficiencia en las empresas estatales socialistas. Se diseñó basado en un diagnóstico amplio realizado por el autor que fundamenta las etapas, fases, pasos, acciones y las instrucciones de la metodología para el rediseño de las empresas. La misma se validó en el sectorial de comercio de la subordinación local, el cual representa más del 80% de las ventas y más del 90% de las utilidades del sistema empresarial de la subordinación local lográndose la separación de las funciones empresariales de las estatales y alcanzando una mayor eficiencia en el sistema empresarial avalados por los resultados que se exponen.

Aparte del valor metodológico, se define el concepto de **“empresa de subordinación local”** como ***“el conjunto de empresas que satisfacen las necesidades primordiales de la demarcación, a partir de la realización de producciones y servicios, aprovechando óptimamente los recursos naturales, materiales, humanos y financieros del territorio y generan riquezas que redunden en el beneficio del desarrollo local”*** lo cual es de utilidad para el desarrollo actual que en este aspecto se está realizando en el territorio de Pinar del Río.

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I: BASES TEÓRICAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. ..	11
1.1. Empresas y Sistema empresarial. Conceptos generales.....	11
1.1.1. <i>Caracterización del sistema empresarial internacionalmente.</i>	13
1.1.2.- <i>El sistema empresarial en Cuba. Antecedentes y actualidad.</i>	14
1.1.3. <i>Organización del sistema empresarial cubano.</i>	22
1.1.4.- <i>Sistema empresarial de la Subordinación local. Definición.</i>	25
1.2. Fundamentos de la Organización.	28
1.2.1. <i>Elementos de la Teoría de la Organización.</i>	28
1.2.2.- <i>Diseño de la estructura de la organización.</i>	34
1.2.3.- <i>Estructura de la Organización.</i>	38
CAPITULO II.- DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO DE LAS	
EMPRESAS DE LA SUBORDINACIÓN LOCAL.....	49
2.1.- Metodología utilizada para el diagnóstico.	49
2.2. Discusión de los resultados del Diagnóstico	52
2.2.1. <i>Caracterización del Sistema empresarial de la Subordinación local en Pinar del Río</i> <i>.....</i>	52
2.2.2. <i>Análisis de los Recursos Humanos.</i>	52
2.2.3. <i>Análisis de los Sistemas de Pago.</i>	58
2.2.4.- <i>Resultados económicos de la gestión del sistema empresarial de la subordinación</i> <i>local en Pinar del Río.</i>	58
2.2.5.- <i>Resultados de la evolución de las auditorías.</i>	60
2.2.6.- <i>Resultados de las visitas de la Secretaría Ejecutiva de Perfeccionamiento</i> <i>empresarial a las empresas de la Subordinación local.</i>	60
2.2.7.- <i>Resultados de la encuesta de caracterización de los sistemas administrativos en las</i> <i>empresas de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río.</i>	62
2.2.8.- <i>Resultados de la Encuesta sobre funcionamiento a los Directores de las Empresas</i> <i>de la Subordinación Local.</i>	64
CAPITULO III.- Propuesta de metodología para el rediseño organizacional con	
enfoque estratégico del Sistema empresarial de la Subordinación local de Pinar	
del Río. Validación en el sector de comercio.....	70
3.1.- Fundamentación de la metodología propuesta.....	70
3.2.- Validación de la metodología diseñada en las condiciones del sector de comercio	
de la Subordinación Local de la provincia de Pinar del Río.	79
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	92
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

A pesar de los avances que ha experimentado el sistema empresarial cubano en estos años en el desarrollo de la gestión, salvo excepciones, no se han logrado iguales resultados en el sistema empresarial de la subordinación local. La diversidad de los servicios y producciones que se realizan, los mecanismos de dirección, la falta de financiamiento y su centralización ha motivado que la respuesta en términos productivos a los cambios institucionales y a la creación de mecanismos de mercado aún es insatisfactoria, lo cual se refleja en el lento crecimiento de la producción y los servicios, los bajos niveles de aprovechamiento de las capacidades productivas y de prestación de servicios, los bajos niveles de utilidades, el débil control económico y en general la insatisfacción de la población. Dentro de los factores más importantes que explican tal situación cabe mencionar, la débil atención priorizada que se le debe brindar a un sistema que en términos de metodología está supuestamente atendido por varios Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), donde se mezclan funciones estatales con funciones empresariales.

Se aprecia por el autor que a pesar de las particularidades del sistema de la subordinación local, las mismas no se pueden analizar de forma absoluta y aislada, más bien constituyen una caracterización general cuyo proceso de transformación se agudizó a partir del año 1990 en el que comenzó la aplicación de un conjunto de medidas y cambios oscilantes en su ejecución.

- La descentralización de la producción.
- Introducción de producciones cooperadas con entidades extranjeras y proyectos de cooperación.
- Se autoriza la venta de producciones y servicios a la población en moneda libremente convertible.
- Se amplía la autorización de prestación de servicios y producciones por trabajadores por cuenta propia.
- Comienza un nuevo proceso de cambio organizacional denominado perfeccionamiento empresarial.

- Rectificación de los errores cometidos en la etapa de la descentralización. (Noviembre del 2003).

A pesar de logros parciales que se han obtenido, aún existe un grupo de factores que afectan de forma general la eficiencia económica y en particular el mayor desarrollo del sistema, según encuesta realizada por el autor, que necesitan su erradicación.

Estas empresas además de padecer los aspectos que en la situación problemática fueron abordados debido a la situación del país, presentan algunas particularidades inherentes de la actividad empresarial en los Consejos de la Administración Provincial (CAP), que no están presentes en otros sistemas como son: La fusión en su composición de actividades que son presupuestadas y empresariales, la existencia en algunas de las entidades de funciones estatales y empresariales, la falta de una estructura u órgano colegiado que atienda de forma especializada e integral el sistema empresarial del CAP, con enfoque de generación de desarrollo local y no como en la actualidad que está atendido “metodológicamente” por varios OACE, insuficiente planeamiento del Desarrollo Local a partir de utilizar las potencialidades endógenas existentes, la existencia de variadas formas de prestación de servicios por trabajadores por cuenta propia, favoreciendo un escenario competitivo, aunque con objetivos, intereses y metas diferentes, deficiente aplicación de la ciencia y la técnica en función de la producción y la comercialización lo que conlleva a una insuficiente diversificación de la producción y los servicios, carencia de estrategias organizacionales adecuadas con deficientes mecanismos de estimulación.

Entre todos los sistemas empresariales que operan en la subordinación local, el sector del comercio ocupa el lugar cimero al representar más del 85% de las ventas y de las utilidades que aporta al presupuesto local. La gestión está enfocada hacia las ventas, sin que esto tenga relación con las utilidades a obtener, ni con el aporte al desarrollo local y mucho menos la satisfacción del cliente.

Por lo anteriormente descrito se relaciona como **Problema Científico que** “*El diseño organizacional en la actividad empresarial de la Subordinación local de*

*Pinar del Río está concebido de forma empírica y con enfoque a corto plazo, mezclando funciones estatales y empresariales, lo que afecta los resultados de las entidades en términos de eficacia y eficiencia, limitando su contribución al desarrollo de la localidad”, siendo el **Objeto** que se estudia “los procesos de diseño organizacional” y el **Campo de acción** “los procesos de diseño organizacional en las empresas de la subordinación local en Pinar del Río”.*

El autor se propuso como **Objetivo general** *“Elaborar la Metodología para el rediseño organizacional de la actividad empresarial de la subordinación local en Pinar del Río”, planteándose como **objetivos específicos** los siguientes:*

1. Establecer la base conceptual para el diseño organizacional en las condiciones del sistema empresarial de la subordinación local, mediante el análisis de sus antecedentes y tendencias actuales.
2. Determinar las Fortalezas y Debilidades del actual diseño organizacional de las empresas de la subordinación local.
3. Diseñar la metodología para la organización empresarial con enfoque estratégico para el sistema empresarial de la subordinación local del Pinar del Río.
4. Validar la metodología diseñada en las condiciones del sector de comercio de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río.

Para hallarle solución al problema de estudio se planteó la siguiente hipótesis: *“Si se analizan las Fortalezas y Debilidades de la organización del sistema empresarial de la Subordinación local, teniendo en cuenta los referentes teóricos nacionales e internacionales, es posible confeccionar una metodología que permita realizar su rediseño, que contribuya a elevar sus niveles de eficacia y eficiencia y con ello lograr un mayor tributo al cumplimiento de la estrategia de Desarrollo local.”*

Entre los aportes de la tesis están:

Aportes científicos:

1. La definición del concepto de empresas de la subordinación local.

Aportes prácticos –metodológicos:

1. La confección de las Bases metodológicas para rediseñar el sistema empresarial de la subordinación local.
2. La reorganización del sistema empresarial de comercio, gastronomía y los servicios a partir de los resultados de la puesta en práctica de las bases metodológicas confeccionadas.

Para dar cumplimiento a los objetivos la tesis se estructuró de la siguiente manera:

El Capítulo 1 presenta el análisis realizado a los conceptos de empresas y sistemas empresariales internacionalmente y en Cuba, y las teorías de la organización empresarial desde el punto de vista evolutivo.

El Capítulo 2 refleja la metodología de investigación y la caracterización del sistema empresarial de la subordinación local, enfocando los problemas relacionados con el diseño organizacional en su sentido amplio.

El Capítulo 3 plantea el diseño de las bases metodológicas para el rediseño organizacional de las empresas de la subordinación local de Pinar del Río y la validación en el sector del comercio, la gastronomía y los servicios.

Posteriormente se expresan las conclusiones y las recomendaciones, así como la bibliografía consultada y los anexos y gráficos que acompañan el presente trabajo.

CAPITULO I: BASES TEÓRICAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

El objetivo de este capítulo se basa en el establecimiento de la base conceptual para el diseño organizacional en las condiciones del sistema empresarial de la subordinación local, mediante el análisis de sus antecedentes y tendencias actuales. En un primer epígrafe se caracteriza el sistema empresarial internacionalmente y en Cuba, haciendo énfasis en el de la subordinación local. Posteriormente se abordan la teoría sobre la organización y fundamentalmente los conceptos modernos sobre la estructura de las mismas.

1.1. Empresas y Sistema empresarial. Conceptos generales.

La teoría tradicional sobre las empresas supone que la empresa pretende maximizar beneficios. Las interpretaciones más recientes intentan tener en cuenta las complejas características de las empresas contemporáneas, que suelen tener varias líneas de producción y en las que asumir decisiones se logra, en mayor o menor medida, de una forma descentralizada. Así, según las concepciones modernas, las empresas prefieren aplazar el objetivo de la maximización de ganancias para lograr beneficios satisfactorios para la empresa, la sociedad y el medio natural.

La teoría, basada en el comportamiento de la empresa, reconoce que en las grandes compañías es inevitable que existan conflictos entre individuos y subgrupos, y que los objetivos de la organización dependan de las consecuencias de estos conflictos. Los defensores de esta teoría afirman que las empresas deberían tener varios objetivos (incrementar su producción, su cuota de mercado, el valor de sus acciones, sus ventas y beneficios), y cada uno de estos objetivos debe tener un directivo responsable. Estos directivos diseñarán líneas de acción para alcanzar sus objetivos, pero en ocasiones habrán de llegar a acuerdos con los responsables de otros departamentos que pueden tener objetivos diferentes. De las negociaciones entre los directivos surgirán los fines globales de la organización. Además, esta teoría defiende que, a diferencia de la teoría tradicional que suponía que la adopción de decisiones se hacía de modo racional, en la práctica los objetivos se alcanzan

de forma imperfecta y por lo tanto pueden ser incompatibles con las políticas existentes.

Por otra parte, esta teoría afirma que los objetivos pueden cambiar con el tiempo, por diversas causas tales como la experiencia acumulada o la falta de comunicación entre los altos ejecutivos y los ejecutivos intermedios (en quienes se suelen delegar importantes decisiones) que a veces hacen difícil que se cumplan los objetivos impuestos por los altos directivos.

La teoría comportamental de la empresa parte de dos supuestos. Uno es que los propietarios de las grandes empresas no tienen el control de las mismas; en otras palabras, son los directivos de las empresas y no los accionistas los que imponen los objetivos reales de la empresa. El otro supuesto, es que los directivos están más interesados en la producción y las ventas, por ejemplo, que en los beneficios, porque son la producción y las ventas las que demuestran su eficacia en la gestión.

La teoría permite analizar, con nuevas perspectivas, el comportamiento de las grandes empresas, pero son muchos los economistas que afirman que el objetivo de maximización de beneficios resume mejor que todos los demás los intereses de las empresas. Esta teoría está muy relacionada con la teoría de la organización.¹

La Teoría de la organización en economía, marco de análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes organizaciones, el análisis económico tradicional tiende a analizar las actuaciones de la empresa como el resultado de una decisión unitaria, mientras que la Teoría de la organización reconoce que en las grandes corporaciones el proceso de toma de decisiones suele estar descentralizado y que éstas, no dependen sólo del objetivo de maximización de beneficios o ganancias, sino también de su estructura organizativa. Por ello, la toma de decisiones en las grandes empresas suele tener en cuenta la necesidad de limitarse a obtener beneficios satisfactorios, sin necesidad de maximizarlos, debido a la obligación de conjugar los diversos objetivos de las

¹Consultoría Biomundi. Lista de términos empresariales utilizados en la práctica mundial.

distintas partes que componen la organización. Cuando las decisiones se adoptan de forma colectiva, sólo se suelen tener en cuenta todos los objetivos de la empresa y no sólo el de maximización de beneficios, pero también suelen ser más lentas (una característica fundamental de las empresas japonesas). La teoría de la organización está relacionada con la teoría de la empresa.

El análisis de las empresas que se pretende realizar se basa en los aspectos relacionados con la estructura y el diseño organizacional, por lo que al autor hará énfasis en esos aspectos.

1.1.1. Caracterización del sistema empresarial internacionalmente.

Un análisis de la literatura sobre los términos relacionados con las organizaciones empresariales, arroja una gran variedad de denominaciones, entre los que se encuentran: asociación, cadena, compañía, cooperativa, corporación, empresa, firma, grupo, holding, sociedad y unión; teniendo cada una de ellas varias definiciones, en dependencia de las fuentes² Generalizando estos términos se puede considerar que la variedad de denominaciones depende de diferentes variables (el país, el tipo de negocio, el tipo de propiedad, los objetivos para los cuales se crea la institución, el idioma y la fuente de consulta).

Del análisis realizado se desprende que internacionalmente: la “*empresa*” es el término más general utilizado para definir una organización de producción o servicios. Los conceptos no difieren de una fuente a otra y se presenta como una unidad económica de producción de bienes y servicios, formada con un capital.

Una de las características fundamentales es la definición de la propiedad, al igual que el término jurídico y el objetivo que la crea.

Desde el punto de vista de la propiedad³, existen tres formas principales de organización de negocios:

1. Personas físicas

² Ibidem.

³ Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F. 2005 Fundamentos De Administración Financiera (Décima Edición). México.

2. Asociaciones

3. Corporaciones

En términos numéricos, aproximadamente el 80% de los negocios son operados como personas físicas, mientras que el resto se divide igualmente entre asociaciones y corporaciones. Sin embargo, tomando como base el valor de las ventas, aproximadamente el 80% de todos los negocios es administrado como corporaciones, un 13% como personas físicas y alrededor del 7% como asociaciones, incluyendo las cooperativas.

Una de las características de la producción mundial es que se ha descentralizado y organizado en forma de cadenas y redes. La cadena trata de reflejar la secuencia vertical de actividades que conducen a la generación, consumo y mantenimiento de bienes y servicios. Es un concepto que se refiere al rango completo de actividades involucradas en el diseño, producción y mercadeo de un producto. El concepto de red enfatiza en la naturaleza y alcance de las relaciones entre empresas, que las vinculan para formar una unidad económica mayor⁴.

Otro concepto utilizado recientemente para analizar el entramado productivo de una región y que se vincula con la problemática del desarrollo económico es el de “cluster”, “aglomeración” o “cúmulo”. Sobre el contenido de este concepto existe un profundo debate, pero se puede adelantar que se refiere a una concentración sectorial o geográfica de empresas involucradas en la misma actividad, o en actividades muy relacionadas, que presenta economías externas sustanciales de aglomeración y especialización, y que es capaz de concertar acciones para lograr eficiencia colectiva y elevar la competitividad.

1.1.2.- El sistema empresarial en Cuba. Antecedentes y actualidad.

En la época de la colonia se crearon las primeras empresas en Cuba patrocinadas y regidas por las leyes de la metrópoli en el sector comercial y agrícola (tabacalero y azucarero fundamentalmente). La penetración de la inversión extranjera, fundamentalmente de los Estados Unidos e Inglaterra comenzó a desarrollar la Isla en el siglo XVIII, diversificándose a varios

⁴ Monreal G., P. et al. 2001. Cadenas productivas y política industrial en la era de la globalización: Perspectivas desde Cuba . CIEI-UH. Pp 9-37, sept. 2001.

sectores de la economía (minería, electricidad...). La burguesía cubana comprometida con los intereses estadounidenses se desarrolló paralelamente en los negocios agrícolas y en los de bienes raíces. Existió un gran desarrollo de pequeñas y medianas empresas desarrolladas fundamentalmente por emigrantes en el área de los servicios.

Por lo expuesto se aprecia que el papel del Estado en cuanto al desarrollo empresarial era prácticamente nulo antes de 1959 (Triunfo de la Revolución), y el sector privado desempeñaba la hegemonía. El primer Programa económico que tuvo la Revolución al asumir el poder en 1959, fue el cumplimiento de los objetivos del alegato “La Historia me absolverá” que en 1953 esgrimiera como defensa Fidel Castro después del ataque al Cuartel Moncada, convirtiéndose realmente en un auténtico programa de desarrollo.⁵

El 11 de marzo de 1960 se crea la Junta Central de Planificación, con la misión de dirigir de forma planificada y centralizada la economía por parte del joven estado cubano, a partir de que se había o se estaban tomando las siguientes decisiones:

- ✓ Leyes de Reformas Agrarias
- ✓ Ley de Reforma Urbana
- ✓ Nacionalización de los principales medios de producción, pertenecientes fundamentalmente a compañías norteamericanas y de la burguesía cubana.

En este momento el Estado cubano comienza a ser el propietario de los medios fundamentales de producción nacionalizados, y ejerce también el papel de administrador de las capacidades técnicas y productivas.

Las decisiones del gobierno determinaron que se requiriera de instituciones públicas con suficiente poder político para coordinar las actividades empresariales, ejerciendo las adecuadas labores de control y fiscalización, y que a su vez estuvieran en condiciones de elaborar e implementar las políticas fundamentales, así como la planificación, desarrollo y regulación en las

⁵ García Pérez, C. A. 2002. Evolución de la Economía cubana. Taller de Perfeccionamiento Empresarial. Abril 20 02. Ponencia.

respectivas escalas, creándose varios ministerios(Industria, Educación...) e institutos (de la Reforma Agraria (INRA)) y otros; mezclándose en la infraestructura instituciones que provenían de la etapa anterior y nuevas.

En el Anexo 1 se pueden observar las principales características de la economía cubana y su sistema empresarial en la etapa.

El 24 de Febrero de 1976 se promulga una nueva Constitución de la República de Cuba, la cual fue refrendada anteriormente, y donde se organiza el Estado cubano conforme a sus principios.⁶ Esta constitución sustituyó a la que databa del año 1940 y fue modificada por la Asamblea Nacional en 1992 y 2002.

En la Constitución se establece el sistema de economía basado en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción y el carácter planificado de la economía. En virtud de ello, el Estado crea empresas para administrar estas propiedades, las cuales responden a sus obligaciones con sus recursos propios. Asimismo, se reconocen otras formas de propiedad, como son el sistema cooperativo, la propiedad personal sobre los ingresos y ahorros del trabajo propio, sobre la vivienda y otros bienes y objetos, y de los medios e instrumentos de trabajo personal y familiar y de las empresas mixtas, sociedades y asociaciones económicas con capital extranjero. El órgano supremo del Estado es la Asamblea Nacional del Poder Popular, de la cual eligen al Consejo de Estado que representa la Asamblea entre uno y otro período de sesiones. El Gobierno de la República lo constituye el Consejo de Ministros, máximo órgano ejecutivo y administrativo, el cual esta formado por ministerios e institutos⁷. Por su parte, en la división político administrativa del país se establece como instancias territoriales las provincias y los municipios, en los cuales se constituyen Asambleas del Poder Popular, como órganos superiores locales del poder del Estado, bajo los mismos principios electivos de la Asamblea Nacional.

La organización del Estado Cubano asigna a los ministerios e institutos que integran el Gobierno, atribuciones y funciones de carácter rector en las materias de sus respectivas competencias. En el caso de las empresas las

⁶ Consejo de Estado Constitución de la Republica de Cuba. Edición de libros de Bolsillo del Consejo de Estado.2007

⁷ Ibidem

Organizaciones de la Administración del Estado rectorean las funciones para todo el sistema independientemente que la empresa tenga un carácter nacional o local. Estas últimas, por sus características, establecen relaciones con una gran cantidad de componentes de la sociedad. Debido a ello, hay numerosas instituciones que ejercen, por sus funciones rectoras, diferentes grados de competencias sobre las mismas; entre ellos se pueden señalar:

- Organismos globales de la economía: Economía y Planificación, Finanzas y Precios, Comercio Exterior, Inversión Extranjera y Colaboración Económica, Banca Central, Trabajo y Seguridad Social, Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, Auditoría y Control, entre otros.
- Organismos sectoriales: Transporte, Comercio, Industria Alimentaria, Construcción, Salud Pública, Cultura, Industria Ligera, Informática y Comunicaciones, Educación Superior, Cultura, Relaciones Exteriores, Interior, Justicia, Agricultura, entre otros.

En este proceso se establece un complejo de relaciones donde se ejercen diferentes grados de influencias, conciliaciones, establecimiento de prioridades, discrepancias y contradicciones...

Las características fundamentales del sistema empresarial en el periodo 1976-1990 son expuestas en el Anexo 2.

Este es un período donde se produce un fortalecimiento del proceso de organización del sistema empresarial. Se aprueba el Reglamento General de la Empresa Estatal⁸ en el cual se establecen las disposiciones relacionadas con los aspectos generales de la creación, funcionamiento y extinción de la empresa, las obligaciones y derechos de las mismas, la dirección de la empresa y sus relaciones con el sindicato y sus trabajadores.

En este periodo se aprueban las Normas sobre la Unión y las Empresas Estatales (Acuerdo No. 2258 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros), donde se precisan y amplían los conceptos del Decreto No. 42 y se establece

⁸ Consejo de Ministros. Decreto No. 42 del 24 de mayo de 1979 (publicado en la Gaceta Oficial el 4 de junio de 1979)

la Unión como forma superior de dirección empresarial, condicionada por el desarrollo de las fuerzas productivas y de las relaciones de producción⁹.

Por lo anteriormente expuesto el sistema empresarial en Cuba está organizado en correspondencia con preceptos constitucionales y se rige por leyes, regulaciones y normas que establecen el Estado y el Gobierno para todo tipo de empresas, siempre que se reúnan los requisitos exigidos, sin considerar su tamaño, sus niveles de ventas u otros patrones de medición tomado como base para su clasificación.

Las empresas en Cuba se crean por resolución del Jefe del Organismo de la Administración Central del Estado (por el Ministro de Comercio Exterior las de esta rama) o del órgano local del Poder Popular al que se subordina, previa aprobación del Ministerio de Economía y Planificación, la que debe contener su denominación y domicilio social, declaración de personalidad jurídica y responsabilidad, independientemente de a que organismo u órgano local se subordina, los establecimientos de la empresa, los fines de la misma, entre otras cuestiones.

A partir de 1990 la sociedad cubana tuvo que realizar transformaciones profundas debido a factores externos que provocaron la crisis de la misma. Los factores fueron:

- Pérdida abrupta y sin compensaciones de las relaciones comerciales y financieras mantenidas, durante 30 años, con los antiguos países socialistas europeos y la URSS.
- Endurecimiento del bloqueo económico contra Cuba por parte de los Estados Unidos.

El impacto de la crisis recayó sobre toda la sociedad cubana provocando:

- El endurecimiento del bloqueo económico contra Cuba por parte de los Estados Unidos.
- La caída del PIB casi en un 35% entre 1989 y 1993.
- El déficit fiscal se elevó a un 33% del PIB en 1993.

⁹ Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 1988. Acuerdo No. 2258 “Normas sobre la Unión y las Empresas Estatales”. Julio 7 del 1988

- ➡ Las importaciones a precios corrientes cayeron a un 75% en esos 4 años.
- ➡ La convertibilidad del peso cubano en comparación con el dólar pasó de 1:1 a 150:1.
- ➡ Liquidez monetaria en manos de la población elevada, al igual que la inflación de los precios de todos los productos acompañado por una elevada escasez¹⁰.

La Estrategia de salida de la Crisis que definió la dirección del país determinó con claridad los objetivos y los límites conceptuales y políticos para enfrentar la situación sin renunciar a la esencia socialista y con el menor costo social, el cual se pronosticaba grande. Para ello era imprescindible:

- ✓ Conservar la capacidad de dirección del Estado y hacer todo lo que fuera útil a la nación y al pueblo, en situaciones en las que resultaba indispensable resistir para salvar la independencia, haciendo sólo las concesiones inevitables para ello.
- ✓ Analizar con toda la población para oír los criterios que se tenían con vista a enfrentar el momento histórico que se estaba viviendo, después del derrumbe del campo socialista.
- ✓ Incluir elementos de mercado dentro del modelo socialista cubano.

Las Principales transformaciones realizadas en la Economía cubana en la década de los años 90 se pueden observar en el Anexo 3.

Este programa se llevó a cabo paulatinamente, tratando de que el costo social fuese el menor posible, no obstante conocerse que tenía un elevado costo político. Se ratificó mantener las conquistas fundamentales de la Revolución y el control estatal sobre las actividades claves de la sociedad, tratando de llevar la empresa estatal socialista a un estadio superior en la búsqueda de la eficiencia y del aporte que debe de tributarle a la sociedad mediante los impuestos. Se mantuvo la planificación, buscando un equilibrio entre la planificación de los recursos a nivel de la sociedad para mantener una parte de

¹⁰ García Pérez, C. A. 2002. Evolución de la Economía cubana. Taller de Perfeccionamiento Empresarial. Abril 2002. Ponencia.

la canasta básica que subsidia el Estado y una planificación financiera a nivel de cada empresa (la cual debe cubrir los gastos con sus ingresos inclusive en la divisa), aunque se introdujeron elementos de mercado con regulación estatal. Debido a lo anterior, se revisaron las funciones y atribuciones de los organismos de la administración central del Estado los cuales deben cumplir funciones rectoras estatales para todo el sistema que supervisan, dejando las decisiones administrativas sobre los recursos a las empresas, las cuales deben buscar eficiencia en condiciones competitivas y amparadas por el Decreto Ley 187 sobre el Perfeccionamiento empresarial¹¹, el cual le daba a los directores generales de las empresas los principios, las funciones y las facultades necesarias para tal tarea.

Las medidas tomadas para salir de la crisis determinaron cambios en la forma de propiedad en la economía cubana, quedando las siguientes:

- ✓ Empresas estatales socialistas.
- ✓ Empresas mixtas (con diferente proporción del capital).
- ✓ Empresas de capital extranjero 100% privadas.
- ✓ Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA).
- ✓ Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC).
- ✓ Productores agrícolas privados asociados a las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS).
- ✓ Productores privados de bienes y servicios debidamente patentados.

Como consecuencia de las medidas tomadas la economía fue recuperándose, aunque no todo lo que el país necesitaba.

No obstante los avances logrados, en el 2004 se decide adoptar el peso convertible en las relaciones entre personas jurídicas conjuntamente con medidas de control de cambio y la creación del Comité de Aprobación de Divisas (CAD), se pasa a una nueva fase en cuanto a las posibilidades de control y lucha contra la ineficiencia y las irregularidades que se estaban

¹¹ Consejo de Estado. 1998. Decreto Ley 187. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Gaceta Oficial de la República de Cuba. 18 de agosto de 1998.

manifestando en la economía¹². Para ello se tomaron una serie de medidas que se exponen en el Anexo 4.

A razón de lo expuesto se tomaron un grupo de medidas, entre las más importantes estaban:

1. Se redujeron la cantidad de empresas con licencia para realizar Comercio Exterior.
2. Se revisaron las empresas mixtas cuyo accionista por la parte cubana es a su vez cliente o proveedor de la misma, y se analizó en cada caso la conveniencia de separar estas dos funciones.
3. Se revisaron los objetos sociales.
4. Se reglamentó la concurrencia para las compras de productos hasta el nivel de entidad, potenciándose la capacidad negociadora.
5. Se reordenó el sistema de aportes al Estado, tratando de conciliar los requerimientos del país sobre el cumplimiento de las obligaciones financieras con la necesidad de que las empresas conserven los recursos en divisas imprescindibles para operar con eficiencia. Este tema aún no está totalmente resuelto.
6. Se comenzó a reordenar los Órganos de la Administración Central del Estado en busca de una mayor racionalidad. Este proceso aún no ha sido culminado.

En agosto del 2007 se aprobaron el Decreto Ley 252, del Consejo de Estado “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano” y el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, “Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal”; dando un nuevo paso de avance en el perfeccionamiento del sistema de gestión empresarial cubano. Se incluyeron los subsistemas de Gestión de la Innovación, Gestión del Medio Ambiente y Comunicación, dándole mayor fuerza a la Gestión del Capital Humano. A su vez el reglamento sirve como guía para el mejor

¹² Soberón, E. 2004. Intervención en la Reunión nacional de Directores de empresas exportadoras. Octubre del 2004.

desenvolvimiento del empresariado cubano en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de las empresas estatales socialistas.

1.1.3. Organización del sistema empresarial cubano.

En Cuba, en su artículo 17, la Constitución de la República señala que *“para administrar los bienes que integran la propiedad socialista de todo el pueblo, se podrán crear empresas y entidades encargadas de su administración y deja claro que estas sólo responden de sus obligaciones con sus recursos financieros”*¹³.

Por lo expresado en la Constitución se define la empresa y otras entidades (este último concepto no queda totalmente definido, pudiera interpretarse que se refiere a las entidades presupuestadas o a las organizaciones superiores de dirección empresarial) como administradoras de los bienes estatales.

En el Código Civil se establece que las personas jurídicas son entidades que, poseyendo patrimonio propio, tienen capacidad para ser sujetos de derechos y obligaciones. Y a continuación señala que son personas jurídicas además del Estado, las Empresas y Uniones de empresas estatales.¹⁴

El Reglamento General de la Empresa Estatal, expresado en el Decreto 42 del Consejo de Ministros reafirma el carácter de persona jurídica de la Empresa Estatal y de la Unión de empresas, y establece además que las empresas pertenecientes a uniones aún cuando continúan siendo una unidad de cálculo económico, algunas de sus atribuciones pasan a la Unión¹⁵.

Este decreto no define explícitamente que es la “Unión”, concentra su atención en la empresa, si deja entrever que la unión como organismo superior de la empresa tendrá entre sus funciones, cuestiones relativas a la administración corriente de las empresas.

El acuerdo 2258 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros del año 1988 “Normas sobre la unión y las empresas estatales” señala que la unión y la empresa son formas organizativas y de dirección de la producción y los

¹³ Consejo de Estado Constitución de la República de Cuba. Edición de libros de bolsillo. Consejo de estado de la Republica de Cuba. 2007

¹⁴ Código Civil de la República de Cuba.

¹⁵ Consejo de Ministros. Decreto 42. 1979. Reglamento general de la Empresa Estatal. 1979.

servicios en que se estructura y desarrolla la actividad económica del Estado. Y más adelante apunta, que las mismas constituyen eslabones fundamentales para la organización y funcionamiento de la economía nacional, basados en los principios de cálculo económico¹⁶.

Estas normas en su artículo 4 plantean: “La unión y la empresa ejercen el derecho de posesión, disfrute y disposiciones de sus bienes conforme a lo previsto en las disposiciones legales”, y en su artículo 5 define “La **Unión** es una forma superior de organización condicionada por el desarrollo de las fuerzas productivas y de las relaciones de producción”.

En los años 90 comienzan a popularizarse algunas denominaciones para nombrar a los sistemas empresariales o entidades con personalidad jurídica propia, en muchos casos tratando de escapar de las conceptualizaciones impuestas por los decretos 42 o por las Normas de las Empresas y Uniones Estatales y para lograr una mayor flexibilidad para la gestión empresarial. En otros casos, sin una variación de la denominación de la unión en la práctica, se fueron variando sus funciones y atribuciones.

Así surgen la corporación, la asociación, el grupo, la cadena, la organización económica estatal (OEE), la división, la delegación, la gerencia, el complejo, la dirección, la compañía, la sucursal, la agencia y la firma, entre otras. Para estas nuevas entidades no se crearon instrumentos jurídicos que definieran claramente el contenido organizacional, funcional y la característica de cada una de ellas. Asociado también a estas nuevas definiciones de organizaciones empresariales surgen nuevos nombres para identificar a los jefes como presidente, gerente, ejecutivo y director.

Tratando de organizar las terminologías el MEP planteó en el año 2000 y ratificó posteriormente las siguientes definiciones¹⁷: Asociación, Grupo o Corporación, Unión y La Cadena (en el campo mercantil).

El Decreto Ley 187¹⁸ definió los niveles y denominaciones del sistema empresarial estatal cubano, al delimitarlo como “...el conjunto de

¹⁶ CECM. 1988. Acuerdo 2258 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. “Normas sobre la unión y la empresa estatales”.

¹⁷ MEP. Glosario de términos empresariales. La Habana, Cuba. 2000.

organizaciones económicas atendidas por un ministerio, consejo de la administración provincial u otro órgano del estado que actúan bajo el principio de autofinanciamiento empresarial y que constituyen el soporte fundamental de la economía nacional”. Estas organizaciones económicas se han denominado y definido como:

- ✓ Organización Superior de Dirección Empresarial. (OSDE).
- ✓ Empresa
- ✓ Unidad Empresarial de Base. (UEB)

En Agosto del 2007 se aprobó el Decreto Ley 252, donde se ratifica lo expuesto en el Decreto Ley 187¹⁹. En el Anexo 5 se presentan las definiciones del sistema empresarial cubano.

El Decreto 281 del Consejo de Ministros²⁰ establece las características, las principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos, las facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección, los enmarcamientos que se establecen en el desarrollo para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión; siendo el instrumento de dirección para que las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

Además del sistema empresarial estatal, existe en Cuba el sistema de empresas cooperativas, fundamentalmente en la agricultura, el cual comenzó a desarrollarse a partir de las transformaciones sociales ocurridas a partir del Triunfo de la Revolución, creándose las Cooperativas de Créditos y Servicios en el año 1960²¹, con posterioridad se crearon las Cooperativas de Producción

¹⁸ Consejo de Estado. 1988. Decreto Ley 187 “Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial”. Gaceta Oficial de la Republica de Cuba. Agosto 1998.

¹⁹ Consejo de Estado. 2007. Decreto Ley 252. “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Agosto del 2007.

²⁰ Consejo de Ministros. 2007. Decreto 281 del Consejo de Ministros. “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial.” Gaceta Oficial de la Republica de Cuba. Agosto del 2007.

²¹ Rivera, C.A. et al. 2004. Cooperativismo y administración. Un reto en el nuevo milenio. Escuela Nacional de Educación cooperativista, Inc. Santo Domingo. República Dominicana. 2004. 141 pp.

Agropecuarias (a partir del 1975) y las Unidades Básicas de Producción cooperativa (1993).

1.1.4.- Sistema empresarial de la Subordinación local. Definición.

Las entidades que se organizan para la satisfacción de las necesidades locales a fin de cumplir sus objetivos específicos, se rigen por las leyes, decretos - leyes y decretos, por acuerdos del Consejo de Ministros por disposiciones que dicten los jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado en asunto de su competencia, que sean de interés general y que requieran ser regulados nacionalmente, y por los acuerdos de los órganos locales a que se subordinan. Los OACE deben además ejercer las facultades y responsabilidades que se determinen y velar por la aplicación en las empresas y demás dependencias de los Órganos Locales del Poder Popular de lo establecido en cuanto a normas, procedimientos y principios metodológicos, formación de cuadros especializados y ubicación de personal técnico deficitario, investigación y experimentación, planificación, finanzas, estadísticas y sistema de contabilidad, para lo cual, además de garantizar el asesoramiento técnico correspondiente, realizan actividades de inspección y control sobre las referidas empresas y dependencias²².

Por lo anteriormente expuesto se patentiza el hecho de una doble subordinación, aunque no se pretende reconocer, de las empresas adscriptas al CAP, una subordinación metodológica al organismo rector y la responsabilidad de los CAP en el cumplimiento de su Misión. Sin embargo, en ningún documento analizado se ha podido constatar una definición del sistema empresarial de la subordinación local, la que según los preceptos constitucionales se define como ***“el conjunto de empresas que satisfacen las necesidades primordiales de la demarcación, a partir de la realización de producciones y servicios, aprovechando óptimamente los recursos naturales, materiales, humanos y financieros del territorio y generan***

²² Consejo de Estado. 1976.Ley No. 1323, Artículo 52, inciso f, 1976.

riquezas que redunden en el beneficio del desarrollo local²³. De lo expresado se deduce:

- ➡ Su misión principal recae en la satisfacción de las necesidades de la población del territorio.
- ➡ La fundamental fuente de realización de la producción y/o los servicios son el aprovechamiento de los recursos endógenos.
- ➡ Tienen un elevado compromiso social con la demarcación y sus propios trabajadores, debiendo tener un elevado impacto social.

Todos sus aportes al fisco forman parte del presupuesto de la localidad, además del aporte de las utilidades después de impuesto (al ser propietario el territorio de su patrimonio), exceptuando cuando tienen aprobado retener una parte de la misma para el fomento de la Investigación y el Desarrollo, financiar total o parcialmente el proceso inversionista o estimular a los trabajadores como reconocimiento a la obtención de una elevada eficiencia.

Desde 1976 se crearon las empresas de la Subordinación local en el territorio nacional, presentando una evolución acorde a las necesidades del país y de cada territorio en particular, lo cual puede ser analizado en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas (REEUP) de la Oficina Nacional de Estadística. La generalización de las características del sistema de la subordinación local en Cuba se puede observar en el Anexo 6. Se puede analizar la mezcla de empresas con unidades presupuestadas y con entidades que cumplen funciones estatales en el caso de las Direcciones provinciales o Sectoriales.

Aunque el autor ha realizado esta generalización, es de señalar que cada territorio tiene en cada una de sus entidades su propia forma de actuación e interrelación con la empresa, las cuales han sido estudiadas en el caso de la provincia de Pinar del Río.

De todo lo anterior se puede llegar a las siguientes conclusiones preliminares:

²³ García, C. A. y Piloto, E. 2009. Los Procesos en las empresas de la Subordinación local. Informe del Resultado presentado al Consejo Científico del Centro de estudio de Gerencia Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) de la Universidad de Pinar del Río. Premio de la Ciencia a nivel provincial

1. En el país han surgido una variedad de nombres para identificar empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial que no han contado con un soporte jurídico definido previamente.
2. Se emplean diferentes nombres para denominar una misma institución dependiendo de las características de desarrollo organizacional de cada institución.
3. La estructura organizacional y la denominación de las organizaciones económicas en la sociedad capitalista responden fundamentalmente al criterio de propiedad, el objetivo y cómo se organiza esta legalmente.
4. En la sociedad socialista la propiedad estatal se organiza sobre la base de criterios organizacionales, funcionales y tecnológicos. El criterio de propiedad no es significativo para la organización de las empresas. No obstante, también se plantea que la empresa como organización es un sistema socio técnico abierto, compuesto por cinco elementos principales o aspectos organizativos: Sistema Técnico, Sistema Humano, Sistema de Dirección, Sistema cultural y Sistema político (poder) y en el que se persiguen unos objetivos básicos.²⁴
5. Existen instituciones presupuestadas por el Estado que pueden convertirse en empresas al poder cubrir sus gastos con los ingresos.
6. El sistema cooperativo se ha desarrollado exclusivamente en la Agricultura donde existen relaciones especiales ente las empresas estatales, el Estado y las cooperativas, al ser estas últimas beneficiadas económicamente, inclusive hasta cuando son ineficientes.
7. El autor reconoce y adopta los niveles estructurales de organización empresarial expresados en el Decreto Ley 252. “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano” y en el Decreto 281, o sea: Organización Superior de Dirección empresarial, Empresa y Unidad Empresarial de Base.

²⁴ Centro de estudios Contables, financieros y de seguro. Diplomado en Dirección.Estructura y Diseño de la Organización.

1.2. Fundamentos de la Organización.

Existen muchos documentos que abordan los aspectos teóricos del diseño organizacional, pero existe poca información generalizada con el objetivo de elaborar una teoría general de la organización. No obstante, se acepta casi unánimemente que el tema en la práctica se debe abordar con posterioridad al conocimiento de la estrategia de una organización, ya que la estructura necesita favorecer el cumplimiento de la misma.

1.2.1. Elementos de la Teoría de la Organización.

Desde el punto de vista teórico, se presentan tres enfoques en cuanto a la Teoría de la organización, los cuales han estado asociados con las escuelas de la administración:

Enfoque centrado en el trabajo.

Enfoque centrado en las personas.

Enfoque de sistema. (Ver Anexo 7)

El autor asume los principios y técnicas del enfoque sistémico, coincidiendo que el concepto de organización puede ser entendido desde diferentes puntos de vista, pero tiene como objetivos:

1. Construir el modelo organizativo del sistema de dirección. Unidad sistémica y proporcional entre elementos.
2. Lograr la racionalidad, interconexión, continuidad y ritmicidad de los procesos centrales y auxiliares del sistema.
3. Asegurar condiciones organizativas que apoyen el cumplimiento en tiempo y forma de objetivos, políticas y tareas.
4. Alcanzar condiciones organizativas para la introducción de los avances científico-técnicos.

Para organizar se deben tener en cuenta diversas tareas:

- ✓ Análisis y estudio de objetivos con vistas a definir funciones, tareas y niveles de decisión.
- ✓ Estudios sobre el proceso de división, concentración, descentralización, combinación, integración, cooperación y coordinación del trabajo.

- ✓ Estudio de los procesos de trabajo con vistas a su racionalización y simplificación.
- ✓ Análisis y estudio de los flujos de información y comunicación con vista a su perfeccionamiento.
- ✓ Preparación de instrumentos de trabajo tales como: contenidos de trabajo, deberes funcionales, reglamentos, manuales, plantilla de cargos, tablas de relaciones...

Bueno, C.²⁵ plantea una generalización de los conocimientos sobre el tema el cual es adoptado por el autor al entender que es la teoría más integral que existe y explica las interrelaciones entre la Organización y el resto de los sistemas de la administración. Para comenzar el análisis del contenido se parte de la interpretación del silogismo de la organización:

“Una entidad es una organización, cuya organización se rige de acuerdo con los principios de la organización”.

Lo anterior es el resultado de los diversos enfoques conceptuales sobre la organización en las últimas décadas, poniendo énfasis en la triple dimensión que representa el concepto **“organización”** Ver Figura 1:

Organización: como el sujeto o la entidad de la que se hace referencia. “sistema sociotécnico abierto o sistema de aspectos, compuesto por cinco elementos principales: (sistema o aspecto técnico, sistema o aspecto humano, sistema o aspecto de dirección, sistema o aspecto cultural y sistema o aspecto político o de poder), en el que se persiguen unos objetivos básicos a través de un plan de acción común”²⁶.

- ✓ **Organización:** como proceso o la función de organizar, o sea, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrollen las actividades o acciones de forma eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos.²⁷ “Conjunto de principios, reglas, procedimientos, técnicas y habilidades directivas que diseñan la

²⁵ Bueno, C.E. 2008. Fundamentos de la organización. Ediciones Pirámide. Madrid. España.

²⁶ Ibidem.

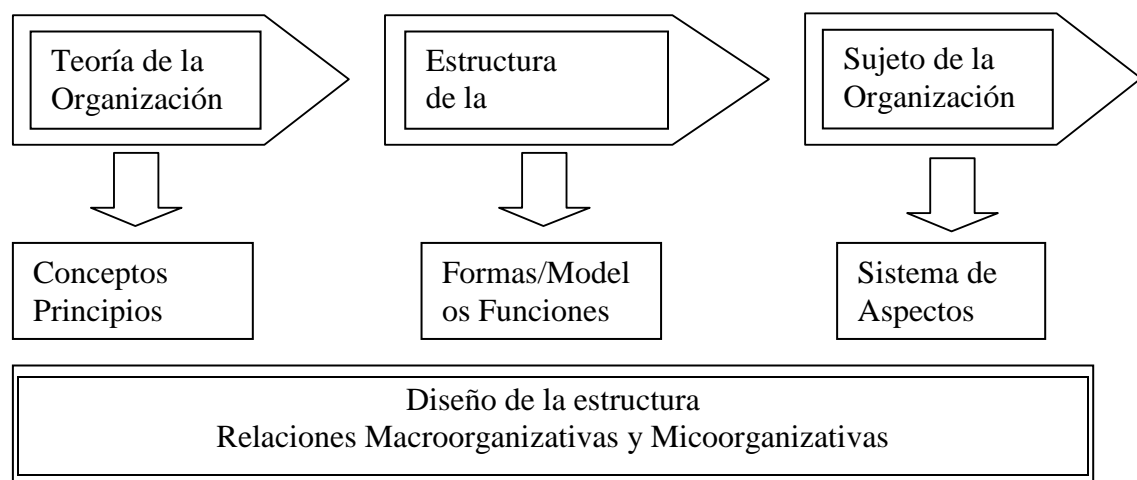
²⁷ Ibidem.

estructura organizativa y configuran los procesos para lograr una acción eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos. El papel de la función organizativa como conjunto de procesos de acción y “rutinas” es hacer las cosas tal y como han sido previstas y son necesarias para el desarrollo de la organización. Mediante la función organizativa se identifican las relaciones entre los elementos formales e informales según la implantación de las mismas, a partir de un Sistema de Redes²⁸:

- ✓ Red de flujos reales o procesos técnicos.
- ✓ Red de flujos de información o procesos administrativos.
- ✓ Red de flujos de comunicación y “rutinas” o procesos psicosociales.
- ✓ Red de valores e ideas o procesos culturales.
- ✓ Red de fuerzas e influencias o procesos políticos

Organización: Hace referencia a la teoría o al conocimiento científico que estudia y explica los dos significados precedentes. Dimensión que tanto es el fin como el principio del silogismo propuesto. *“Conjunto de proposiciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones (sistemas y grupos humanos) y que intentan precisar las series de principios rutinas, reglas y métodos por los que se desarrollan”*²⁹.

Fig. 1.- Elementos de la Teoría de la Organización.



²⁸ Ibidem

²⁹ Ibidem.

Fuente: Bueno C. Fundamentos de la Organización.

De esta definición se deduce que la teoría de la organización tiene un carácter interdisciplinar:

- ✓ Enfoque administrativo.
- ✓ Enfoque sociológico.
- ✓ Enfoque económico.
- ✓ Enfoque psicológico.

Esto hace que las organizaciones se estudien a partir de dos dimensiones principales: primero como sistema, es decir, bajo la perspectiva del diseño y función de su estructura, y segundo, bajo la perspectiva humana o correspondiente a los procesos de comportamiento de las personas que integran dicho sistema. Estas dimensiones o aspectos conforman los llamados enfoques **macro y microorganizativos**.

Se conoce como **Enfoque de la macroorganización** el *“conjunto de relaciones que diseñan la estructura básica de la empresa o que integran las unidades fundamentales u orgánicas que componen el sistema”* y el *“Conjunto de variables que componen las redes de flujos que diseñan la estructura básica de la empresa como organización o que integran los distintos “aspectos” de la misma, (procesos técnicos, administrativos, psicosociales, políticos y culturales)”*.³⁰

Por tanto, el enfoque de macroorganización tiene una visión global o corporativa y se pueden identificar dos tipos de variables: las causales o de contexto, conocidas también como “variables externas” o “contingencias” y las de diseño de la organización.

Dentro de las **variables de contingencia** se encuentran:

- ✓ El **entorno**, medio general que rodea la organización y donde se identifican factores que pueden afectar o influir en la organización.
- ✓ El **sector**, medio específico donde actúa la organización junto a otras organizaciones.

³⁰ Ibidem.

- ✓ La **tecnología**, medios que permiten combinar los diferentes recursos tangibles e intangibles en los procesos productivos para que estos sean eficientes.
- ✓ El **tamaño**, o volumen de recursos empleados en la actividad desarrollada.
- ✓ La **antigüedad** o sea, la edad de la organización o época de su constitución.

Dentro de las **variables de diseño** hay que mencionar dos tipos:

- ✓ Las que definen **las formas estructurales** que puede adoptar la organización.
- ✓ Las que afectan **los sistemas de flujos** que se producen en toda estructura organizativa, las cuales definen los procesos con sus fases y procedimientos que se realizan en la organización con un comienzo y un final, (entradas y salidas), claramente identificados para obtener resultados específicos.

Las variables resultantes en este enfoque macroorganizativo nos permitirán medir el grado de eficiencia lograda por la organización en tres aspectos principales:

1. **Eficiencia productiva**; lograda por la aplicación de recursos y el buen funcionamiento de los procesos organizativos (aspectos técnico y administrativo o de dirección).
2. **Satisfacción** alcanzada por los integrantes de la organización (aspectos de dirección y cultural).
3. **Adaptación** de la organización a los procesos de cambio externo e interno o desarrollo organizativo (aspectos de dirección y cultural).

El **Enfoque microorganizativo** contiene una visión más individualizada. También se pueden identificar dos tipos de variables causales: **personal y organizativa**.

Las de tipo personal:

- ✓ **Actitud**: Disposición de ánimo manifestada por la persona y que supone

un cierto modelo de comportamiento.

- ✓ **Aptitud:** Capacidad o conocimiento de la persona para lograr un buen desempeño de un empleo o tarea.
- ✓ **Habilidad:** Destreza, talento, experiencia o gracia para ejecutar una actividad o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos con las personas, tanto en grupo como individualmente.
- ✓ **Expectativa:** Creencia, concepción, visión o pronóstico que una persona tiene del futuro.
- ✓ **Valores:** Creencias, principios, cualidades y criterios que tiene la persona respecto al significado e importancia de las cosas y de los conceptos que se relacionan con la organización y con el papel de la misma.

En cuanto a los aspectos organizativos se pueden definir como sigue:

- ✓ **Cultura organizativa:** Valores, principios, normas, símbolos, mitos y pautas de conducta que influyen en la organización y que son compartidos por todos.
- ✓ **Clima laboral:** Ambiente, relaciones y condiciones existentes entre las personas al desarrollar los procesos o desempeñar el trabajo de la organización.
- ✓ **Estilo de dirección:** Características de la función directiva existente en la empresa y ostentadas por los directivos.
- ✓ **Diseño de puestos de trabajo:** Concepción y disposición de cada puesto y de cada una de las tareas para el desempeño eficiente de su función.
- ✓ **Sistemas de retribución y recompensa:** Descripción y definición de los criterios y medidas de remuneración, asociadas al puesto de trabajo y a la realización pretendida de las tareas, según los objetivos propuestos.

Las variables resultantes de este enfoque microorganizativo, sirven para evaluar el comportamiento logrado por las personas, medido a través de tres tipos de indicadores:

1. Nivel de satisfacción personal o grado de autorrealización sentida.
2. Nivel de rendimiento y de capacidad desarrollado por las personas.
3. Grado de vinculación con la organización y de compromiso con su función o papel en el proceso organizativo de las personas.

Como se plantea en el diseño de la investigación, el presente trabajo aborda el enfoque macroorganizativo, fundamentalmente en la variable de diseño, al tratar de implementar una metodología para el diseño organizacional aplicado al sistema empresarial de la subordinación local en la provincia de Pinar del Río

1.2.2.- Diseño de la estructura de la organización.

Para analizar el Diseño de las estructuras primeramente se hace necesario plasmar la evolución de los enfoques, identificándose cuatro etapas³¹:

1. Enfoque clásico
2. Enfoque tecnológico de las Tareas
3. Enfoque ambiental
4. Reducción de tamaño

A continuación se ofrece una breve descripción de los mismos:

Enfoque clásico: marcó el camino para comenzar a describir los primeros principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol fueron los principales contribuyentes. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional

³¹. Las piedras angulares del proceso organizacional. En WWW Monografias. Com.

en la organización, Weber lo llamó burocracia. Entre sus características estaban:

- ✓ Establecer reglas para tomar decisiones,
- ✓ Una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia,
- ✓ Especificar con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual facilita la evaluación de los resultados y su recompensa.

El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

Enfoque tecnológico: surgió en los años sesenta. En la misma intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito, emitiendo tres conclusiones generales:

1. Cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.
2. El tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamblaje que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

3. Conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda en el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además lo dos generan más papeleo.

Enfoque ambiental: se realizaban los estudios al mismo tiempo del enfoque anterior de Tom Burns y G.M. Stalker, los cuales estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Estos autores señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico (Ver Anexo 8):

- ❖ **En un sistema mecanicista** las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. Este sistema es más conveniente para un ambiente estable
- ❖ **En un sistema orgánico** es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Este sistema es más conveniente para un entorno turbulento, aunque en la realidad se combinan ambos.

Reducción de Tamaño: se ha venido desarrollando en los años recientes, donde en Estados Unidos se concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de Reestructuración. En la actualidad, la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus

respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad. Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas industrias; la privatización de las empresas públicas y a la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son eficiencia, productividad y calidad, y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales.

El **Diseño Organizativo**, como definición adoptada por el autor es: *“el proceso que permite definir la estructura de la organización o forma de ordenar, estandarizar y formalizar el conjunto de relaciones en y entre todos los subsistemas de una empresa, de los flujos de información, de decisiones y establecer los niveles jerárquicos en que éstas se ponen en práctica, para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre sus componentes y con el objetivo de que las funciones desarrolladas respondan las metas comunes que se persiguen”*.³²

El diseño de una organización consta de cuatro aspectos fundamentales³³:

1. Un análisis funcional (tareas, actividades y procesos diferenciados y ordenados para lograr los objetivos de la organización).
2. Un estudio de la autoridad (orden de niveles jerárquicos bajo criterios de responsabilidad y control de las actividades).
3. Un proceso de decisión (según la función para compatibilizar los objetivos individuales y de sistema). Esto incluye un sistema de normas a cumplir

³² Centro de Estudios Contables, financieros y de seguro. Estructura y Diseño de la Organización. Diplomado en Dirección.

³³ Ibidem.

por toda la organización para homogenizar el apoyo al cumplimiento de las metas.

4. Un sistema de normas a cumplir por toda la organización para homogenizar el apoyo al cumplimiento de las metas.

Para que el diseño sea efectivo es preciso conocer la situación en que se encuentra la organización y el conjunto de individuos que integran la misma para lo que es necesario realizar un diagnóstico.

De lo analizado en cuanto al diseño se puede generalizar que los pasos no deben de seguir siempre una misma dirección, sino una interrelación de análisis de abajo hacia arriba y viceversa; se debe también tener en cuenta la experiencia existente, máxime cuando en la práctica lo que más se realiza son rediseños sin grandes cambios paradigmáticos. Esto significa, generalmente, que cuando existen cambios de misiones y metas provocan el rediseño de arriba hacia abajo y cuando existen cambios en el sistema técnico del grupo operativo se realizan los rediseños de abajo hacia arriba.

Actualmente las organizaciones se esfuerzan por alcanzar altos grados de eficiencia exigida por la complejidad del entorno.

1.2.3.- Estructura de la Organización.

Entre los aspectos mas destacados en el Diseño organizacional, sin lugar a dudas, está la conformación de la estructura y por consiguiente, el organigrama. Numerosos artículos se han escrito sobre el término de estructura de la organización, la cual describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización.

La estructura organizacional se refiere, entonces, a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Puede verse también como una red de comunicaciones o como un conjunto de relaciones.³⁴

³⁴ Dale, E. en Stoner, J. Administración. Ia Parte p-336. Quinta Edición. Ciudad de la Habana.

Investigadores contemporáneos están de acuerdo, en que no existe una línea de mando ideal.

Los organigramas no encierran las relaciones interpersonales, es por ello que a los mismos se le denominan **estructura formal**, aunque en ellos pueden aflorar, al verlos, conflictos de duplicación de esfuerzos, u otros. **La estructura organizacional informal** se debe a las relaciones entre miembros de una organización no documentadas y no reconocidas oficialmente, que surgen inevitablemente de las necesidades personales y del grupo de empleados. Este tipo de organización se utiliza en empresas muy pequeñas y de baja complejidad.

La combinación de los principios, parámetros de diseño y variables organizativas externas y flujos de trabajo antes expuestos configuran un modelo o una forma de estructura organizativa, construyéndose un diagrama de la estructura (organigrama) en el que se muestran las funciones, departamentos, o posiciones dentro de la organización y cómo se relacionan. Los cuadros individuales representan la división del trabajo y la departamentalización de las actividades. Las líneas que conectan los cuadros representan las cadenas de mando. Todo ello está relacionado con la evolución de las formas del pensamiento económico.

La **estructura organizacional** es *“la manera en la que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan”*³⁵.

Organizar según Dale, E.³⁶ presenta una descripción de tres pasos incrementados posteriormente por Stoner, J. en cinco pasos:

1. Hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Dividir todo el trabajo en actividades que pueden desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos. A esto se refiere como división del trabajo.
3. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente. Al hecho de agrupar empleados y actividades, se denomina departamentalización.

³⁵ Stoner, J. Administración. Iª Parte p-336. Quinta Edición. Ciudad de la Habana. 1995.

³⁶ Dale, E. 1967. Organization (Nueva York: American Management Organization. 1967, p -9.

4. Establecer mecanismos para la coordinación. Esta integración de los esfuerzos individuales, de grupo y de departamento, facilita el logro de los objetivos.
5. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

Existen innumerables clasificaciones sobre los tipos de estructuras, las más comunes son las siguientes:

- ❖ El esquema tradicional, que agrupa los tipos de estructura siguientes: Lineal, Funcional, Divisional y Matricial³⁷.
- ❖ Tipos de Estructuras según H. Mintzberg³⁸: Simple, Burocracia Mecánica, Burocracia Profesional, Divisional y Adhocracia.
- ❖ La propuesta de KITTA, P. C. asume las siguientes estructuras: Verticales, Burocrática, Descentralizadas e Interconectadas en Red³⁹.
- ❖ En dependencia de las Nuevas formas organizativas se han propuesto las siguientes estructuras: Organizaciones Adhocráticas, Hipertexto, Hipertrebol, Organizaciones inteligentes, Organizaciones en Aprendizaje, Organizaciones en Red y Grupos y Equipos de trabajo⁴⁰.

Todas presentan ventajas y desventajas, por lo que es necesario, en cada situación, su adecuación al campo de acción donde se va a aplicar el estudio. A continuación se realiza una descripción somera de cada una de ellas:

Según la teoría clásica o tradicional los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente de cuatro formas:

Organización Lineal: es la más sencilla de las estructuras, caracterizada por un administrador y los subordinados que le reportan y son permanentemente supervisados. Este último elemento está relacionado con los estudios que se han hecho en todos los tiempos sobre el número de subordinados que pueden ser atendidos por un jefe. Ver Anexo No. 9.

³⁷ Stoner, J. Administración. Ia Parte p-340. Quinta Edición. Ciudad de la Habana. 1995

³⁸ Mintzberg, H. 1984. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel S.A. 1984.

³⁹ Kitta, P.C. 2005. Tipos de estructuras de las empresas en Diplomado de Perfeccionamiento empresarial. Modulo de Organización. CUJAE. La Habana. 2005

⁴⁰ Belamaric A, R. y otros. 2004. Nuevas formas organizativas. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo. Ciudad de la Habana.

Organización Funcional: se caracteriza por reunir en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí.⁴¹ Es la forma más lógica y básica de la departamentalización. Es característico para empresas pequeñas, presentando como ventajas la utilización eficiente de los recursos, facilitar la supervisión y la movilización de habilidades especializadas y las ubica donde más haga falta. Al ir creciendo la empresa se manifiestan algunas desventajas: se hace difícil las decisiones rápidas, resulta engorroso determinar la responsabilidad y juzgar el desempeño, y se complejiza la coordinación de las funciones de los integrantes de la organización. Ver Anexo No. 10 y 11.

Organización divisional o de producto/mercado: Es la forma de organizar una empresa por divisiones (departamento de una organización que se asemeja a un negocio separado, destinado a producir un producto o a servir un mercado en específico) que agrupan a todos los involucrados en la tarea. Tienen determinada autonomía, al realizar balances contables, e incluso competir con divisiones de la misma compañía. Puede seguir tres patrones: División por producto, División geográfica o División por cliente. Tiene varias ventajas: las actividades, habilidades y capacidades requeridas para generar y comercializar determinados productos están agrupados en un lugar bajo un solo mando, por lo que el trabajo puede coordinarse fácilmente y lograr un alto desempeño, mejora la calidad y la toma de decisiones, además de aligerarse los costos indirectos al tener los gerentes las facultades para decidir y así se aligera la supraestructura. Las desventajas que se describen son: los intereses de la división pueden entrar en contradicción con los de toda la organización y se tiende a incrementar los gastos administrativos ya que cada división tiene su propio staff. Ver Anexo No 12 y 13.

Organización matricial: la estructura organizacional es donde cada empleado reporta tanto a un administrador funcional o de división como a uno de proyecto o de grupo. Trata de combinar las ventajas de ambos tipos de diseño y al mismo tiempo trata de superar sus limitaciones. Los empleados tienen dos jefes uno correspondiente a una organización funcional o divisional y el otro, el

⁴¹ Stoner, J. Administración. 1a Parte p-336. Quinta Edición. Ciudad de la Habana. 1995.

responsable de un proyecto o equipo de trabajo, el cual es experto en el área respectiva. Se le denomina también sistema de comandos múltiples. Se han desarrollado con la globalización. Tiene como ventajas la eficiencia que se logra al reunir diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo, los problemas de coordinación se reducen ya que el personal mas importante para un proyecto se localiza en el mismo, logrando entender las exigencias del mismo y reducir los costos. Como desventaja se le señalan, la necesidad de habilidades de los integrantes para relacionarse entre sí y con los departamentos funcionales, el continuo cambio de los equipos cuando se cambian de proyectos. Ver Anexo No. 14.

Mintzberg, H.⁴² desarrolló un modelo definiendo las partes de la estructura de una empresa a partir del enfoque de contingencia, caracterizando los siguientes elementos:

- ❖ Componentes principales o partes básicas que agrupan procesos, actividades y tareas, (alta dirección, dirección intermedia, base operativa, tecnoestructura y estructura de apoyo). Anexo No 15.
- ❖ Unidades organizativas o centros que desarrollan actividades diferenciadas, (unidades directivas jerárquicas, unidades de gestión funcional, unidades de apoyo y unidades operativas).
- ❖ Relaciones formales e informales, que conectan o comunican, según la naturaleza de sus papeles, a las personas y grupos que integran la organización. Relaciones que constituyen el sistema de flujos, formales que pueden ser lineales o de jerarquías, funcionales o de staff directivo, y de apoyo o de staff asesor o las informales que pueden ser de coordinación vertical u horizontal y de comunicación personal.

Las características de los tipos de estructura, según este modelo (Simple, Burocracia Mecánica, Burocracia Profesional, Divisional y Adhocracia), se presentan y comparan en el Anexo No. 16.

Cada una de las estructuras se caracteriza por las variables diseñadas en el enfoque de contingencia: la parte de la estructura es más importante, acorde al esquema de Mintzberg, las relaciones con el resto de las partes, el tipo de

⁴² Mintzberg, H. 1984. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel S.A. 1984

comportamiento, la especialización, las características del entorno, el criterio de agrupación...

Los tipos de estructuras según Paul C. Kitta⁴³ están enfocadas hacia la centralización y el enfoque de proceso para satisfacer las demandas del cliente. Ver Anexo No. 17. Se clasifican en Vertical, Burocrática, Descentralizada e Interconectada en Red. Las variables fundamentales que analiza son: Enfoque al cliente, Estructura acorde a los procesos de las organizaciones, aplicación de la Dirección estratégica, Existencia de políticas, procedimientos y regulaciones, desarrollo del autoaprendizaje... Las ventajas y desventajas de las características de las mismas se observan en el Anexo No. 18.

A partir del desarrollo de las nuevas formas de organización surgen en la teoría nuevas definiciones. Las mismas están amparadas por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones y por el desarrollo del aprendizaje. Es por ello que se plantean la existencia de Organizaciones Adhocráticas (descritas por Mintzberg, H con anterioridad)⁴⁴, Hipertexto, Hipertrebol (ambas provenientes de la organización en forma de redes, descritas por Kitta, P.C.⁴⁵), que a continuación se caracterizan brevemente:

Organizaciones Adhocráticas

Sin gran jerarquía vertical ni división departamental formal, ni reglas ni procedimientos preestablecidos para enfrentar los problemas, se caracteriza sobre todo por la diferenciación horizontal y gran descentralización. La elevada especialización horizontal de los puestos de trabajo y la constitución de pequeñas unidades organizativas o equipos de trabajo lo hace ideal para el pensamiento creativo y la innovación. Responde con velocidad a los cambios para facilitar la coordinación interfuncional. Los conflictos forman partes del ambiente de esta organización, puesto que la relación jefe – subordinado no está claramente establecida y la generación de ideas innovadores no es

⁴³ Kitta, P.C. en Diplomado de Perfeccionamiento empresarial. Modulo de Organización. CUJAE. La Habana. 2005

⁴⁴ Mintzberg, H. 1984. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel S.A. 1984

⁴⁵ Kitta, P.C. en Diplomado de Perfeccionamiento empresarial. Modulo de Organización. CUJAE. La Habana. 2005.

sistematizada, lo cual muchos autores señalan como un aspecto negativo. Se puede decir que se alcanza la eficacia al precio de la ineficiencia, ya que la estructura organizativa descentralizada basada en trabajo de equipo tiene puntos débiles en la autoridad y la responsabilidad no resueltos.

Organización Hipertexto.

Como la define Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995)⁴⁶ es una organización en red basada en el conocimiento y aprendizaje organizacional, que puede crear unas formas de relaciones e interacciones a través de las redes telemáticas tanto internas como externas con el entorno. Potencian los elementos positivos de las organizaciones adhocráticas y superan las debilidades de aquellas, al trabajar todos en función de un cliente. Se aprovecha al máximo una base desconocimiento con una visión corporativa. Combina la eficacia y la estabilidad de la organización burocrática con la capacidad creativa y la creación de conocimientos de las organizaciones en red.

Organización Hipertrebol

Surge de la organización Hipertexto y la estructura en trébol. Se potencia al máximo el proceso innovador, y el equipo, así como el trabajo por proyecto. Cada hoja del trébol lo compone una función; el núcleo dirigente compuesto por los profesionales altamente calificados. Hasta un 40 % de la retribución se vincula a los objetivos. Una organización como esta pertenece necesariamente a estructuras poco jerarquizadas. Es conocida la fórmula de un empresario alemán de $\frac{1}{2} \times 2 \times 3 = E.B$, es decir, la mitad de los directivos en el núcleo de la empresa, que cobran el doble de antes y con una productividad triplicada, es igual a eficacia y beneficios.

En la segunda hoja está todo lo que no sea estratégico, y que se subcontrata con terceros, pudiendo llegar hasta el 80 % de los contenidos. La tercera hoja agrupa a los trabajadores a tiempo parciales y temporales. No se trata de trabajadores no calificados de baja retribución, sino los que están fuera de la organización, cada vez más profesionales autónomos que cobran por su producto, no por su tiempo. Destacamos una organización de tipo “fuerza

⁴⁶ Nonaka, I. y Takeuchi, H. 1995. La organización creadora de conocimientos. Ed. Oxford University Press. 1995

estratégica” que puede ser una estructura independiente y paralela, y que en las últimas dos décadas ha tenido una aplicación relativamente extendida en el mundo, sobre todo en el sector de la construcción y en Investigación más Desarrollo (I + D). Se trata de Equipos de Proyectos, sistematizados y desarrollados como Dirección Integrada de Proyectos (Project Management) ya que rompe con la dirección y organización tradicionales.

Todas estas estructuras se caracterizan por ser o favorecer Organizaciones inteligentes, denominadas Organizaciones en Aprendizaje y Organizaciones en Red, las cuales se caracterizan por:

Organización en Aprendizaje: más que un tipo de organización, es una concepción de gestión actual en tipos de organización como los anteriores, organizaciones pequeñas en tamaño, capaces de anticiparse, adaptarse y transformarse permanentemente. Se caracteriza por la importancia que se otorga a las personas, y a la renovación de las formas organizativas que favorecen la Iniciativa, Creatividad y el Aprendizaje.

Se identifica una Organización en Aprendizaje cuando en ella se comparte y utiliza el conocimiento de tal manera que todos sus integrantes sin excepción lo pueden aprovechar para responder a los cambios. Con una actitud y estilo abiertos al cambio, se orienta a una visión estratégica e innovación comunes a todos.

Según Serge, M.P.⁴⁷ (1990) las Organizaciones en Aprendizaje se basan en cinco disciplinas o aspectos, a saber: Dominio personal, Modelos mentales, Aprendizaje en equipo, Visión compartida y Pensamiento sistémico.

Organizaciones en Red: buscan la eficiencia por la reducción de los costos, el control por la adquisición de mucha información, la potenciación de la creatividad e innovación, y la estabilidad. Asimilan sobre todo la tecnología de Internet, la Informática y la Telecomunicación, lo que permite hablar y establecer no sólo Intranet o una Red interna, sino de red de redes en la que se involucran muchas empresas vertical y horizontalmente, interna (Enterprise Resource Planning o ERP) y externamente (E-Business).

⁴⁷ Serge, M.P. 1992. La quinta disciplina. Barcelona. Ed Gránica. .1992.

Tiene un total aplanamiento jerárquico, puesto que deriva su autoridad más del conocimiento que de la posición. La colaboración ocupa un lugar principal, y las relaciones externas tienen tanta importancia como las relaciones internas. Se orientan básicamente hacia la ejecución de proyectos.

Implica alto grado de compromiso y confianza del personal, y una comunicación inter e intra empresarial con flujos de información permanente y masiva. No caben dudas, que es imprescindible trabajar las disciplinas señaladas en Organizaciones en Aprendizaje, disciplinas que trabajan persona a persona, y preparan a las mismas, tanto en las nuevas aptitudes, como en las actitudes y valores.

En cualquier estructura que se adopte, los criterios modernos de organización le confieren una gran importancia a la creación de los grupos o equipos de trabajo, por la sinergia que imprimen en la consecución de los objetivos de trabajo. Las características fundamentales de los mismos se exponen a continuación:

- Los elementos sociales se constituyen a su vez en elementos técnicos.
- Se puede organizar en cualquier organización o parte de la misma.
- Se trata de trabajar los principios, elementos, y procedimientos que llevan a un trabajo de dirección, de control, de gestión diferente, que influye en la Organización mayor a la que pertenece.
- Plantea exigencias y requisitos no tradicionales al personal, y no toda persona puede formar parte de todo equipo.
- Se establece la necesidad de una selección y preparación especial; requiere de trabajo profundo y sostenido, a nivel individual y grupal.
- Se requiere de trabajo de las disciplinas que Senge, M.48 propone, que puntualizamos con anterioridad, como son el Dominio Personal y los Modelos mentales, sin los cuales difícilmente se establecerá el Trabajo de Equipo.

⁴⁸ Senge, M.P. y otros. 1999. La quinta disciplina en la práctica. Ed. Granica S.A. 1999

- Se requiere trabajar muy bien las actividades relacionadas con el Apoyo Social como: Alentar y Apoyar, Armonizar, Observar, hacer Seguimiento y establecer Normas Propias.
- La sociedad condiciona la actividad y la estructura de una organización, y esta a su vez condiciona la actividad y estructura del Grupo.
- Se desarrolla en un período de tiempo influenciado por la Cultura Organizacional, de manera que adquiere y posee en gran medida su cultura, sus valores, creencias, y normas de conducta.
- Se desarrolla la continuidad de la interacción social, la creación de una conciencia recíproca, la estabilidad de las relaciones en el tiempo y la estructura de roles, que permite la comunicabilidad entre sus miembros que se proponen metas comunes, así como que se elaboran normas grupales y que permite que el Grupo adquiera su personalidad propia.
- Se destacan dos funciones básicas, la Función Social y la Tarea o Función Técnica.

Parafraseando a Mintzberg, H.⁴⁹ y tomando elementos de su teoría política de gestión en la cual se identifica el rol directivo con un conjunto de comportamientos, entre los que destacan las funciones interpersonales, la de Información y la de decisiones, estas propias funciones y el comportamiento decide la vida del grupo, siendo también importante tener en cuenta la relación organización mayor – grupo (equipo). El grupo primario es una organización simple en la cual todos los miembros se conocen y reconocen a un jefe común, por el cual hay una relación directa e inmediata, y que para muchos autores es el único grupo reconocido.

La constitución de un grupo pasa por distintas fases de desarrollo. Ver Anexo No.19. Si en un primer momento puede unirlos la tarea común o intereses comunes; la similitud del comportamiento y la proximidad entre los individuos, son dos principios que harán que en fases posteriores de desarrollo el grupo pueda fortalecerse, o hacer que se desintegre.

⁴⁹ Mintzberg, H. 1984. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel. S.A. 1984.

El grupo adopta una estructura, regula el comportamiento de sus miembros estableciendo normas regulatorias en dependencia: de si es un grupo más formal o no, de sus relaciones de autoridad, de sus comunicaciones, todo lo que es propicio para llevar a cabo actividades principales relacionadas con las tareas tales como: actividades iniciales, donde se produce un fuerte intercambio de ideas, sugerencias de solución de problemas, definiciones preliminares; actividades de elaboración y clasificación, donde se mejoran las propuestas y se elabora el plan; actividades de coordinación, donde se coordinan las acciones de los integrantes en función de la tarea; actividades de resumen, donde se evalúan las decisiones, se registran y controlan las actividades, y finalmente las actividades de evaluación.

Del análisis de las diferentes tipologías de estructuras generalizadas por los diferentes autores, se puede concluir que entre las mismas se presentan similitudes en muchos aspectos. Surgen de la evolución del conocimiento de las ciencias administrativas durante algo más de un siglo, donde las tendencias ingenieriles, sociales, del desarrollo de todas las ciencias y principalmente de la informática y las telecomunicaciones, han incidido en su diversidad en los últimos años. Mientras más compleja se hace la estructura de una entidad, al tener varios niveles organizativos, se interrelacionan los diferentes tipos de estructuras y van tomando particularidades de cada una de ellas. La aceptación del Modelo de Mintzberg, H. (1993)⁵⁰ por la comunidad científica internacional es elevada. Es por ello que el autor la toma como referencia, por considerar que está mejor estructurada y caracterizada para los intereses que se estudian (objeto de estudio y su entorno) y además asimilar los conceptos del Grupo de trabajo, el cual es la célula básica de cualquier tipo de sistema.

⁵⁰ Mintzberg, H, y Quinn, J.B. (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos, Prentice hall- Hispanoamericana, México (Primera versión en inglés de 1990).

CAPITULO II.- DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO DE LAS EMPRESAS DE LA SUBORDINACIÓN LOCAL.

En el presente capítulo se determina la metodología de estudio para la caracterización del sistema empresarial de la subordinación local, basado en el análisis de las fuentes primarias y secundarias de información que permiten evaluar el estado del diseño organizacional del sistema empresarial de la subordinación local.

2.1.- Metodología utilizada para el diagnóstico.

La metodología utilizada en el diagnóstico para corroborar la existencia del problema y sus relaciones causales contó de las siguientes etapas:

1. Determinación de las necesidades de información
2. Definición de las fuentes de información.
3. Diseño de los formatos para la captación de la información.
4. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.

A continuación se desarrollan cada uno de los pasos de la metodología:

1. Determinación de las necesidades de información.

Se confeccionó por el listado de la información necesaria para llevar a efecto la investigación a saber:

- Caracterización de los negocios que desarrollan las empresas de la subordinación local.
- Caracterización del Capital Humano de las entidades.
- Resultados económicos de las entidades y calidad de los mismos.
- Estado del funcionamiento de las empresas y sus unidades.
- Caracterización de los sistemas administrativos.
- Criterios de los directivos de las empresas sobre el funcionamiento de las mismas y las relaciones con el entorno.

2. Definición de las fuentes de información.

Fuentes de Información secundaria: Se utilizaron un conjunto de informes y documentos disponibles que permitieron un primer acercamiento al problema, entre las que se encuentran:

- Análisis de los Objetos empresariales de las empresas de la subordinación local de Pinar del Río.
- Análisis de los resultados económicos al cierre del año 2005.
- Análisis de la aplicación de los sistemas de pago en las empresas de la subordinación local.
- Estado del control económico a partir de las auditorías financieras realizadas por la Unidad Central de Auditoría de Pinar del Río.
- Informe de las visitas de la Secretaría Ejecutiva de Perfeccionamiento Empresarial a las empresas de la subordinación local.

Fuentes de información primaria: Para completar la información anterior y profundizar en el comportamiento del objeto de estudio en el contexto de las empresas de subordinación local se diseñaron y aplicaron un grupo de instrumentos que permitieron captar la información necesaria, ellos fueron:

- Guía de caracterización de las empresas de la subordinación local.
- Encuesta de caracterización de los sistemas administrativos.
- Encuesta sobre los Criterios de los directivos de las empresas acerca del funcionamiento de las mismas y las relaciones con el entorno.

3. Diseño de los formatos para la captación de la información.

Fuente de información primaria:

- Guía de caracterización de las empresas de la subordinación local. El diseño de esta guía fue necesario por la inexistencia en el sistema estadístico instituido de la información fidedigna sobre los recursos laborales, la caracterización de los cuadros y la compilación de los

resultados de las Auditorias y Verificaciones fiscales que se le había realizado al sistema empresarial de la subordinación local. Anexo No.20. Se realizó al 100% de las empresas.

- Encuesta de Caracterización de los sistemas administrativos. Anexo No. 21. Se aplicó al 95% de las empresas de Comercio (faltó la Empresa de Comercio y Alimentación Pública de la Palma), en el 100% de las Organizaciones Estatales especializadas de Transporte y en el 100% de las empresas provinciales.
- Encuesta sobre los Criterios de los directivos de las empresas sobre el funcionamiento de las mismas y las relaciones con el entorno. Anexo No. 22. Se aplicó al mismo universo anterior.

4. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.

Fuente de Información secundaria.

- Análisis de los Objetos empresariales de las empresas de la subordinación local de Pinar del Río. Se realizó en el 100% de las empresas.
- Análisis de los resultados económicos al cierre del año 2005. Se realizó por ramas al total de las empresas, determinándose el total del Consejo de la Administración Provincial.
- Estado del control económico a partir de las auditorias financieras realizadas por la Unidad Central de Auditoría de Pinar del Río. Se analizó el 100% de las auditorias financieras en el 100 % de las empresas.
- Informe de los “Resultados de las visitas de la Secretaría Ejecutiva de Perfeccionamiento Empresarial a las empresas de la subordinación local. Se revisó la totalidad de las ejecutadas entre **los años 2005-2008**”.

Fuentes de información primarias:

Los datos fueron recolectados “in situ” a excepción de la encuesta sobre los criterios de los directivos de las empresas sobre el funcionamiento de las

mismas y las relaciones con el entorno, donde los directivos fueron citados a la sede del gobierno provincial.

Para la realización del análisis la información se agrupó en 3 bloques: las empresas de comercio, las entidades de transporte y las empresas provinciales. Como se puede observar en la mayoría de los instrumentos se analizó el 100 % de la población por lo que los resultados son estadísticamente representativos. Para su procesamiento se aplicaron procedimientos simples de análisis de frecuencia.

En el epígrafe siguiente se presenta la discusión de los resultados obtenidos.

2.2. Discusión de los resultados del Diagnóstico

2.2.1. Caracterización del Sistema empresarial de la Subordinación local en Pinar del Río

El sistema empresarial de la subordinación local en la provincia de Pinar del Río al cierre del año 2005 estaba compuesto por una Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios la cual tenía subordinada 20 empresas; una Empresa Provincial de Transporte con 20 Organizaciones Económicas Estatales (OEE) y 7 empresas provinciales. (Ver Anexo No. 23.). Además existen 6 Unidades presupuestadas que realizan actividad comercial y no se consideran empresas.

2.2.2. Análisis de los Recursos Humanos.

Como resultado de la aplicación de la guía de caracterización de las empresas de la subordinación local se captó la información necesaria para realizar el análisis de los recursos humanos, diferenciándose las actividades de las empresas de comercio, de transporte y las empresas provinciales. En la tablas 1 y 2 se muestra la fuerza de trabajo ocupada en estas actividades en la provincia según categoría ocupacional y nivel de escolaridad

Tabla 1. Composición de los recursos humanos según categoría ocupacional

	Dirigentes	%	Técnicos	%	Administrativos	%	Operario	%	Servicios	%	Total
Comercio	2230	13,3	2320	13,9	740	4,4	4586	27,4	685 5	41,0	16731
Provinciales	628	5,5	1456	12,7	780	6,8	6780	58,9	186 5	16,2	11509
Transporte	152	4,2	524	14,5	98	2,7	1596	44,0	125 4	34,6	3624
Total	3010	9.4	4300	13.5	161 8	5.1	1296 2	4.1	997 4	3.1	31864

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 2. Composición de los recursos humanos según grado de escolaridad.

	6to	%	9no	%	12	%	TM	%	NS	%	Total
Comercio	986	5,9	4943	29,5	5875	35,1	4756	28,4	171	1,0	16.731
Provinciales	1448	12,6	3110	27,0	3090	26,8	3531	30,7	330	2,9	11.509
Transporte	350	9,7	917	25,3	2110	58,2	191	5,3	56	1,5	3.624
Total	2784	8.7	8970	2.8	11075	34.8	8478	26.6	557	1.7	31.864

Fuente. Elaboración propia.

Leyenda: TM.- Técnico Medio. NS.- Nivel Superior.

Como se puede apreciar en las tablas anteriores en el sector de comercio el 13,3 % del total de los trabajadores tiene categoría Dirigente (2230) lo que indica un exceso de personal indirecto a la producción cuando se le suman los técnicos y los administrativos, la cifra total de personal indirecto se eleva a 31,6%, sin embargo solo el 1 % de sus trabajadores tiene nivel superior lo que significa que el nivel de escolaridad de forma general es muy bajo, siendo una limitante para la eficiencia y eficacia de los procesos en la rama que decide la

economía de la subordinación local. Las empresas provinciales y las de transporte presentan menor cantidad de dirigentes relativamente que la de comercio, sin embargo en números absolutos es elevado fundamentalmente en la empresa provincial de transporte.

Similar situación en cuanto a la escolaridad poseen las empresas de transporte y las provinciales que solo tienen el 1,5 y el 2,9 % de sus trabajadores con nivel superior.

De la misma manera las empresas provinciales tienen el 39,6% (4558) de sus trabajadores con 6to y 9no grado, seguido de comercio con un 35.4 % (5929) y transporte con 35 % (1267). En sentido general el nivel de escolaridad de la fuerza laboral en las empresas de la subordinación local es bajo.

Mediante la aplicación de misma encuesta se captó la información sobre los cuadros, cuya caracterización en función de la edad, el nivel de escolaridad y la experiencia en el cargo se presentan en las tablas 3, 4 y 5.

Tabla 3. Caracterización de los cuadros en las empresas de comercio.

Datos de interés		Cargo			
		Director General	Subdirector Recursos Humanos	Subdirector Económico o Contador	Otro Subdirector
Intervalo de Edad	Menos de 35	2		1	6
	Entre 36 y 50	7	3	14	8
	Entre 51 y 60	11	13	5	6
	Más de 60		4		
Nivel escolar	NS	8	3	12	4
	TM	5	15	8	12
	12	7	2		4
Exp. en el cargo	Menos de 1 año			6	8
	De 2 a 5 años	12	7	10	11
	De 6 a 10	6	3	4	1

	años				
	De 11 a 15 años	2	9		
	Más de 15 años		1		
Proviene del sector	SI	9	6	15	14
	NO	11	14	5	6

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la edad promedio de los directores generales se encuentra en el rango de 36 a 50 años (45 años), destacándose mayor envejecimiento en los Subdirectores de Recursos Humanos cuya edad promedio es 57 años, teniendo 4 de ellos mas de 60 años.

El 34 % de de los directivos tienen nivel superior, siendo el 40 % en el caso de los Directores generales, el 15 % en los Subdirectores de Recursos Humanos, el 60 % en los Subdirectores Económicos o Contador principal y el 20 % en otros Subdirectores. Por otro lado son los Subdirectores de Recursos Humanos los que más nivel técnico poseen.

Analizando la experiencia en el cargo se pudo constatar que el 50 % de los ejecutivos tiene entre 2 y 5 años, el 17 % entre 6 y 10 años y el 13 % de 11 a 15 años siendo los Subdirectores de Recursos Humanos los de mayor estabilidad y los Subdirectores Económicos los que sufre mayor renovación seguidos por los directores generales. El 55 % de los movimientos provienen del sector destacándose mayor trabajo en la reserva en los Subdirectores Económicos.

Tabla 4. Caracterización de los cuadros en las empresas de transporte.

Datos de interés		Cargo			
		Director General	Subdirector Recursos Humanos	Subdirector Económico o Contador	Otro subdirector
Intervalo de Edad	Menos de 35			1	
	Entre 36 y 50		3	4	5

	Entre 51 y 60	7	4	2	2
	Más de 60				
Nivel escolar	NS	5	2	6	3
	TM	1	3	1	4
	12	1	2		
Exp. en el cargo	Menos de 1 año	1			
	De 2 a 5 años	2	3		5
	De 6 a 10 años	4	3	3	2
	De 11 a 15 años		1	3	
	Más de 15 años			1	
Proviene del sector	SI	6	3	4	5
	NO	1	4	3	2

Fuente: Elaboración propia.

La edad promedio de los Directores se encuentra en el rango de 51 a 60 años (53 años) destacándose mayor envejecimiento en estos, seguido de los Subdirectores de Recursos Humanos.

El 50 % de los ejecutivos poseen nivel superior, estando el mayor porcentaje en los directores (31 %) y el menor en los Subdirectores de Recursos Humanos (12 %).

El 42 % tiene de 6 a 10 años de experiencia en el cargo y el 35 % de 2 a 5 años, lo que significa que existe una tendencia a tener un personal dirigente con experiencia. El 64 % de los movimientos provienen del sector.

Tabla 5. Caracterización de los cuadros en las empresas provinciales.

Datos de interés		Cargo			
		Director General	Subdirector Recursos Humanos	Subdirector Económico o Contador	Otro Subdirector
Intervalo de Edad	Menos de 35			1	
	Entre 36 y 50	3	1	6	5

	Entre 51 y 60	4	4		2
	Más de 60		2		
Nivel escolar	NS	5		5	1
	TM	1	5	2	6
	12	1	2		
Exp. en el cargo	Menos de 1 año				
	De 2 a 5 años	3	1		5
	De 6 a 10 años	4	3	3	2
	De 11 a 15 años		3	3	
	Más de 15 años			1	
Proviene del sector	SI	6	3	4	5
	NO	1	4	3	2

Fuente: Elaboración propia.

En las empresas provinciales la edad promedio de los Directores se encuentra en el rango de 51 a 60 años (51), destacándose mayor envejecimiento en los Subdirectores de Recursos Humanos de los cuales 2 poseen más de 60 años.

El 39 % de los ejecutivos poseen nivel superior, estando el mayor porcentaje en los directores (71 %) y el menor en los Subdirectores de Recursos Humanos de los cuales ninguno alcanza ese nivel aunque el 71 % de los mismos tiene el nivel técnico.

El 42% tiene de 6 a 10 años de experiencia en el cargo, el 32% de 2 a 5 años y el 21% de 11 a 15 años lo que significa que existe una tendencia a tener un personal dirigente con experiencia. El 64% de los movimientos provienen del sector.

En resumen sobre la fuerza de trabajo se puede plantear relacionado con el diseño organizacional que:

- Existe un bajo nivel de escolaridad en todo el sistema empresarial de la subordinación local, trayendo esto consigo la existencia de una enorme cantera para ingresar a estudios universitarios y una necesidad

imperiosa de diseñar y montar una estrategia de capacitación por parte de las empresas.

- Se observa una tendencia al envejecimiento de los ejecutivos de primer nivel destacándose mayor dificultad en la formación en los Subdirectores de Recursos Humanos y Directores generales.
- En el período analizado existe un decrecimiento de jóvenes incorporados a cargos en todo el sistema.
- Existen dificultades para que se ocupen cargos por parte de la reserva.

2.2.3. Análisis de los Sistemas de Pago.

A lo largo de estos años el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) se ha dado a la tarea de controlar el avance cuantitativo en la política de pago con arreglo al trabajo. De acuerdo con la información estadística recogida en las entidades a finales del año 2006 se pudo constatar que en el sistema empresarial de la subordinación local se aplicaban 112 sistemas de pago por resultados finales, abarcando 27 403 trabajadores que representan un 86% del total, beneficiándose 19 540, con una cuantía promedio mensual de pago adicional de 64.00 pesos por trabajador.⁵¹ Los problemas fundamentales que existen, a partir de la revisión del 43 % de las entidades, se presentan en el Anexo 24.

Del análisis de los problemas se observa que no existe correspondencia de los sistemas de pagos con los procesos y la estructura de las entidades al existir muchos sistemas abarcados por indicadores generales de eficiencia, no existen o se incumplen las metodologías y normativas existentes referentes a los sistemas de pagos, lo que se agrava por la falta de control por parte de los subdirectores de Recursos humanos.

2.2.4.- Resultados económicos de la gestión del sistema empresarial de la subordinación local en Pinar del Río.

A continuación se ofrecen los resultados económicos del cierre del año 2005.

⁵¹ Informe sobre la revisión de los sistemas de pago. Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social de Pinar del Río. 2007

Tabla 6.- Principales indicadores económicos de las empresas de la Subordinación local en Pinar del Río.

Indicadores	UM	Real 2005
Producción Mercantil	MP	240 542,5
Ventas Netas	MP	1 538 208,6
Total de Ingresos	MP	902.038,5
Total de Gastos	MP	889.315,0
Utilidad	MP	12.723,5
Fondo de Salario Total	MP	106 517,6
Promedio Trabajadores	Uno	30 925
Gasto Material	MP	43 484,6
Valor Agregado	MP	175 185,9
Gasto / Ingreso	P	0,986
Coficiente Salario / VAB	P	0,608
Productividad / Trabajador	P	5 665
Salario Medio Mensual	P	287

Fuente: Informe anual del estado de la economía. Dirección Provincial de Economía y Planificación. Pinar del Río.2006

Cierra el año 2005 con resultados favorables en los indicadores que miden la eficiencia económica en el sistema empresarial local, pues se alcanzan niveles superiores comparándolo con el 2004 en producción, valores agregados, productividad y utilidad, con eficiencia en la relación gasto / ingreso y en la correlación salario medio / productividad.

Las ventas se incumplen y decrecieron ese año fundamentalmente por los incumplimientos de la gastronomía en la Dirección Provincial de Comercio.

Se obtienen 12.723 MP de utilidad, aunque no se cumplió, creció en un 62,8 %.

Se incrementa el empleo y se logró mejorar ligeramente la correlación salario medio – productividad, así como el gasto total por peso de ingreso en ambos períodos de análisis.

2.2.5.- Resultados de la evolución de las auditorías.

En los resultados de las auditorías en el momento del comienzo de esta investigación se pudo observar lo siguiente (Ver Anexo 25)

Entre los años 2000 y el 2005 se realizaron 62 auditorías financieras, 49 (el 79%) tuvieron calificación de deficiente o mal y 13 tuvieron calificación de aceptable por lo cual se les emitió el aval de la contabilidad confiable por el Ministerio de Finanzas y Precios. El resto de las empresas que no fueron auditadas es fundamentalmente porque se consideró que no tenían estabilidad en el control, lo que generó planes de medidas para su mejora.

Las principales causas de los resultados negativos en las auditorías están en la inconsistencia del control interno, las cuentas por pagar y por cobrar y los hechos delictivos. La falta de confección de manuales de contabilidad y un sistema de control interno integral en las empresas ha sido uno de los factores claves en la falta de control.

2.2.6.- Resultados de las visitas de la Secretaría Ejecutiva de Perfeccionamiento empresarial a las empresas de la Subordinación local.

A partir del análisis de los informes de las visitas efectuadas por parte de la secretaría ejecutiva para el perfeccionamiento empresarial en la provincia (Ver Anexos 26 – 28), se pudo extraer un grupo de informaciones útiles a los efectos del objetivo de la presente investigación, ellas se resumen en un listado de dificultades asociadas a los diseños organizacionales que en ese momento tenían dichas empresas, entre los que se destacan:

- Inexistencia y desconocimiento de documentos regulatorios sobre el funcionamiento del sistema empresarial en Cuba (Leyes, Decretos Leyes, Resoluciones..., pertenecientes a todos los Ministerios con funciones estatales del país) en el 100 % de las entidades.
- Falta de resoluciones de aprobación de las entidades tales como: Resoluciones de aprobación de la categoría, el Objeto empresarial, creación de la empresa, Planes y presupuestos del año, Sistemas de Pago... en el 100 % de las organizaciones.

- Falta de precisión en los expedientes únicos de auditorias, en el nombramiento de los miembros del Consejo de Dirección de algunas entidades, en la confección de las actas, en los acuerdos que se toman...
- En las funciones relacionadas con el Capital Humano existen deficiencias en el 100% de las entidades. Las más comunes son: Ausencia de resoluciones de nombramiento de directivos, funcionarios o personal designado, falta de evidencia de los indicadores técnico-económicos que proceden para el pago de los sistemas de estimulación autorizados y deficiente aplicación de los mismos. Desactualización de documentos regulatorios internos de la empresa (Reglamento Disciplinario Interno, Planes de capacitación, Régimen de trabajo y descanso, Reglamento de Evaluación de los técnicos Modelos P-2 y P-4, Contratos a trabajadores mal elaborados, Convenio Colectivo de trabajo, Reglamento de Normación del trabajo, Planes de Riesgos...), y Deficiencias en el Libro de entrada y salida.

Como se puede observar existen una gran cantidad de deficiencias motivadas fundamentalmente por no existir la orientación y el control sistemático entre los organismos metodológicos (MINCIN, MITRANS, MICONS, MININT...) y la falta de orientación, fiscalización y seguimiento por parte del CAP como órgano administrativo. Aunque no está directamente afectado por la estructura, si lo está por las relaciones entre los diferentes niveles estructurales y la falta de políticas, procedimientos, regulaciones, etc... que si están relacionados con el Diseño organizacional. Este aspecto, llamado en varias partes de este trabajo doble subordinación es uno de los factores que entorpece el funcionamiento armónico en el cumplimiento de las funciones que tiene que ejercer un sistema empresarial y en la práctica conlleva a que se establezca una diferencia en todos los aspectos entre las empresas de la subordinación nacional y las locales.

2.2.7.- Resultados de la encuesta de caracterización de los sistemas administrativos en las empresas de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río.

El objetivo de este instrumento (Anexo 21) es conocer cuantitativamente algunos aspectos relacionados con las funciones de la administración. En el Anexo 29 se presenta la tabulación de los resultados de esta encuesta.

Como se puede observar en dicho anexo, de manera general existe una diferencia entre las empresas de comercio, las de transporte y las provinciales en cuanto a la calidad de los sistemas implantados. A continuación se detallan las frecuencias generales por función administrativa de los aspectos relacionados con el diseño organizacional.

En la Planificación:

- El 63 % de las empresas no poseían el documento que establece el proceso de Planificación acorde con la Resolución 276 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP).
- El 61 % de las empresas no tenían aprobado el Objeto empresarial acorde a lo dispuesto por el MEP.
- En el 100 % de las empresas no existían los documentos que regulan la organización de la producción y los servicios fundamentales.
- No existían Estrategias de Mercadotecnia, Capital Humano y Tecnológica en el 100% de las entidades.
- Las Empresas, en el 100%, no recibían sistemáticamente orientaciones sobre el desarrollo de los sistemas para su óptimo funcionamiento.

En la Organización:

- No se aplicaban estructuras planas en correspondencia con los procesos de la empresa que acercan la alta dirección a la ejecución en el 85 % de las empresas.
- En el 85 % de las entidades no existía clara determinación de las funciones de las unidades organizativas y facultades de los jefes a todos los niveles.

- El Director de la empresa no tenía facultades para emitir resoluciones que aprueben transformaciones organizativas en la empresa en el 85 % de las organizaciones.
- No existían, en el 100% de las entidades, el Reglamento de funcionamiento de las Brigadas.
- No estaban normadas y se cumplen la organización de las actividades para el reclutamiento, la selección y la incorporación del personal en el 100% de las empresas.
- En el 85% de las empresas no estaban confeccionados los profesiogramas de los puestos de trabajo de la empresa.
- No estaban confeccionado, ni se aplicaban el Reglamento para la determinación de la idoneidad en el 85%.
- El 100 % de las empresas no poseían Manual del Sistema de Gestión de la Calidad.
- La empresa no tenían implementado un sistema de captación del conocimiento externo útil para la organización en el 100% de los casos.

En la Dirección:

- No existían el Reglamento de evaluación del desempeño de los trabajadores en el 85% de las empresas.
- En el 100 % de las organizaciones no estaba regulada la participación de los trabajadores en la dirección.
- No existía el documento que organiza la estimulación moral de los trabajadores en la empresa, en el 100 % de los casos.
- No existía, en el 85% de las instituciones, el reglamento de los órganos colectivos de dirección.
- No estaban creados en las empresas los Comité de Ingresos, ni existían un reglamento para su funcionamiento en el 85% de los casos.
- La actividad de contratación económica no estaba organizada en el 85% de las empresas.

- No funcionaban, en el 85% de las instituciones, los equipos de trabajo y órganos asesores creados para tratar temas que ayuden en la toma de decisiones.

En el Control:

- No existía (85%) o se utilizaba poco el Manual de Control Interno.

Del análisis de la encuesta se desprende que no existe una homogeneidad en el desempeño de las cuatro grandes funciones de la administración, habiéndose trabajado más el control que el resto, y fundamentalmente la organización es, entre las mismas, la que más dificultades presenta. El estado de los sistemas en las empresas depende del organismo metodológico, existiendo poca interacción con el Consejo de la Administración Provincial.

2.2.8.- Resultados de la Encuesta sobre funcionamiento a los Directores de las Empresas de la Subordinación Local.

Los resultados de la encuesta (Anexo 22) referida al criterio sobre el funcionamiento de las empresas de la subordinación local se muestran en el Anexo 30. A continuación se comentan los resultados más relevantes.

Subordinación

Existe una doble subordinación (administrativa y metodológica), ocasionando que se distorsione la responsabilidad, se limiten las facultades, se disminuya la independencia empresarial, se intervenga simultáneamente en el funcionamiento, se dificulte la entrega de recursos al no definirse el responsable, se convoque a reuniones para analizar el mismo tema, se repiten las informaciones. En algunos organismos la subordinación metodológica no es real: unos porque no brindan ninguna atención y otros porque administran todo quitando autoridad y poder de decisión a los directores de las empresas. Lo anteriormente expuesto está determinado por la falta de coordinación entre Gobierno-Empresa y Sector. Debido a lo anterior el 20% de las opiniones (9 directores) coincidieron en que la subordinación sea nacional al reflejarse una mayor atención por parte de las mismas a su sistema empresarial.

Estructura

Aunque el 25% de las respuestas plantean que la estructura es la correcta, la mayor frecuencia está relacionada con el hecho de que no está acorde a las exigencias actuales, desde el punto de vista administrativo y los cambios del entorno. Se evidencia la falta de capacitación sobre esta variable, la cual no es del dominio de los directivos.

Cuadros de Dirección

Los directivos de primer nivel son ubicados por el Gobierno atendiendo a las necesidades globales de movimientos de cuadros y no siempre garantiza que estos tengan los conocimientos necesarios para el desempeño de la actividad a las que son asignados. Las empresas provinciales no tienen autoridad para situar las reservas formadas en los municipios, ya que estos procesos de designación no están a su alcance. La política de cuadros, se viola en cuanto a la utilización de las reservas y la aprobación de cuadros sin cumplir todos los requisitos. En algunos casos, no se cuenta con una estrategia eficiente y real de formación de cuadros y reservas, siendo insuficiente el trabajo con la reserva. Los cuadros, en particular de dirección económica y los jóvenes, no estabilizan su trabajo por los bajos salarios, la falta de estimulación y la competencia que existe con otros sectores que ofrecen mejores condiciones de trabajo, salario y estimulación. Los cuadros y dirigentes necesitan capacitación en cuestiones de dirección y conocimientos técnicos y le falta preparación para enfrentar el proceso de cambio de mentalidad y su aplicación práctica. La captación y preparación de los cuadros es deficiente, lo que determina que en ocasiones la plantilla de cuadros ha presentado problemas en su completamiento.

Formación de capital humano

Las empresas tienen problemas de capacitación y actualización de su personal, así como carencia de especialistas. Las posibilidades de formación y superación en las empresas de subordinación local son muy limitadas, solamente comercio posee una escuela ramal y opera con dificultades. La inversión que realiza la empresa en la formación de capital humano para elevar su eficiencia, en muchas ocasiones se pierde, ya que ésta es utilizada por los recursos humanos como trampolín para saltar a otras actividades más atractivas o mejor remuneradas, lo que denota un bajo sentido de pertenencia

del capital humano a su organización y provoca una alta fluctuación laboral. La asignación de graduados universitarios es baja.

Financiamiento

Se concentran los criterios en cuatro aspectos para el 71%, no obstante 48% está directamente relacionada con la posesión de una cuenta en divisa. El resto de los aspectos presenta estadísticamente una elevada dispersión.

La mayoría de las empresas no tienen un mecanismo de financiamiento que permita la adquisición en el tiempo requerido de medios, equipos, tecnología, recursos para la atención al hombre y otros, sobre todo, porque, de manera sistemática, se disminuyen las vías para tener acceso a estos recursos en moneda nacional. Algunas empresas no cuentan con el capital necesario, teniendo que depender del crédito bancario cuyos intereses, en general, son altos. Existe necesidad de financiamiento para inversiones. Falta de liquidez en las empresas por exceso de cuentas por cobrar. Existen problemas internos con cuentas por cobrar y pagar por baja rotación de inventarios, en las empresas de comercio. Los procesos de cobro se dilatan excesivamente y no se utilizan todas las posibilidades que brindan los sistemas económicos y legales para realizarlos.

Decisiones externas obligan a financiar actividades no empresariales. Las empresas incurren en gastos que no responden a su objeto social empresarial.

Retribución y estimulación salarial

Existe una elevada dispersión en la temática del salario motivado fundamentalmente por las condiciones de cada una de las empresas.

Problemas con los niveles salariales básicos. En algunos casos las escalas salariales son obsoletas y los calificadores no se corresponden con las condiciones reales. En general bajos salarios, no estimulantes para técnicos y dirigentes, lo que provoca el éxodo de los trabajadores para otros sectores con mejores salarios y estimulación. Los salarios de los directores, en ocasiones, son más bajos que el de los cargos de menor responsabilidad en otras empresas. Diferencias sustanciales en el tratamiento salarial de puestos de trabajo de la misma calificación y contenido entre las empresas locales y las

de otros organismos, debido a múltiples factores que no se tienen en cuenta, como la antigüedad, experiencia, responsabilidad y otros.

Los reglamentos de los sistemas de pago presentan, en algunos casos, inconsistencias, apreciándose falta de dominio en la aplicación de los mismos, no estando acorde la estimulación salarial con los resultados del desempeño laboral individual de cada trabajador y, en ocasiones, no se estimulan a todas las categorías; hay empresas que no cuentan con un sistema de estimulación salarial.

En ninguna empresa de la subordinación local existe estimulación en CUC.

Eficiencia

Existe una alta dispersión en los criterios de esta temática.

Los recursos que se reciben no están en correspondencia con las necesidades para ofrecer servicios a la población con la calidad requerida, ni con los planes, lo que constituye una enorme presión para las empresas, afectando su eficiencia. Locales inadecuados para la actividad y alto nivel de deterioro y obsolescencia del equipamiento, medios e instalaciones. Notable retraso tecnológico en la técnica de producción y transporte.

Existen movilizaciones en las que se asignan cifras a las empresas y afectan a la eficiencia. Empresas locales que asumen los gastos de actividades nacionales que se realizan en su territorio, afectando su eficiencia.

Tarifas de precios obsoletas, a las cuales se les han elaborado fichas de costo y no han sido aprobadas por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y Bajas tarifas que no se corresponden con las modificaciones que viene manifestándose en los precios. No se pueden realizar servicios que necesita la población por la doble moneda.

Se denota desconocimiento sobre los factores que influyen y la necesidad que tiene la economía socialista de incrementar la eficiencia.

Contabilidad

Existe también una elevada dispersión en los planteamientos sobre esta temática.

Los procesos de certificación de la contabilidad son muy lentos. El asesoramiento y control de la actividad de contabilidad por los organismos superiores es insuficiente. Existencia de una gran inestabilidad laboral y déficit en el personal encargado de llevar la contabilidad en las empresas.

Los sistemas contables y de control en general, en la mayoría de los casos, no están automatizados, debido a que la automatización de los mismos requiere de financiamiento en divisas, tanto para obtener los equipos y software, como la capacitación del personal que van a operar y explotar estos sistemas.

Control Interno

Los mecanismos de control no son eficientes. Pocos recursos para el control: ausencia de cajas registradoras eficientes que permitan efectuar un control adecuado; pocas posibilidades de lograr equipos de alarma e iluminación que permitan un control eficiente de los recursos; carencia, en algunas empresas, de instalaciones apropiadas para el almacenaje y de locales que garanticen un buen control interno. Dificultades aún con la capacitación.

Medios y aseguramiento para el control

Los recursos financieros son deficitarios para lograr un abastecimiento y mantenimiento en tiempo de los recursos y condiciones necesarias para la utilización de la informática en la gestión de las empresas. Falta de personal capacitado y de software adecuado y específico. Deficiente seguridad informática. No obstante existe una insuficiente explotación de los sistemas y medios de computación existentes.

Transporte

De forma general, el transporte, tanto de carga, como de personas y ligero, es insuficiente, obsoleto, en mal estado técnico y con falta de insumos, piezas de repuesto, para su mantenimiento. La adquisición de piezas de repuesto y accesorios solo es posible en divisas, existiendo pocas posibilidades de reposición por no contar con el financiamiento.

De lo anteriormente se deduce que existen aspectos que denotan la necesidad de forma directa e indirecta de realizar un rediseño de la organización, integrándose en cuatro aspectos fundamentales:

- La política y el diseño organizacional del sistema empresarial. .
- Los aspectos relacionados con la Estructura, Funciones y Facultades.
- El capital humano, referente a la caracterización del personal y la plantilla.
- Las Variables relacionadas con los sistemas administrativos y las relaciones verticales y horizontales.

CAPITULO III.- Propuesta de metodología para el rediseño organizacional con enfoque estratégico del Sistema empresarial de la Subordinación local de Pinar del Río. Validación en el sector de comercio.

El objetivo de este capítulo radica en diseñar la metodología para la organización empresarial con enfoque estratégico para el Sistema empresarial de la Subordinación local del Pinar del Río, exponiéndose, el objetivo de la metodología, las premisas, los principios, y el diseño del proceso metodológico (etapas, fases, pasos, acciones e instrucciones) y su validación en las condiciones del sector de comercio de la Subordinación Local de la provincia de Pinar del Río, donde se propuso, aprobó e implementó creación del Grupo empresarial provincial de comercio, gastronomía y los servicios y la Dirección de Comercio con las funciones rectoras del MINCIN.

3.1.- Fundamentación de la metodología propuesta.

Esta metodología sirve de guía para el rediseño organizacional aplicable al sistema empresarial de la subordinación local. Se basa en la aplicación de las funciones de la administración, ya que abarca:

1. La Planificación: Donde se definen los objetivos de la organización, las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos con vista a satisfacer las necesidades de la población.
2. La Organización: Análisis y definición de la estructura organizativa, las funciones y las facultades que son necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos que se plantean.
3. La Regulación: Determinación de las acciones en forma de estrategias, políticas, sistemas, instrucciones, regulaciones, normas, procedimientos, resoluciones, etc., que deben realizar los directivos en todos los niveles para que el personal cumpla la política general de la entidad.
4. El Control: Desarrollo de las acciones para verificar en qué medida se están cumpliendo las metas y los objetivos de la entidad para tomar las decisiones correctivas, de mejoramiento.

A continuación se explican cada uno de los componentes que conforman la propuesta metodológica.

Objetivo de la metodología:

“Establecer las etapas, las fases, los pasos, y las acciones para el rediseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación local en Pinar del Río”.

Premisas:

Para garantizar que la metodología alcance la efectividad esperada es necesario que previamente se cumplan, por parte de las organizaciones, un grupo de premisas, que crearían las condiciones de partida, ellas son:

1. Percepción de la necesidad de promover un cambio en las organizaciones empresariales de la subordinación local por parte de los directivos empresariales y de los líderes del Consejo de la Administración Provincial, los que deben estar consientes de la necesidad de involucrarse en el proceso de cambio organizacional separando las funciones estatales de las empresariales.
2. Comprensión por los directivos de los Organismos de la Administración del Estado que rigen la orientación metodológica del sistema empresarial de la subordinación local de la necesidad de cambios organizativos en estas entidades.
3. Considerar el rediseño organizacional como parte de la función de organización en el proceso de dirección estratégica de las empresas, así como su necesidad para lograr una implementación exitosa de las estrategias diseñadas.
4. Conocimiento, por parte de los directivos, del contenido de las regulaciones del Nuevo Sistema de Dirección y Gestión que se aplica en Cuba (Decreto Ley 252 y Decreto 281).

Principios en los que se basa la metodología.

1. El diseño organizacional y el impacto que se obtenga debe favorecer en primer lugar a los intereses del país (pueblo como dueño de los activos en la sociedad socialista), los intereses del territorio, de la empresa, de sus trabajadores y de la satisfacción de los clientes (un segmento del pueblo).
2. Proactividad: analizar el entorno para adaptarse o anticiparse a él tanto en lo referente a la gestión como en las condiciones internas de la organización para identificar capacidades distintivas.

3. Mejora a partir de una retroalimentación continua: Elemento fundamental para el desarrollo sostenible de las organizaciones.
4. Aprendizaje: desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes, que modifiquen el comportamiento de las personas y de la organización, dándole una mayor importancia al autoaprendizaje y basándose en las instituciones de formación profesional del territorio.
5. Polivalencia: aumentar las potencialidades de las personas en las decisiones, según las facultades otorgadas, para mejorar su desempeño y el de la organización.
6. Flexibilidad: lograr su implementación según el estadio en que se encuentren las unidades organizacionales.
7. Creatividad: formar un ambiente que propicie el desarrollo de la creación y la innovación.

Diseño del proceso metodológico.

Para la propuesta de la secuencia de pasos a ejecutar para realizar el rediseño organizacional en las empresas de subordinación local de Pinar del Río se tomo como referencias el método de Lewin, K.⁵² y el Modelo de Cumming y Worley de Investigación-Acción (Cantú, 1997)⁵³, quedando conformado como se muestra en el esquema 3.1.

El proceso metodológico que se propone está conformado por tres Etapas:

1. Descongelación del modelo existente, con dos Fases: Sensibilización y Programación.
2. Introducción de los cambios, con dos Fases: Confección de la estructura organizacional e Institucionalización de las entidades.
3. Recongelamiento, con dos Fases: Análisis de los Resultados de la Gestión y Retroalimentación del Modelo de Diseño organizacional.

En total el modelo consta de 10 pasos incluidos en las seis fases planificadas y y 23 acciones.

⁵² LEWIN, K. 2001.Groups, experiential learning and action research. Smith, M. K. (2001) Disponible en <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>. Consultado en Nov. 2009.

⁵³ CANTÚ, D.H. 1997. Desarrollo de una cultura de calidad. México: Ed. McGraw-Hill, 1997, tomado de De la Nuez, D. Modelo de Gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis presentada en opción al grado de Dra en Ciencias económicas. Pinar del Río.2005.

Esquema 3.1.- Modelo para el rediseño organizacional de las empresas de la Subordinación local.



Fuente: Elaboración propia.

Cada acción va acompañada de las instrucciones necesarias para su ejecución.

A continuación se explica el proceso.

Etapas 1- Descongelación del modelo existente.		
Fase 1.- Sensibilización. Comprende el tratamiento que debe de realizarse a todos los públicos para analizar las dificultades que existen en cuanto al diseño organizacional en las entidades.		
PASOS	ACCIONES	INSTRUCCIONES
Paso 1.- Convocatoria a directivos del Consejo de la Administración Provincial y otros públicos externos a desarrollar el proceso de diseño organizacional en las instituciones:	Acción1.- Determinación de los públicos que tienen mayor incidencia en la tarea propuesta	Listado de implicados. Selección de implicados. Anexo 31
	Acción 2.- Explicación por parte del experto a los directivos del Sectorial, las Direcciones provinciales globales de Economía y Planificación, Trabajo, Finanzas, Estadísticas, etc.), el Consejo de la Administración Provincial, el Sindicato Provincial de los trabajadores de la rama y el Ministerio que cumple la función metodológica.	Reunión de trabajo
	Acción 3.- Conformación de la propuesta de la Comisión de trabajo a nivel de provincia para la orientación y control del proceso y su aprobación en el CAP.	Elaborar y presentar propuesta de la comisión al Consejo de Administración del CAP. Anexo 32. Aprobación en el Consejo de la Administración Provincial (CAP).
	Acción 4.- Capacitación a la Comisión del CAP sobre las	Programa de capacitación. Anexo 33.

	temáticas necesarias para la orientación y el control del proceso de diseño organizacional.	
Paso 2.- Convocatoria y explicación a directivos y trabajadores del Sectorial y las empresas.	Acción 5.- Explicación del problema relacionado con el rediseño organizacional a los directivos y trabajadores del Sectorial, con vista a separar las funciones estatales de las empresariales.	Reunión de trabajo
	Acción 6.- Conformación de las Comisiones a nivel de sectorial	Listado de implicados. Selección de implicados. Anexo 34.
	Acción 7.- Capacitación de las comisiones a nivel de sectorial sobre las temáticas necesarias para desarrollar la tarea de rediseño organizacional.	Programa de capacitación. Anexo 35.
Fase 2.- Programación. Comprende la realización del Diagnóstico y la toma de decisiones para solucionar los problemas existentes.		
Paso 3.- Realización del Diagnóstico participativo.	Acción 8.- Explicación del problema relacionado con el rediseño organizacional a los técnicos y trabajadores del sectorial.	Reunión de trabajo.
	Acción 9.- Análisis de las causas que actúan negativamente sobre el rediseño organizacional.	Análisis Causa – Efecto. Anexo 36
	Acción 10.- Realización del Diagnóstico participativo en el	DAFO. Anexo 37.

	sectorial.	
Paso 4.- Planificación de los objetivos a lograrse en las instituciones para resolver los problemas resumidos en el diagnóstico.	Acción 11.- Identificación de posibles acciones que permitan erradicar las debilidades y aprovechar las oportunidades.	Matriz de acciones estratégicas. Anexo 38
	Acción 12.- Identificación de variantes adecuada para la solución de los problemas planteados a nivel de sectorial	Análisis Costo Beneficio. Anexo 39.
	Acción 13.- Integración de las medidas a tomar, para que no exista incongruencia entre las decisiones tomadas en el sectorial y las funciones y facultades de las instituciones del sistema.	Comparación entre las medidas y las funciones y facultades de los Directivos del Grupo y las empresas. Plan de Acción.
Etapas 2.- Introducción de los cambios.		
Fase 3.- Confección de la Estructura organizacional.		
Paso 5.- Confección e implementación de la estructura del Grupo empresarial.	Acción 14.- Confección e implementación de las divisiones estructurales del Grupo empresarial.	Análisis de la estrategia provincial del sector. Definición de los procesos. Listado de las Funciones empresariales a partir del Dec. 281. Organigrama y Estructura.
	Acción 15.- Confección e implementación de la estructura de cada dirección y áreas organizacional del Grupo empresarial	Estructura - Plantilla

Paso 6.- Análisis relacional	Acción 16.- Determinación de las relaciones entre el Grupo empresarial y las empresas que lo componen.	Comparación entre las medidas y las funciones y facultades de los Directivos del Grupo y las empresas.
Fase 4.- Institucionalización de las entidades.		
Paso 7.- Determinación de la Documentación externa (los documentos normativos- metodológicos y básicos – legales) necesaria para el funcionamiento de las entidades.	Acción 17.- Determinación de los documentos normativos metodológicos necesarios para el funcionamiento del Grupo Empresarial.	Hoja de Revisión. Anexo 40
	Acción 18.- Determinación y tenencia de los Documentos Básicos – Legales del Grupo empresarial	Hoja de Revisión. Anexo 40
Paso 8.- Confección e implementación del Sistema de Control Interno (Base regulatoria) del Grupo	Acción 19.- Confección e implementación de las Políticas y Estrategias que regularan el funcionamiento del Grupo empresarial y las empresas que lo componen.	Correlación entre las funciones y las facultades del Grupo empresarial y las empresas. Hoja de Revisión. Anexo 40

empresarial de Comercio.	Acción 20.- Confección e implementación de los Sistemas, Estrategias, Manuales, Procedimientos, Normativas, Resoluciones, etc., que regulan el funcionamiento interno del Grupo empresarial.	Hoja de Revisión. Anexo 40 Plan de acción.
Etapas 3.- Recongelamiento.		
Fase 5.- Análisis de los Resultados de la Gestión.		
Paso 9.- Análisis en términos de impactos los resultados de la Gestión de las entidades.	Acción 21.- Análisis del impacto empresarial de la creación del grupo empresarial.	Tablas e Histogramas.
	Acción 22.- Análisis del impacto social de la creación del grupo empresarial.	Lista de Chequeo. Anexo 41.
Fase 6.- Retroalimentación del modelo de Diseño Organizacional.		
Paso 10.- Análisis integrador del Diseño organizacional del Grupo empresarial y las empresas que dirige y retroalimentación del sistema.	Acción 23.- Análisis de las no conformidades de los resultados del Diseño organizacional introducido a nivel de grupo y su relación con las empresas.	Lista de Chequeo. Anexo 41.
	Acción 24.- Toma de decisiones y Plan de Acción sobre las medidas para resolver o atenuar las no conformidades producto de los resultados del diseño organizacional.	Retroalimentación. Plan de Acción.

3.2.- Validación de la metodología diseñada en las condiciones del sector de comercio de la Subordinación Local de la provincia de Pinar del Río.

Aplicar los resultados en el sector de comercio se debe a que sus empresas representan más del 80% de las ventas y más del 90% de las utilidades del sistema empresarial de la subordinación local. En este epígrafe se explica el proceso de implementación de la metodología que se ejecutó a nivel del Grupo empresarial.

Para ello se seguirán las etapas, fases, los pasos y acciones proyectadas. A continuación exponemos los resultados:

Etapas 1- Descongelación de los valores antiguos.

Fase 1.- Sensibilización. Comprende el tratamiento que se realizó con todos los públicos (internos y externos a la organización) para el análisis de las dificultades existentes en cuanto al diseño organizacional en el sectorial, consideradas como “Oportunidades de mejora”. Todo ello para cumplimentar la estrategia (premisa) de la organización en cuanto a satisfacción de los clientes.

Paso 1.- Convocatoria a directivos del Consejo de la Administración Provincial y otros públicos externos a desarrollar el proceso de diseño organizacional en las instituciones:

Los grupos implicados que mayor incidencia tienen para el cumplimiento de la tarea fueron determinados por el procedimiento de “Listado y selección de implicados” en la Secretaría Ejecutiva de Perfeccionamiento empresarial y llevados posteriormente para el análisis y “Selección de los implicados” al Grupo de Perfeccionamiento empresarial de la provincia. Los públicos son:

PUBLICO EXTERNO

A nivel de nación:

- El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (CECM). Al ser la entidad que aprueba los cambios estructurales de envergadura en el país.
- Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE). Al ser la institución que dirige ejecutivamente el Perfeccionamiento Empresarial en el país y quien emite criterios en los procesos de reorganización al MEP y al CECM.
- El Ministerio de Economía y Planificación (MEP). Al ser la entidad que tiene como función la de proponer al CECM los cambios estructurales de envergadura en el país (creación de grupos empresariales y delegaciones provinciales), creación de empresas, aprobación de objetos empresariales, etc.

- El Ministerio de Comercio Interior (MINCIN). Entidad que tiene como misión la dirección metodológica del sistema empresarial relacionado con el Comercio de la subordinación local.
- Sindicato nacional de los trabajadores del comercio, la gastronomía y los servicios (SNTCGS). Por ser el máximo representante de los trabajadores de esta rama en la nación.

A nivel de provincia:

- Consejo de la Administración Provincial. Por ser el órgano que aprueba las propuestas que se emiten al país y ser el órgano administrativo de las entidades empresariales de la subordinación local.
- Direcciones provinciales de Economía y Planificación, de Trabajo, de Finanzas y Precios y la Oficina territorial de Estadística.
- Sindicato provincial de los trabajadores del Comercio, la Gastronomía y los Servicios.
- Grupo Provincial de Perfeccionamiento Empresarial

PUBLICO INTERNO.

A nivel de provincia:

- Sectorial de Comercio, Gastronomía y los Servicios. Entidad que va a ser objeto de análisis.
- Empresas asociadas al Sectorial y los trabajadores del sistema.
- Trabajadores de las entidades.

Se explicó por el autor en reuniones de trabajo a los directivos del Sectorial, las Direcciones provinciales globales de Economía y Planificación, Trabajo, Finanzas, Estadísticas, etc.), el Consejo de la Administración Provincial, el Sindicato Provincial de los trabajadores de la rama y el Ministerio que cumple la función metodológica, realizándose las siguientes acciones:

- El análisis con los Directores globales, el presidente de la ANEC, el Delegado del CITMA y el coordinador del Forum de Ciencias y Técnicas en la provincia.
- Se realizó un primer despacho con la Ministra de Comercio Interior y el Director del Sectorial de Comercio Gastronomía y los Servicios.
- Se realizó un despacho con el Cor. Armando Pérez Betancourt, Secretario Ejecutivo del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento empresarial y jefe del GEPE explicando la investigación que estábamos haciendo y la hipótesis planteada.
- Se realizó un despacho por parte del Cor. Armando Pérez Betancourt, Griselda Tristán

Arbesú (Segunda jefe del GEPE) y el autor con la Ministra de Comercio Interior.

- Se realizó una reunión de trabajo con el Consejo de Dirección del MINCIN y el Director del Sectorial de Comercio, Gastronomía y los Servicios.
- Se elevó la propuesta al Consejo de la Administración Provincial, aprobándose la concepción de la metodología, rectorado por el autor.

Se conformó la propuesta de la Comisión de trabajo a nivel de provincia para la orientación y control del proceso y su aprobación en el CAP conformado por funcionarios de los organismos globales del territorio y especialistas de la Dirección del Sectorial provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios; aprobándose la metodología a seguir.

Se elevó la propuesta al Consejo de la Administración Provincial (Anexo 33), aprobándose la concepción del diseño.

Se capacitaron a los integrantes de la Comisión del CAP sobre las temáticas necesarias para la orientación y el control del proceso de diseño organizacional, según lo planificado en el Anexo 33.

Paso 2.- Convocatoria y explicación a directivos y trabajadores del Sectorial y las empresas.

En este paso se comenzó a interactuar metodológicamente con el público interno.

En una reunión de trabajo se realizó la explicación a directivos, especialistas y trabajadores del Sectorial de Comercio Gastronomía y los servicios del problema central determinado previamente y la necesidad de realizar el rediseño de la nueva organización (Grupo empresarial), separando las funciones estatales (mediante la creación de la Delegación del MINCIN en el territorio), de las empresariales.

Utilizando “el listado y selección de implicados” se conformó la comisión siendo integrada por los relacionados en el Anexo 34, el Subdirector de Recursos Humanos coordinó esta tarea.

Se capacitó la comisión a nivel de sectorial sobre las temáticas necesarias para desarrollar la tarea del rediseño organizacional, según lo previsto en el Anexo 35.

Fase 2.- Programación. Comprende la realización del Diagnóstico y la toma de decisiones para solucionar los problemas existentes enunciado a partir del Diagnóstico general del capítulo II de la siguiente forma: **“Establecer un diseño organizacional que garantice la sinergia del grupo empresarial y las empresas que lo componen enmarcando las políticas, estructuras, funciones, facultades, procedimientos, etc., en cada nivel estructural que conlleve el desarrollo de la organización en su conjunto”**

Paso 3.- Realización del Diagnóstico participativo.

Se explicó la problemática a la totalidad de los técnicos y trabajadores del sectorial en reunión

efectuada en el mismo, concretándose las tareas que se iban a ejecutar con vista a la realización de un diagnóstico enfocado a los problemas del diseño organizacional, explicándose en que consistía el mismo.

Mediante una espina de pescado, o análisis causa – efecto (Anexo 36) se determinaron las principales causas que motivaron la incongruencia del diseño organizacional existente con la estrategia y los requerimientos que el país le condiciona al sistema empresarial cubano, determinándose los ítems que deberían ser tratados en el análisis DAFO a confeccionarse como parte del diagnóstico participativo. Anexo 42.

Paso 4.- Planificación de los objetivos a lograr en las instituciones para resolver los problemas resumidos en el diagnóstico.

Se confeccionó la Matriz de acciones estratégicas con vista a determinar las posibles acciones generales. Ver Anexo 43. En dependencia de lo anterior y utilizando el análisis costo-beneficio se determinó detalladamente las soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico. Anexo 44.

Se integraron las medidas a tomar, para que no exista incongruencia entre las decisiones tomadas en el sectorial y las funciones y facultades de las instituciones del sistema.

Etapas 2.- Introducción de los cambios.

Fase 3.- Confección de la Estructura organizacional.

Paso 5.- Confección e implementación de las divisiones estructurales del Grupo empresarial.

Los pasos que se dieron para confeccionar la estructura de la organización superior de dirección fueron los siguientes:

- Análisis de la estrategia provincial del sector, lo cual es una premisa para la conformación de la estructura. En dicho análisis se determinó que era necesario la separación de las funciones estatales, rectoras del MINCIN (alimentación social, el desarrollo del comercio, la gastronomía y los servicios personales y técnicos para todo el país, la logística de los almacenes, registro de los consumidores, la protección del consumidor y la inspección estatal, entre otros); proponiéndose y creándose posteriormente la Delegación de la misma como experiencia, cuya estructura fue diseñada y se expone en el Anexo 45, de las empresariales, decidiéndose la creación del Grupo empresarial de Comercio, Gastronomía y los Servicios, al que se le subordinan todas las empresas del sector del territorio pertenecientes al Consejo de la Administración. Los organigramas se realizaron utilizando la Definición de los procesos, el análisis de las funciones empresariales, y los Diagramas de Afinidad tanto para la

Delegación como para el Grupo empresarial. El ordenamiento del proceso fue como sigue:

- Determinación de los macroprocesos a desarrollar en el grupo empresarial.
- Análisis y agrupación de las funciones que deben ser ejercidas por una organización de dirección empresarial a partir del Decreto Ley 252⁵⁴ y Decreto 281⁵⁵ del Consejo de Ministros.

Se confeccionó e implementó la estructura de cada dirección y áreas organizacionales del Grupo empresarial

Las acciones que continuaron para la completa definición de la estructura fueron las siguientes:

- Confección del organigrama. Ver Anexo 46. Detalladamente quedó conformada de la siguiente manera:
 - El Director General, a quien se le adscribe un Grupo de tesorería para el control de la divisa.
 - Dirección de Comercio.
 - Dirección de Gastronomía.
 - Dirección de Desarrollo y Servicios Técnicos.
 - Dirección Contable Financiera.
 - Dirección de Capital Humano.
 - Dirección de Fiscalización y Control.

Cada dirección tiene descritas las funciones y facultades.

El tipo de estructura que se proyecta es **Burocracia profesional** cuyas características son las siguientes:

- El principal mecanismo de coordinación es la normalización de habilidades.
- El núcleo de operaciones es la parte fundamental de la organización.
- Los principales parámetros de diseño son: la preparación del personal, la especialización horizontal del puesto y la descentralización horizontal y vertical.
- Los factores de contingencia más distintivos son: El entorno estable (para las variables que son determinadas por el encargo de la sociedad en la cobertura alimentaria de la población) y complejo (por la inestabilidad de los aseguramientos de los proveedores

⁵⁴ Consejo de Estado. 2007. Decreto Ley 252. "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano". Gaceta Oficial de la República de Cuba. Agosto del 2007.

⁵⁵ Consejo de Ministros. 2007. Decreto 281 del Consejo de Ministros. "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial." Gaceta Oficial de la Republica de Cuba. Agosto del 2007.

para las empresas que dirigen).

- El sistema técnico no regulador y carente de sofisticación.
- La estructura básica se caracteriza por el desarrollo de la normalización de las habilidades, el correspondiente parámetro de diseño, la preparación y adoctrinamiento. Se deben de poseer especialistas preparados para el núcleo de operaciones.
- Se hace hincapié en el autocontrol o sea que se trabaja con relativa independencia, pero en estrecho contacto con las empresas que dirige.
- La estructura de la organización es esencialmente burocrática, obteniéndose su coordinación (como la de la burocracia maquinal) mediante el diseño y mediante normas que predeterminan lo que hay que hacer; generadas por su tecnoestructura y fuera de la misma (MINCIN y CAP).
- El núcleo de operaciones constituye la parte central de la burocracia profesional siendo el STAFF de apoyo otra parte plenamente elaborada, aunque este se dedica ante todo a servir al núcleo de operaciones.
- Es una estructura sumamente descentralizada tanto en la dimensión vertical como en la horizontal.
- Surgen a menudo jerarquías administrativas paralelas: una democrática ascendente, para los profesionales y el núcleo de operaciones y otra descendente para el STAFF de apoyo fundamentalmente en lo referente a la logística.

El resumen por categoría ocupacional es el siguiente:

Categoría ocupacional	Propuesta de plantilla
Dirigentes	7
Técnicos	66
Administrativos	1
Servicios	-
Obreros	-
Total General	74

Como producto del análisis surgió la conveniencia de crear una empresa de aseguramiento a la actividad de Comercio, la cual fue propuesta a la dirección del país y aprobada.

Paso 6.- Análisis relacional

Se determinaron las relaciones entre el grupo empresarial y las empresas que lo componen, las que obligatoriamente se refieren a las funciones y facultades diseñadas por el Decreto Ley 252⁵⁶ y el Decreto 281⁵⁷. No obstante existen algunas consideraciones a señalar:

1. El Grupo Empresarial mantendrá las relaciones con el presupuesto establecido en el sistema financiero.
2. La organización del grupo empresarial es consecuente con la organización de la actividad de comercio en tiempo de guerra.
3. Se fortalece la especialización de las empresas y las unidades.
4. Se aligeran las estructuras administrativas, haciéndolas más flexibles y eficientes, al tomarse las decisiones en los niveles necesarios; con la consiguiente reducción del presupuesto del estado, ya que los gastos del mismo deben de ser aportados por el resultado de las empresas que dirige.
5. Por el volumen y la complejidad de los servicios y el circulante que desemite esta actividad la propuesta de creación del Grupo empresarial permite posteriores modificaciones sin correr riesgos de organización innecesarios.
6. Todas las empresas trabajaran bajo el sistema creado por el grupo, evitando la falta de comunicación en cuanto al desarrollo de los sistemas administrativos que existían entre los municipios, el sectorial y las mismas.
7. Se descentralizan los estudios de oferta y demanda de acuerdo a las formas de comercialización, así como la recuperación de las instalaciones y los equipos deteriorados.
8. Se traza una política única sobre el paso de las entidades al perfeccionamiento empresarial.

Fase 4.- Institucionalización de las entidades.

Paso 7.- Determinación de la documentación externa (los documentos normativos-metodológicos y básicos – legales) necesaria para el funcionamiento de las entidades.

Se determinaron los documentos normativos metodológicos necesarios para el funcionamiento del Grupo Empresarial a partir del análisis de la legislación vigente en el país y las investigaciones realizadas por el autor. El autor realizó la valoración de cuales deberían ser del

⁵⁶ Consejo de Estado. 2007. Decreto Ley 252. “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Agosto del 2007.

⁵⁷ Consejo de Ministros. 2007. Decreto 281 del Consejo de Ministros. “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial.”Gaceta Oficial de la Republica de Cuba. Agosto del 2007.

dominio de las empresas, de las unidades empresariales de base y las unidades prestadoras de servicio. Ver Anexo 47.

Se determinó la relación de los documentos básicos – legales del grupo empresarial, definiéndose como aquellos que por su importancia representan el estatus legal de las empresas. Se confeccionó un listado por el autor, utilizando las herramientas Hoja de revisión, en dependencia del análisis de los requerimientos de la legislación vigente. Se determinó las necesidades para cada uno de las unidades organizacionales del sistema de comercio, confeccionándose un plan de acción para la búsqueda de aquella que no poseían. Ver Anexo 48.

Paso 8.- Confección e implementación del Sistema de control interno (Base regulatoria) del Grupo empresarial de Comercio.

Se implementaron las funciones que deben de cumplir los grupos empresariales y las empresas, descritas en los Decretos Ley 252 y el Decreto 281. Posteriormente se listaron las Políticas que deben trazarse a nivel de Grupo empresarial como “Sistema” para ser cumplidas por todas las entidades que les son subordinadas (Ver Anexo No. 49) y se confeccionó un plan de acción para confeccionarlas.

La Base regulatoria mínima del Grupo empresarial se confeccionó a partir de una Lista de chequeo teniendo en cuenta la legislación vigente y lo requerido en el Decreto 281 y el Plan de Acción para aquellos que no estaban confeccionados. Ver Anexo No 50.

Etapas 3.- Recongelamiento.

Fase 5. Análisis de los resultados de la gestión.

Paso 9.- Análisis en términos de impactos los resultados de la gestión de las entidades.

A continuación se exponen el impacto de los resultados del rediseño organizacional realizados en el sistema de comercio de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río en un periodo que comprende desde el 2005 hasta el 2009.

IMPACTO EMPRESARIAL.

Primeramente es necesario resaltar la separación de las funciones estatales de las empresariales, factor que redundó en la creación de la Dirección de Comercio, adscrita al MINCIN, ahorrándose en el presupuesto de la provincia 443 040 pesos por concepto de salarios sin considerar otros elementos como los impuestos asociados al mismo. También es de consideración que la efectividad del funcionamiento de las funciones estatales no eran los suficientemente razonables ya que no se puede ser juez y parte en una misma organización. La dirección de comercio ha desarrollado un intenso programa de visitas, inspecciones y auditorias

que ha redundado en el incremento de la institucionalización de la actividad en la provincia en todo su ámbito de acción (incluye la rectoría con los establecimientos que realizan operaciones en CUC).

- Se creó el grupo empresarial con relativamente pocos cambios en el personal directivo y especialistas, aunque con una formación adecuada. La comparación con lo que existía dio como resultado lo siguiente:

Entidad	Aprobada 2004	Propuesta	%
Dirección del grupo	337	64	18.9
Empresas provinciales	7 579	7 539	99.4
Empresas municipales	9 287	9 393	101.1
Total de Empresas	16 866	16 932	100.3
Total General	17 203	16 996	98.7

El ahorro de 273 trabajadores en el grupo empresarial representa una disminución de salario de 443 040 pesos anual sin incluir los impuestos relacionados con la fuerza de trabajo.

- Los resultados comparativos en los indicadores del grupo empresarial, Ver Anexo No.51 arrojan que las ventas han crecido en el periodo en el 32.2%, llegando a 1 199 175,7MP en el 2009, con un crecimiento del gasto del 25.5% para alcanzar 1 115 870,4MP en igual periodo.
- Las utilidades en el mismo periodo crecieron en el 654.7% desde 12 723,5MP en el 2005 hasta 83 305,3MP en el 2009, demostrando una eficiencia buena al ser el crecimiento de la correlación Gasto/Ingreso del 94.4%.
- La productividad del trabajo ha crecido en 342.7% alcanzando en el 2009, 12 202 pesos por trabajador, con casi nulo crecimiento del promedio de trabajadores (45 trabajadores más, alcanzando 16 142 en el 2009).

A partir de la estabilidad en el estado de la contabilidad y el control interno debido a la implementación de los manuales procedimientos, instrucciones, etc, se ha podido evidenciar lo siguiente:

- Dos empresas aplican el perfeccionamiento empresarial, dos tienen el expediente aprobado y 9 han obtenido el AVAL de la contabilidad y están confeccionando el expediente.

- Entre los años 2006 y el 2009 se realizaron 22 auditorias de las cuales 6 (27%) obtuvieron la calificación de Deficiente o Mal, 9 nuevas empresas tuvieron calificación de Aceptable y lograron el aval de la contabilidad y 7 empresas que habían logrado con anterioridad el aval mantuvieron la calificación de Aceptable en la evaluación. Aunque se ha avanzado en comparación con años anteriores se denota aún dificultades concentradas en las empresas municipales de Sandino, Minas, Consolación del Sur, La Palma y Mantua (aunque estas dos últimas habían logrado con anterioridad el Aval de la Contabilidad otorgado por el Ministerio de Finanzas y Precios).
- Se reorganizó el sistema empresarial en su totalidad, conllevando a la creación de las UEB en las empresas, incrementando la organización del sistema y el control a la base, permitido por la reducción de los escalones de mando entre el nivel superior y los trabajadores en las unidades.
- Se creó la Empresa Provincial de Aseguramiento al Comercio para garantizar fundamentalmente los intereses de la logística del sector, aunque dista todavía de lograr los objetivos para los cuales fue creada.
- Se han comenzado a instrumentar todos los Sistemas, Manuales, Procedimientos, Reglamentos, etc. que requiere una organización de este tipo para operar; trazándose la Política del sector en los casos que lo requiere.
- Se ha avanzado en la implementación de los sistemas de calidad y en la Innovación con la introducción de tecnología a partir de un amplio plan de remodelaciones de las unidades, que se han realizado en prácticamente todos los municipios, aunque la cabecera provincial tiene prioridad.
- El 100% de los trabajadores del sistema están incluidos en los sistemas de pago por resultados.
- Haber implementado las formas organizativas del Sistema de Seguridad y Protección, creando los Grupos de Seguridad Interna y manteniendo el Aval del MININT.

IMPACTO SOCIAL.

- El capital humano en la gastronomía se caracteriza por ser la base fundamental de cualquier diseño organizacional. Estabilizar y capacitar la misma ha constituido una de las direcciones principales del trabajo del grupo. Se realizan anualmente más de 600 cursos diferentes (633 en el 2009), de habilitación, formación, perfeccionamiento y adiestramiento entre otros. Se realizan anualmente seminarios y conferencias a más 7000 trabajadores anualmente (7144

en el 2009). Los cursos se realizan a Directores (en materia de Gestión de la Dirección del Comercio), a especialistas, técnicos y a trabajadores. Existe una comunicación efectiva con el Politécnico Rigoberto Fuentes el cual forma técnicos y trabajadores para el sector, siendo la fuente de empleo de los mismos. La existencia de la escuela sectorial para el desarrollo del sistema empresarial es una fortaleza del sistema.

- El salario medio ha tenido un incremento del 149% aunque no equitativo, por las diferencias con las empresas que están en Perfeccionamiento empresarial, el sistema de pago que tengan aplicado y el cargo del trabajador, ya que el salario de los indirectos a la producción está topado al 30%.
- La accidentalidad en la etapa evaluada ha disminuido constantemente a partir de intensificar la implantación de los planes de seguridad y protección en las unidades hasta llegar a cero en el 2009.
- Se ha trabajado en la potenciación de las prácticas de Atención al Hombre desde la creación del Grupo, aunque es insuficiente.
- Ha existido un reconocimiento del MINCIN por el estado de mejora de la gestión empresarial a partir de la reorganización del sistema, en comparación con otras provincias del país.
- Ha sido decisivo la creación del Grupo para la estrategia de recuperación tras el paso de los Huracanes por Pinar del Río, trabajando el sistema empresarial en la satisfacción de las necesidades de la población

El cambio ocurrido con la conformación del grupo empresarial es totalmente ilustrado por los indicadores económicos y sociales detallados que se ejemplifica todos los años en los Balances territoriales y que no pueden ser recogidos en el presente trabajo, También ha sido reconocido por el MINCIN, el Gobierno y el Partido provincial del territorio.

Fase 6.- Retroalimentación del modelo de cambio.

Paso 10.- Análisis integrador del Diseño organizacional del Grupo empresarial y las empresas que dirige y retroalimentación del sistema.

Todo proceso debe de retroalimentarse y para ello se analizaron las no conformidades de los resultados del Diseño organizacional introducido a nivel de grupo y su relación con las empresas.

Se ha realizado la retroalimentación a partir de la lista de chequeo, tomándose las medidas operativas pertinentes en los consejos de dirección y en los análisis sectoriales. En las reuniones de trabajo del sistema provincial de la subordinación local se analizan las dificultades

relacionadas con la gestión y se trazan nuevos objetivos de trabajo del grupo empresarial y en los planes operativos de trabajo. No obstante el proceso que cierra el circuito en la metodología se realiza en la conformación de los objetivos estratégicos a largo y mediano plazo.

Es necesario señalar las tensiones que suceden en ocasiones cuando la dirección del MINCIN obliga a la ejecución de un plan de ventas con crecimientos anuales que no están acorde con la estabilidad y los niveles de aseguramiento, poniendo en peligro el clima laboral de las empresas, al estar el sistema de planificación relacionado con los sistemas de pago de los trabajadores.

Como conclusión parcial se destaca que la experiencia de la creación del grupo empresarial de Comercio Gastronomía y los Servicios y la Delegación provincial del MINCIN con funciones estatales en Pinar del Río y su homóloga de Sancti Espíritus han sido los patrones para extender esta experiencia en todo el país.

CONCLUSIONES

1. De la literatura revisada se ha determinado que en el país han surgido una variedad de nombres para identificar empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial que no han contado con un soporte jurídico definido previamente, dependiendo de las características del desarrollo organizacional, funcional y tecnológico de cada institución.
2. Se estableció el concepto del sistema empresarial de la subordinación local como ***“el conjunto de empresas que satisfacen las necesidades primordiales de la demarcación, a partir de la realización de producciones y servicios, aprovechando óptimamente los recursos naturales, materiales, humanos y financieros del territorio y generan riquezas que redunden en el beneficio del desarrollo local”***.
3. Del diagnóstico realizado al sistema de la subordinación local en Pinar del Río se denota que existe la necesidad de forma directa e indirecta de realizar un rediseño de la organización al existir debilidades relacionadas con: La política y el diseño organizacional del sistema empresarial, los aspectos relacionados con la estructura, funciones y facultades y las variables relacionadas con los sistemas administrativos y las relaciones verticales y horizontales.
4. Se confeccionó una metodología que sirve de consulta, valoración y apoyo para el diseño organizacional de las empresas de la subordinación local basada en la aplicación de las funciones de la administración (planificación, organización, regulación y control), sobre la base de los principios de proactividad, mejora continua, aprendizaje, polivalencia, flexibilidad y creatividad, la que consta de tres etapas, seis fases, 10 pasos y 24 acciones, detallándose las instrucciones acompañantes a cada acción.
5. La metodología propuesta fue aplicada en el sectorial de comercio, gastronomía y los servicios al representar sus empresas más del 80% de las ventas y más del 90% de las utilidades del sistema de la subordinación local. Se creó el Grupo empresarial con 20 empresas subordinadas y la Dirección provincial de Comercio para hacer cumplir las funciones rectoras del Ministerio de Comercio Interior en el territorio. El impacto empresarial y social valida la metodología aplicada.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Consejo de la Administración de Pinar del Río Implementar la metodología diseñada en el resto de las empresas del sistema empresarial de la subordinación local en Pinar del Río.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. L. 1972 Un concepto de planeación de empresas. Limusa- Wiley, México (primera versión en ingles de 1970).
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 1988. Acuerdo No. 2258 “Normas sobre la Unión y las Empresas Estatales”. Julio 7 del 1988. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2001. Acuerdo 4015. Gaceta Oficial de la Republica de Cuba. 30 de abril del 2001.
- Afanasiev, V. 1987. : Sistemas Integrados. Temas seleccionados. Curso de metodología de la investigación. CEDEM, La Habana.
- Alhama B, Rafael y Otros. 2004. Nuevas formas organizativas. Instituto de Estudios e Investigaciones del trabajo del MTTTS. Ciudad de la Habana.
- Alford, P. L., Bangs, R. J., y Hagemann, E. G. 1972. : Manual de la producción. Ed.Revolucionaria.
- Alvin T, 1990. El Cambio, del Poder, Ediciones Revolución. C. de la Habana.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., Hayes, R. L. 2008. El planteamiento estratégico. Ed. Trillas, México.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P y otros. Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Business School. Compañía Editorial Continental, S.A. de .C. V., México.
- Belamaric A, R. y otros. 2004. Nuevas formas organizativas. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo. Ciudad de la Habana.
- Bueno, E, y F.J. Valero.1985. Perspectivas actuales sobre la organización. Documento IADE-UAM, núm.1, Madrid.
- Bueno Campos, Eduardo. 1996.Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos. Ediciones Pirámide, S.A, Madrid. España.
- Bueno C, E. y Durán, J. J.1994. Economía de la Empresa. Ediciones Pirámide, Madrid. España. 16ª ed.
- Bueno, C.E. 2008. Fundamentos de la organización. Ediciones Pirámide. Madrid. España.

- Cejas, Y. E. y Pérez, G. J. 2004. Un concepto muy controvertido. Competencias Laborales. Internet. GestioPolis.
- Certo, C. S. y Meter, P. J. 1997. Dirección Estratégica. McGraw Hill, España.
- Cervantes, M. R. y Pérez, D. O. 2003. Cambios en la estructura socio clasista. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Chiavenato, I. 1994. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, México.
- Ciernan, J. M. Thurow, L. y Grove, S.A. 2005. (Diapositiva). Los 11 mandamientos de la gerencia del siglo XXI. Curso de Postgrado. 8 diapositivas monocromáticas.
- Cinterfor, B. 2000. Competencias Laborales en la formación profesional. OIT, Montevideo, N° 149.
- Consejo de Estado. Constitución de la República de Cuba. Edición de bolsillo.
- Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. 2005. Curso de Cambio Organizacional. (Diapositivas). Diplomado de Perfeccionamiento Empresarial. CUJAE. Diapositivas monocromáticas.
- Dale, E. 1967. Organization (Nueva York: American Management Organization., p -9.
- Consejo de Ministros. 1979. Decreto 42 del. Reglamento general de la Empresa Estatal. 24 de mayo de 1979 (publicado en la Gaceta Oficial el 4 de junio de 1979).
- Consejo de Estado. 1988. Decreto Ley 187 “Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial”. Gaceta Oficial de la Republica de Cuba. Agosto 1988.
- Consejo de Estado. 2007. Decreto Ley 252. “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Agosto del 2007.
- Consejo de Ministro. 2007. Decreto 281 del Consejo de Ministros. “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial.” Gaceta Oficial de la Republica de Cuba. Agosto del 2007.
- De la Nuez, D. 2005. Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias económicas. GEDELTUR. Universidad “Hermanos Saiz Montes de Oca”. Pinar del Río Cuba. 2005.
- Descartes, R. en Alhama B, Rafael y Otros. Nuevas formas organizativas. Instituto de Estudios e Investigaciones del trabajo del MTTS. Ciudad de la Habana. 2004.
- Drucker, F. P. 1992. La sociedad Post-Capitalista. Ed. sudamericana. Buenos Aires.

- Durkheim, E., y Olmstead, D.W. (1969) en Belamaric A, R. y otros. (2004). Folleto electrónico. Consultado el 17 de julio del 2009.
- Microsoft. 2001. Enciclopedia Encarta 2001. Microsoft Corporation.
- D'Angelo, H. O. 1984. Trabajo y Personalidad en el Socialismo. Ciencias Sociales, La Habana. 1984.
- Engels, F. 1985. AntiDúring en La sociedad Comunista. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.
- Dale, E. 2009 en Curso de Administración. Universidad de las Ciencias Informáticas. Ciudad de la Habana. Documento en soporte electrónico. Consultado en Septiembre del 2009.
- Centro de estudios Contables financieros y de seguro. Estructura y Diseño de la Organización. Diplomado en Dirección. Documento electrónico. Consultado en Marzo del 2009.
- Flores, F.1994. Creando organizaciones para el futuro. Ediciones Dolmen, Santiago.
- Forrester, J.1961. Industrial Dynamics. MIT Press, Cambridge.
- García Pérez, C. A. 2002. Evolución de la Economía cubana. Taller de Perfeccionamiento Empresarial. Abril 2002. Ponencia.
- García, C. A. y Piloto, E. 2009. Los Procesos en las empresas de la Subordinación local. Informe del Resultado presentado al Consejo Científico del Centro de estudio de Gerencia Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) de la Universidad de Pinar del Río. Premio de la Academia de Ciencia a nivel provincial.
- Gibson, J. L., Ivanchevich, J. M. y Donnelly, J. M.1994. Las Organizaciones. Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1994.
- Grant, N. Hurley R.J. Hartley, M.K., Dunleavy, R.J. y Balls, D.J. 2001. Del EPR al E-Business, Pricewaterhouse Coopers. Editora Deusto.
- Ministerio de Economía y Planificación. 2000. Glosario de términos.
- Goldsmith. J. 1998. Change and Leadership, Notas para un entrenamiento en Gestión de Cambio.
- Hamel, G.: Strategy as revolution. 1997. Harvard Business Review, Vol. 74, N° 4, 1997.
- Heredia, de R. 1995. Dirección integrada de proyectos. DIP."Project Management. Universidad Politécnica de Madrid.
- Huerta. E. 1993. La empresa, cooperación y conflicto, Eudema , Madrid.

- Kanawaty, G. 1996. Introducción al Estudio del Trabajo, OIT, Ginebra.
- Katz, D y Kahn, L.R. Psicosociología de las Organizaciones. Folleto electrónico. Consultado en Abril del 2009.
- Keen, P.1991. Construyendo el futuro el poder de la tecnología en el diseño de la empresa. Ed. Serendip.
- Koontz, H. 1961 The manegement, theory jungla, Journal of the Academy of Management, vol. 4, núm. 3, diciembre, págs. 174-188.
- Koontz, H., y Weihrich. Administración. Ediciones McGraw-Hill, México, 9ª ed. 1991.
- Kotler, Philip. 1986. Dirección de Mercadotecnia. - México: Ed. Prentice-Hall, 1996.- 829 p.
- Lazcano, C. Capital Humano. Ponencia presentada al Evento 40 Aniversario de la Facultad de Economía. Folleto electrónico. Consultado en Octubre del 2009.
- Lazo V., C. 2004. "Modelo de Dirección del Desarrollo Local". Trabajo en opción al Premio Nacional de la ACC. Universidad de Pinar del Río. Cuba.
- Lechuga, A.J. 2003. Midiendo el valor del Capital Humano.
- Lenin. V.I. Acerca del Estado. En Obras Escogidas en tres tomos, Ediciones en Lenguas Extranjeras, Moscú, 1969, Tomo 3.
- Lewin, K. Groups, experiential learning and action research. Smith, M. K. (2001) Disponible en <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm> Consultado en Octubre del 2009.
- Manganelli, R. y Klein, M.1994. Cómo hacer reingeniería. Ed. Norma, Bogotá, 1994.
- Martínez, G. y Montesinos, R. 2004. La innovación organizativa del trabajo. Folleto electrónico. Consultado en Noviembre del 2009.
- Marx, C. El Capital, Editora Revolución. La Habana, 1965.
- Maynard, H.: Manual de ingeniería y organización industrial. Ed. Revolucionaria.
- Menguzzato, M.1997. La dirección estratégica de la empresa. Ediciones biblioteca Empresa, Madrid, 1997.
- Meszaros, I. Más allá del capital. Hacia una teoría de la transición. Editores Vadell hermanos.Caracas, 2001, Venezuela.
- Mintzberg, H, J.B. Quinn 1993. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos, Prentice hall- Hispanoamericana, México.
- Mintberg, H.1989. Mintzberg on management. Parte I. The Free Press, New Cork, 1989.
- Mintzberg, H.1984. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel S.A. 1984.

- Moore, E. W. 1954. Las relaciones industriales y el orden social. Fondo de Cultura Económica.
- Mosher, C. F. y Cimmino, S.: Ciencias de la Administración. Ed. Rialpo S.A., Madrid, 1961.
- Mintzberg, H.1984. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel S.A.
- Mintzberg, H, y Quinn, J.B. 1990. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos, Prentice hall- Hispanoamericana, México .1993.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H.: La organización creadora de conocimientos. Ed. Oxford University Press,1995.
- Instituto de estudios e investigaciones del trabajo. 2006. Nuevas formas organizativas. Ciudad de la Habana.
- Ortiz, F. 2008. Curso de Organización en Maestría de Dirección. GEDELTUR. Universidad “Hermanos Saiz Montes de Oca. Pinar del Río. Cuba.
- Ortiz, F. 2007. Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional en el turismo sostenible. Estudio de caso: Zona turística de Viñales. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias económicas. GEDELTUR. Universidad “Hermanos Saiz Montes de Oca”. Pinar del Río Cuba.
- Parsons,T. (1951) en Alhama B, Rafael y Otros. Nuevas formas organizativas. Instituto de Estudios e Investigaciones del trabajo del MTTS. Ciudad de la Habana. 2004.
- Piore, M. y Sabel, CH.1984. The second industrial divide, Basic Books, New Cork, 1984.
- Píriz, S. R.2002. Nuevas vías para la organización de la función de recursos humanos. Documento electrónico en Monografías . Dirección electrónica: <http://www.monografias.com>. Consultado en Noviembre del 2009.
- Oficina Nacional de Estadística. Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas (REEUP) de la Provincia de Pinar del Río.
- Robbins, S.P. (1987). Administración, teoría y práctica, Prentice-Hall, México
- Robbins, S. P.1993. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, S.P. Administración. Ediciones PRENTICE-HALL HISPANO AMERICANA S.A. 5ta ed. 1996.

- Rojas, N. E. y Hernández, N. I. 2001. La cultura de la confianza. Método Sur para la dinamización organizacional. España.
- Sáez Vacas, F. 1992. Tecnología de la información innovación y complejidad. Propuestas para un nuevo diseño empresarial. Revista Telos, N° 30, 1992.
- Sashkin, M. y Morris, C.W. 1987 Experiencing Management. Adisson Wosley.
- Saéz Vacas, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P.2003. Innovación Tecnológica en las empresas. Documento electrónico en Monografías . Dirección electrónica: <http://www.monografias>. Consultado en Noviembre del 2009.
- Sashkin, M. y Morris, C. W.: Experiencing management. Addison Wosley, 1987.
- Senge, M.P. y otros.1999 La quinta disciplina en la práctica. Ed. Granica S.A. 1999
- Senge, M. P Roberts, Ch. Ross, B. R. Smith, J. B. y Kleiner, A.1999. La quinta disciplina en la práctica. Editorial Gránica S.A. Barcelona. 1999.
- Senge, M. P.1992. La quinta disciplina. Barcelona. Ed. Gránica, 1992.
- Serra, R. Iriarte, J. Le Fosse, H. G.1997: El nuevo juego de los negocios. Editora Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Shein, E. H. Organizational Culture and Leadership. USA. 1985. Ed. Jossey-Bass Inc. 1985.
- Soberón, E. 2004. Intervención en la Reunión nacional de Directores de empresas exportadoras. Octubre del 2004. Manuscrito electrónico. Consultado en Noviembre 2009.
- Stoner, J. Administración. la Parte. Quinta Edición. Ciudad de la Habana. Reproducciones del MES, 1995.
- Simons, R. 1994. "Los sistemas de control como instrumento para la renovación estratégica".Revista Harvard Deusto Business Review, Deusto, Bilbao,
- Sobel, M. 2000. Programa MBA para el administrador de hoy. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires.
- Tristá Arbesú, G. 2009. Perfeccionamiento empresarial. Avances y Necesidades. Revista Nueva empresa. Volumen 5 No.1, 2009. pp40 -42.
- Tyson,S.,Jackson, T. 1997. en Alhama B, Rafael y Otros. Nuevas. formas organizativas. Instituto de Estudios e Investigaciones del trabajo del MTTTS. Ciudad de la Habana. 2004.
- Thurow, L. 1992. La guerra del siglo XXI. Argentina, Vergara.
- Tyson, Sh. y Jackson, T. 1997. La esencia del Comportamiento. Organizacional. Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., México, 1997.

- Vargas, F. 2001. Enfoque de competencias laborales. Manual de formación. Editorial Cinterfor. Montevideo.
- Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F. 2005. Fundamentos de Administración Financiera (Décima Edición). México.

ANEXOS

Anexo No. 1.- Principales características de la economía cubana y su sistema empresarial en el periodo 1959-1976.

Principales características de la economía cubana y su sistema empresarial en el periodo 1959-1976.

- ➡ Se impone, primeramente, medidas económicas contra Cuba, aplicándose con posterioridad un férreo bloqueo que conlleva a una “Guerra económica”
- ➡ Se concibe la planificación no solo como un instrumento económico, sino también como la categoría definitoria del Socialismo (declarado en abril del 1961), ejerciendo las funciones de coordinación, asignación, redistribución, regulación y control de los recursos necesarios para asegurar la estrategia de desarrollo trazada.
- ➡ La dimensión social trasciende el crecimiento económico, como un elemento que difiere con el desarrollo alcanzado por los países socialistas.
- ➡ Se partió de la elaboración de balances materiales con un carácter centralizado, que al principio brindó resultados positivos, pero al final motivo pérdidas de eficiencia.
- ➡ Se redujo a un plano pasivo las categorías financieras y la medición de los criterios de eficiencia basados en los mecanismos monetarios mercantiles.
- ➡ La asignación de los recursos en términos físicos propiciaba el desarrollo de la burocracia y reducía la participación de los trabajadores en el proceso de dirección.

Fuente: García Pérez, C. A. Evolución de la Economía cubana. Taller de Perfeccionamiento Empresarial. Abril 2002.

Anexo No. 2.- Características fundamentales del sistema empresarial en el periodo 1976-1990.

Características fundamentales del sistema empresarial en el periodo 1976-1990.

- Se introdujo a partir del año 1975 un Sistema de Cálculo Económico, pero mantuvo las bases de la planificación centralizada, a partir del sistema de balance material.
- Se introdujeron mecanismos monetario-mercantiles, los cuales condujeron a la postre a un descenso de la eficiencia económica, acompañado de negativas consecuencias sociales.
- Se reorganizó el sistema de empresas públicas y unidades presupuestadas, procurándose lograr el autofinanciamiento de las empresas públicas y la utilización de algunos mecanismos de mercado.
- Entre los años 1986-1989 comenzaron a introducirse experiencias y a investigar sistemas (Perfeccionamiento Empresarial en el Sistema de las FAR, el Proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, entre otras.), que buscaban una planificación más acorde a nuestras condiciones.
- En el periodo 1959-1989 se alcanzó un crecimiento medio anual del PIB del 4,6%, se había creado un significativo potencial de recursos materiales (en la agricultura, en la industria, en lo social relacionado fundamentalmente con la educación, la salud, la electricidad, el desarrollo hidráulico, las carreteras, la construcción de viviendas, la seguridad social, entre otras.), y fundamentalmente en los recursos humanos (en lo cultural, en lo político y en lo ideológico). Estos resultados crearon mejores condiciones para emprender una rápida reorientación de la política económica al iniciarse el periodo de crisis denominado “Periodo especial”.

Fuente: García Pérez, C. A. Evolución de la Economía cubana. Taller de Perfeccionamiento Empresarial. Abril 2002.

Anexo No. 3. Principales transformaciones realizadas en la Economía cubana en la década de los años 90.

Principales transformaciones realizadas en la Economía cubana en la década de los años 90.

- Adecuar la Ley de Inversiones extranjeras, aprobada desde el año 1982, a las nuevas condiciones, creando facilidades para una apertura a diferentes formas de propiedad con la introducción gradual y selectiva del capital extranjero, en dependencia de los intereses del país y controlado por el Estado.
- La transformación en Unidades Básicas de Producción Cooperativa de la mayor parte de la tierra estatal (1993).
- Entrega en carácter de usufructo gratuito de la tierra a personas naturales para el cultivo fundamentalmente de café, tabaco, arroz y otras producciones. (1993)
- Mayor apoyo a los propietarios de tierra asociados a las Cooperativas de Crédito y Servicios con la venta de tractores, camiones... (1998)
- Mayor presencia del trabajo privado no agrícola.
- Simplificación de la estructura de la administración central del Estado, con una significativa reducción del número de ministerios y sus plantillas. (a partir de 1994).
- El comienzo de las delimitaciones de las funciones estatales y empresariales, propiciando la sustitución de los métodos de dirección administrativos verticalizados, por métodos que propician las relaciones económicas horizontales entre todos los factores económicos. (1997)
- Creciente participación de mecanismos indirectos de regulación a través de la política fiscal, monetaria financiera y comercial.
- El desarrollo de un programa de estabilización de las Finanzas Internas, mediante la retirada del exceso de liquidez monetaria en manos de la población y la reducción del déficit del presupuesto estatal.
- Aprobación de una nueva Ley Tributaria, que regula todo el sistema impositivo, aunque algunos de ellos no se aplican aún hasta que las condiciones tácticas estén creadas.

- La legalización de la circulación interna de un grupo de divisas extranjeras. Se autorizaron las remesas de dinero provenientes del exterior y cuentas de ahorro en Moneda Libremente Convertible, se organizó un sistema de casas de cambio y se desarrollo una red de establecimientos comerciales para la venta de mercancías en divisas, que captan una parte de las mismas para ser redistribuidas por el Estado.
- La transformación gradual de la planificación material en un sistema de planificación esencialmente financiera.
- La reestructuración del sistema financiero bancario.
- La modificación de la política del comercio exterior basada en el monopolio estatal y la implantación gradual de un sistema arancelario.
- El creciente funcionamiento de la estructura productiva y de servicios a partir del principio del autofinanciamiento empresarial.
- La implantación de relaciones contractuales y de instrumentos mercantiles de cobros y pagos en el sistema empresarial.
- La modificación del sistema de formación de precios mayoristas y minoristas.
- La transformación de los sistemas de remuneración, basados en el pago de acuerdo a los resultados del trabajo (1997) y en la introducción de sistemas de estimulación en divisas.
- Se implementan los presupuestos de Ingresos y Gastos en Divisas.
- Se introducen métodos de dirección modernos en todos los niveles estructurales de la nación. (Dirección por objetivos). (1996).
- Se aprueba el Decreto Ley No. 187 “Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial” como decisión de ampliar las experiencias positivas que tuvo este sistema cuando se puso a prueba en las empresas militares. (1998)

Fuente: García Pérez, C. A. Evolución de la Economía cubana. Taller de Perfeccionamiento Empresarial. Abril 2002.

Anexo No. 4. Plan de medidas tomadas en el 2004 por la dirección del país.

Medidas:

1. Se redujeron la cantidad de empresas con licencia para realizar Comercio Exterior.
2. Se capacitó a todos los dirigentes empresariales y a nivel de OACE, en temas financieros, sobre todo en el Análisis del Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.
3. Se revisaron las empresas mixtas cuyo accionista por la parte cubana es a su vez cliente o proveedor de la misma y se analizó en cada caso la conveniencia de separar estas dos funciones.
4. Se revisaron los objetos sociales.
5. Se reglamentó la concurrencia para las compras de productos hasta el nivel de entidad potenciándose la capacidad negociadora.
6. Se incrementó la capacitación sobre las posibilidades de crédito externo y propiciar su más amplia y efectiva utilización por las entidades cubanas.
7. Se aprueba centralmente las operaciones de crédito, aunque se necesita un mayor dinamismo para su aprobación
8. Se crearon los grupos de administración de riesgos que compilan, procesan y analizan la información sobre los riesgos comerciales y financieros, y toman las decisiones pertinentes para proteger los intereses del país.
9. El nivel de análisis para la aprobación de los gastos se elevó pero es aún insuficiente.
10. Se revisaron las representaciones en el exterior, su magnitud, organización, objetivos que han logrado alcanzar, y sus perspectivas.
11. Se elevó el control sobre el cumplimiento de los compromisos financieros y sobre todo, el nivel de previsión de las posibles dificultades.
12. Se reordenó el sistema de aportes al Estado, tratando de conciliar los requerimientos del país sobre el cumplimiento de las obligaciones financieras, con la necesidad de que las empresas conserven los recursos en divisas imprescindibles para operar con eficiencia. Este tema aún no está totalmente resuelto.

13. Se comenzó a reordenar los Órganos de la Administración Central del Estado en busca de una mayor racionalidad. Este proceso aún no ha sido culminado.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 5. Definiciones del sistema empresarial cubano.

I.- Niveles y denominaciones del sistema empresarial estatal cubano:

(Según Decreto Ley 252. “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Agosto del 2007 y Decreto 281 del Consejo de Ministros. “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial.” Gaceta Oficial de la República de Cuba. Agosto del 2007)

- Organización Superior de Dirección Empresarial. (OSDE).
- Empresa
- Unidad Empresarial de Base. (UEB)

“Las Organizaciones Superiores de Dirección (OSDE) son estructuras organizativas que agrupan empresas y otras entidades autofinanciadas. Tienen a su cargo el ejercicio de la dirección y el control de la implantación de los sistemas de gestión de las entidades que la integran, el cumplimiento de sus funciones y facultades, así como, la del control interno existente. Son aprobadas por el Organismo de la Administración Central del Estado correspondiente, y se crean bajo el principio de separación de las funciones estatales de las empresariales. Se constituyen en Grupos Empresariales o Uniones y se subordinan a los Organismos de la Administración Central del Estado o a los Consejos de las Administraciones Provinciales, en correspondencia con las decisiones que en ese sentido tomen el Estado y el Gobierno.

La Empresa Estatal, es la entidad con personalidad jurídica propia, creada para la producción de bienes y servicios, a los efectos de cumplir de manera eficiente su gestión empresarial conforme al Plan Anual aprobado para la misma. Pertenecen al Estado, funcionan bajo el principio de cubrir sus gastos con sus ingresos y con el objeto de crear un margen de aportes con destino al Estado, en cumplimiento de la finalidad de que no haya empresas con pérdidas.

Las empresas se adscriben directamente a una Organización Superior de Dirección, a un Organismo de la Administración Central del Estado o un Consejo de Administración Provincial o entidad nacional, siguiéndose el principio de que una empresa no puede subordinar a otra empresa y que el traslado, fusión o disolución de una empresa correrá a cargo del Organismo correspondiente del Estado.

En la Organización Superior de Dirección Empresarial y en las Empresas, el Consejo de Dirección, es el principal órgano de dirección colectiva, cuya creación es de carácter obligatorio. Ambas entidades crearán las **Unidades Empresariales de Bases**, las cuales se rigen por lo establecido en el Decreto 281.

II.- Sistema Cooperativo Cubano.

(Según Rivera, C.A. et al. Cooperativismo y administración. Un reto en el nuevo milenio. Escuela Nacional de Educación cooperativista, Inc. Santo Domingo. República Dominicana. 2004. 141 pp.)

Cooperativa de Crédito y Servicio. (CCS). Es la unión voluntaria de los campesinos, los que manteniendo la propiedad sobre la tierra y los demás medios deciden unirse con el objetivo de recibir créditos, servicios y comercializar su producción con el Estado. Existen en el país unas 2500 cooperativas de este tipo con más de 100 000 socios. Se crearon en el año 1960.

Cooperativa de producción agropecuaria. (CPA). Es la unión voluntaria de campesinos y otras personas, que unen además la tierra y los demás medios de producción con el objetivo de trabajar en colectivo. Cuenta con un gran apoyo del Estado, dirigido a conceder créditos blandos y con bajas tasas de intereses, abundante ayuda material, asesoría directa y construcción de las viviendas. Existen en el país unas 1300 asociaciones de este tipo con alrededor de 57 000 asociados. Se crearon en el año 1975 y el auge de formación fue en los años 80.

Unidad Básica de Producción Cooperativa. (UBPC). Se crearon a partir de la tierra perteneciente a las empresas estatales agropecuarias con los trabajadores que estaban vinculados laboralmente a las tierras de forma voluntaria o con otras personas que expresasen su decisión de pertenecer a las mismas. A diferencia a las otras cooperativas la tierra es entregada en usufructo, siendo vendidos los otros medios e instalaciones. Existen en el país unas 3000 UBPC. Se crearon en Septiembre del 2003.

Fuente: Confección del autor a partir de fuentes que se enumeran.

Anexo No. 6. Generalización de las características del sistema de la subordinación local en Cuba.

Sistema / Organismo rector	Empresas y Unidades Presupuestadas que realizan funciones estatales.
Comercio, Gastronomía y los Servicios. / MINCIN	<p>Empresas de Comercio Minorista y Alimentación Pública municipales.</p> <p>Empresas de Comercio o de Alimentación Pública puras.</p> <p>Empresas Provinciales de Servicios Especializados (EPESE).</p> <p>Empresas Provinciales de Servicios Personales, Técnicos y del Hogar.</p> <p>Empresas de apoyo.</p>
Transporte / MITRANS	<p>Empresa Provincial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones Económicas Estatales (OEE) municipales. • Organizaciones Económicas Estatales (OEE) especializadas (de Ómnibus Urbano, Ómnibus Intermunicipal, Transporte Escolares, Autos de Alquiler, Talleres y Servicios, Aseguramiento, entre otros.).
Constructivas / MICONS	<p>Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil.</p> <p>Empresa Provincial de Mantenimiento Vial.</p> <p>Unidad Presupuestada (U.P.) Provincial y Municipales Inversionistas de la Vivienda.</p> <p>U.P. Provincial y Municipales de Mantenimiento y Servicios a la Vivienda.</p> <p>U.P. Microbrigadas sociales.</p>

	U.P. Arquitectos de la Comunidad,
Industrias Locales / MINIL	<p>Empresa Provincial de Industrias Locales Varias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • OEE Municipales. • OEE especializadas.
Industria Alimentaria / MINAL	<p>Empresa Provinciales de la Industria Alimentaria (EPIA):</p> <p>Unidades Básicas. Municipales.</p> <p>Unidades Básicas especializadas.</p>
Seguridad y Protección/ MININT	Empresa Provincial de Seguridad y Protección (SEPCAP).
Educación / MINED	<p>Empresa Provincial de Aseguramiento y Servicios a la Educación</p> <p>(Por decisión del CECM en el 2007 fue adscripta al Ministerio de Educación).</p>
Salud / MINSAP	<p>Empresa Provincial de Farmacias y Óptica.</p> <p>U.P. Complejo de Servicios de la Salud</p>
Cultural / MINCULT	<p>Centro Provincial de la Música.</p> <p>Centro Provincial del Cine.</p> <p>Centro Provincial del Libro.</p> <p>Centro Provincial de las Artes Escénicas.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del REEUP.

Anexo No. 7.- Enfoques sobre la Teoría de la organización

SUPUESTOS	CARACTERÍSTICAS
<p>Enfoque centrado en el trabajo.</p> <p>(Fayol, Taylor, Gant, Emerson y otros)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo si no es absolutamente desagradable, es una forma molesta que se realiza para sobrevivir. • El hombre promedio siente un natural disgusto por el trabajo y si puede lo evita. • Debido a lo anterior, la mayor parte de la gente debe ser presionada, controlada, dirigida y amenazada para que se esfuercen en alcanzar los objetivos de la organización. • El ser humano promedio prefiere que se le dirija, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea seguridad sobre todas las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización autoritaria. • Autoridad: derecho de mandar y el poder de exigir obediencia. • Decisiones centralizadas, el proceso de las decisiones tiene lugar en la cabeza de la entidad. • Estructura organizativa piramidal, la autoridad fluye de arriba hacia abajo a través de una cadena de mando, a los sucesivos niveles de dirección entre la cabeza y el trabajador. Expresión de la organización militar. (prevalencia de la información descendente). • La función del dirigente intermedio es transmitir las órdenes tomadas por la cabeza y optimizar las metas. • Individuo, unidad básica de la organización. • La motivación esta basada en las necesidades básicas. • Trabajador poco estimulado por la superación. • Interacción cerrada y restringida del trabajador. Solo interesa sus brazos, no su cerebro.

	<ul style="list-style-type: none"> Control centralizado.
<p>El enfoque centrado en las personas</p> <p>(Mayo, Rolthlisberger, Mary Parker Follet, Barnard, Simon, Mc Gregor, Likett, Argyris, Herzberg).</p> <ul style="list-style-type: none"> Al hombre promedio no le disgusta trabajar. El ejercicio de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos hacia el logro de objetivos de la organización. Las personas ejercen autodirección y autocontrol para alcanzar objetivos con los que están comprometidos. Comprometerse a objetivos es una recompensa asociada a sus realizaciones y logros. El hombre promedio aprende, bajo condiciones apropiadas, no solamente a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La imaginación, el ingenio y la creatividad en la solución de problemas existe en grado relativamente alto en las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> Organización democrática- participativa. Autoridad debe ser aceptada, utilizándose la persuasión y participación para lograrlo. Decisiones descentralizadas, se toman en cualquier nivel de la entidad. El grupo es la unidad básica de la organización. Libre comunicación de ideas entre todos los miembros del grupo. La información tiene carácter ascendente, descendente y lateral. El dirigente tiene una función intragrupal de guiar su propio grupo y al mismo tiempo es miembro de un grupo de dirección, lo que significa que también tiene una función intergrupala. Los trabajadores son inteligentes y voluntariosos. Se estimula la superación de los trabajadores. Autocontrol y motivación derivada de la satisfacción de las necesidades del individuo y de su propia realización. El trabajador es creativo.

<ul style="list-style-type: none"> Las potencialidades del hombre solo se utilizan parcialmente. 	
<p>El enfoque sistémico en las organizaciones</p> <p>(Paúl R. Lawrence y Joy W. Lorsch)</p> <p>Propósito u objetivo.- Son los que se planifican los elementos a partir de las relaciones entre ellos.</p> <p>Globalismo o Totalidad.- El sistema reacciona ante cualquier estímulo realizado a una de sus partes.</p> <p>Las relaciones.- es lo que caracteriza un sistema y pueden producirse entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> los elementos del sistema. el sistema y otros subsistemas contenidos en él. dos o más sistemas. <p>Homeostasia.- Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienden a adaptarse para alcanzar un equilibrio dinámico interno ante los cambios del entorno.</p> <p>Los parámetros.- Son constantes arbitrarias que se caracterizan por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de</p>	<ul style="list-style-type: none"> Toda entidad es un sistema abierto. No existe una única manera de organizar. Las entidades tienen dos características: <u>Diferenciación</u>: división de la entidad en subsistemas. <u>Integración</u>. coordinación entre los diferentes subsistemas para alcanzar unidad de esfuerzos. La organización depende de un conjunto de circunstancias (una contingencia o una situación) <p>Ver TABLA</p>

un componente del sistema. Los parámetros fundamentales son: Las entradas, Las salidas, el proceso transformador y la retroalimentación.	
--	--

Fuente: Generalización realizada por Ortiz, F. Curso de Organización. Maestría de Dirección. GEDELTUR. Universidad de Pinar del Río. 2009

Anexo 8. Generalización de las Organizaciones.

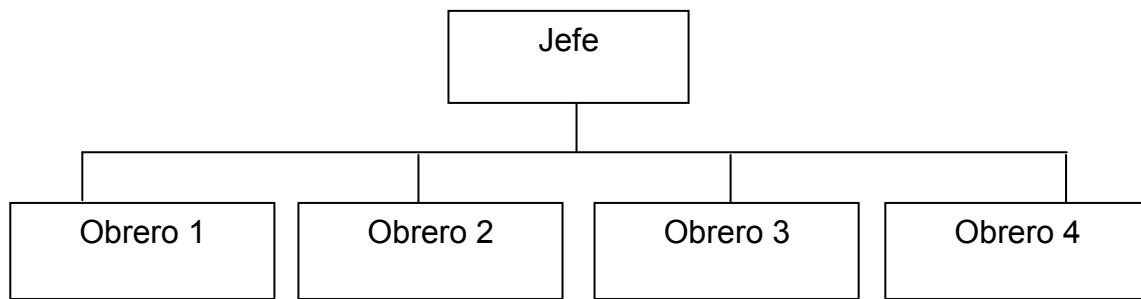
Tipos de Organización

Burocrática o Mecanicista	Orgánica	Nuevas Formas Organizativas
Estructura divisional y jerárquica.	Estructura jerárquica menor.	Estructura flexible y adaptable.
Controles y objetivos centralizados basados en autoridad formal.	Controles y establecimiento de objetivos descentralizados.	Autoridad basada en conocimientos. Alto grado de descentralización.
Interacción vertical.	Interacción vertical – horizontal.	Unidades estructurales pequeñas autogestionadas con capacidad de integración en redes.
Reglas y procedimientos preestablecidos de acuerdo a la naturaleza de la tarea.	Elaboración de pautas a seguir.	Personal de alta capacidad, creatividad e innovación, alta profesionalidad.
Segmentación de la actividad en tareas y funciones estables y duraderas.	Puestos definidos de manera genérica y adaptable.	Alta cooperación e integración.
Definición exacta de puestos con diferenciación especializada en una actividad del proceso.	Énfasis en la coordinación y la delegación de autoridad.	Trabajo de equipo.
Separación de funciones ejecutivas y técnicas de las tareas ejecutivas.	Integración de funciones.	Transfuncionalidad.

Información unidireccional orientada a la eficiencia.	Información bidireccional orientada a la eficiencia.	Información bidireccional y transversal necesaria para una dirección cooperativa.
Sumisión, sin participación.	Mayor participación referida a la actividad que se realiza.	Dirección participativa cooperativa Discusión sin imposición de jerarquías.
Comunicación unidireccional.	Comunicación amplia.	Comunicación entre todos los niveles y unidades organizativas en tiempo real.

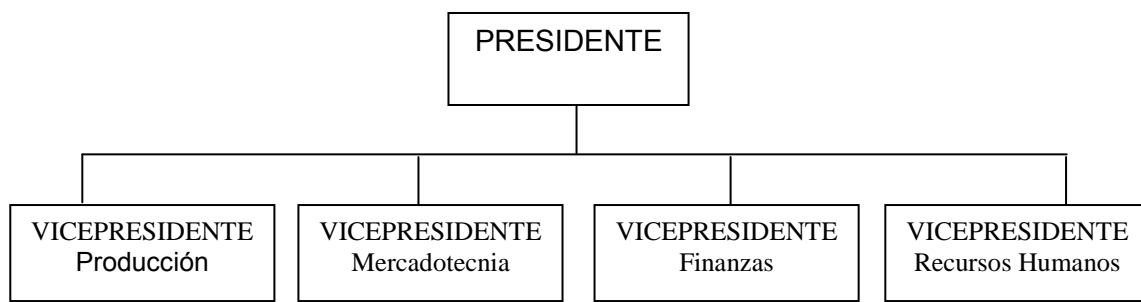
Fuente: Belamaric A, R. y otros. (2004) Nuevas formas organizativas. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo. Ciudad de la Habana.

Anexo No. 9. Estructura lineal.



Fuente: Elaboración propia.

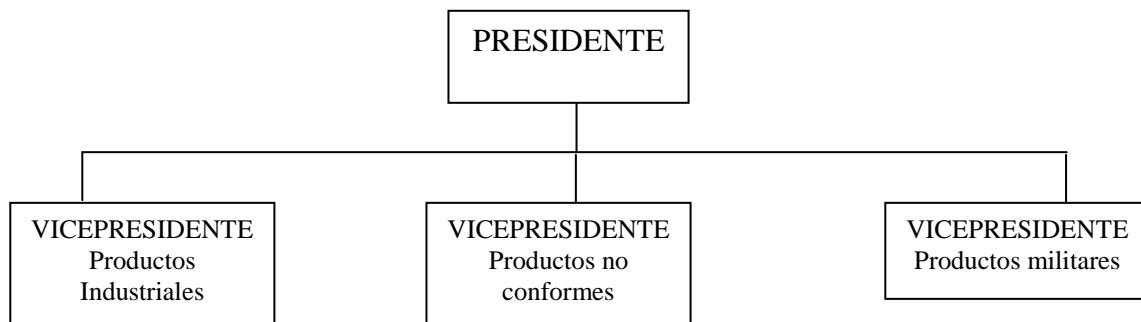
Anexo No. 10. Organigrama funcional de una compañía productora.



Nota: Cada vicepresidente se encarga de una función organizativa principal.

Fuente: Stoner, J. Administración. Pp- 341

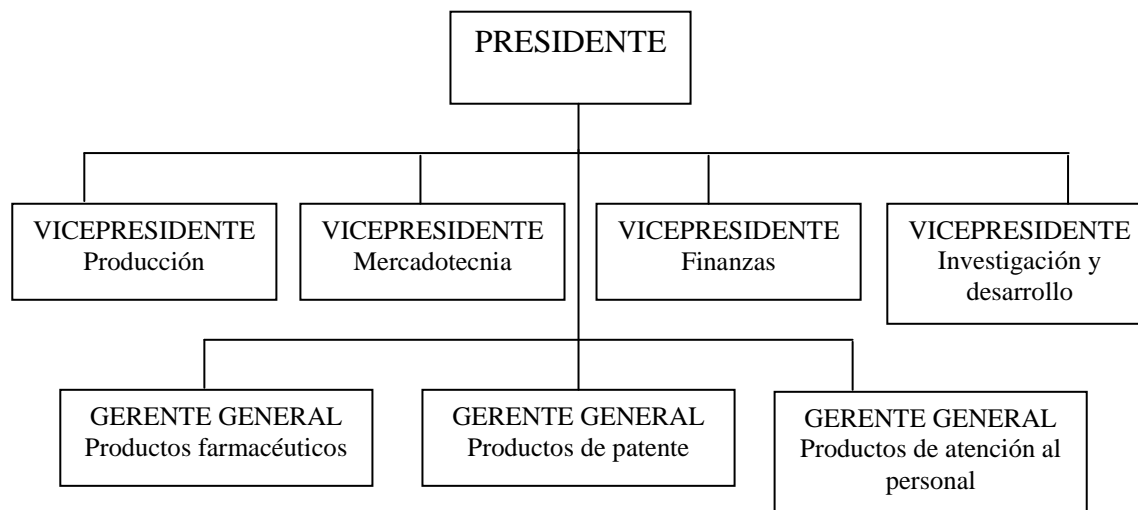
Anexo No. 11.- Organigrama por producto/mercado para una compañía productora: división por cliente



Nota: Cada vicepresidente se encarga de un conjunto de productos agrupados de acuerdo con el tipo de cliente a quien se venderán.

Fuente : Stoner , J. Administración. Pp342-343.

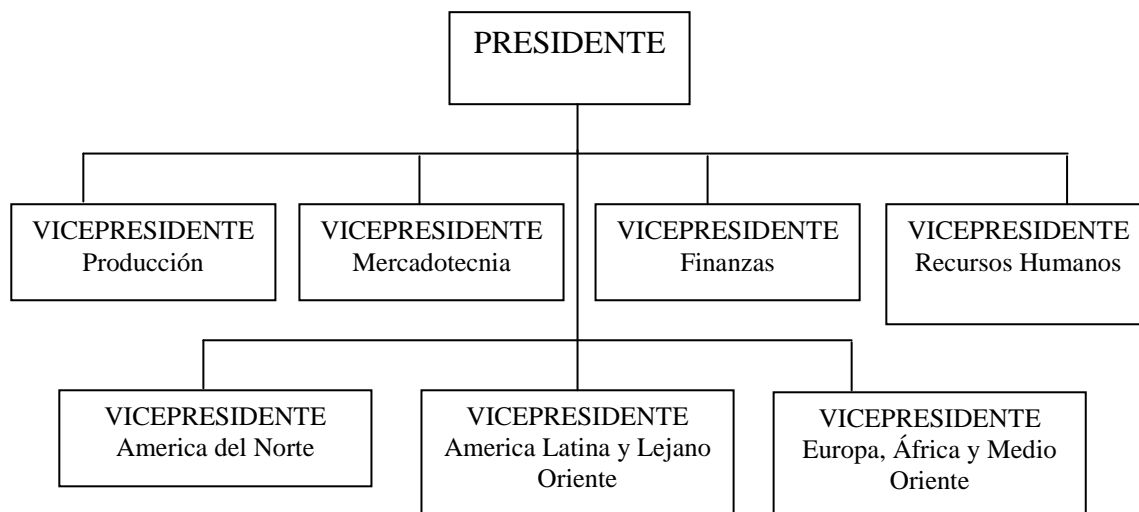
Anexo No.12. Organigrama por producto/mercado de una compañía productora: división por producto.



Nota: Cada gerente general se encarga de una categoría principal de productos y los vicepresidentes de las áreas funcionales proporcionan servicios de apoyo a los gerentes generales.

Fuente: Stoner, J. Administración. Pp-342-343

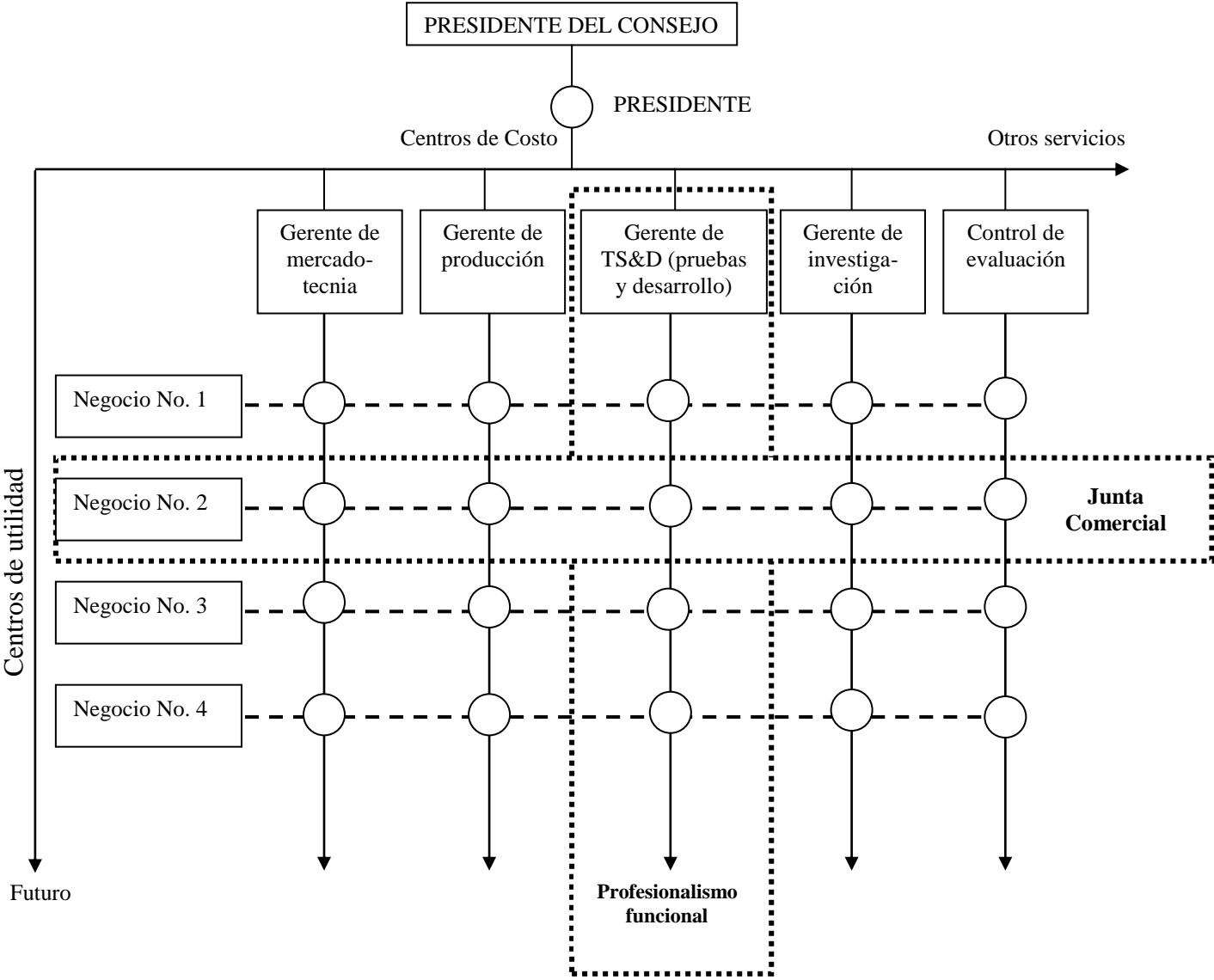
Anexo No. 13. Organigrama por producto/mercado de una compañía productora: división por zona geográfica



Nota: Cada vicepresidente de área se encarga del negocio de la compañía en una zona geográfica. Los vicepresidentes funcionales dan servicios de apoyo y ayuda de coordinación en sus áreas de responsabilidad.

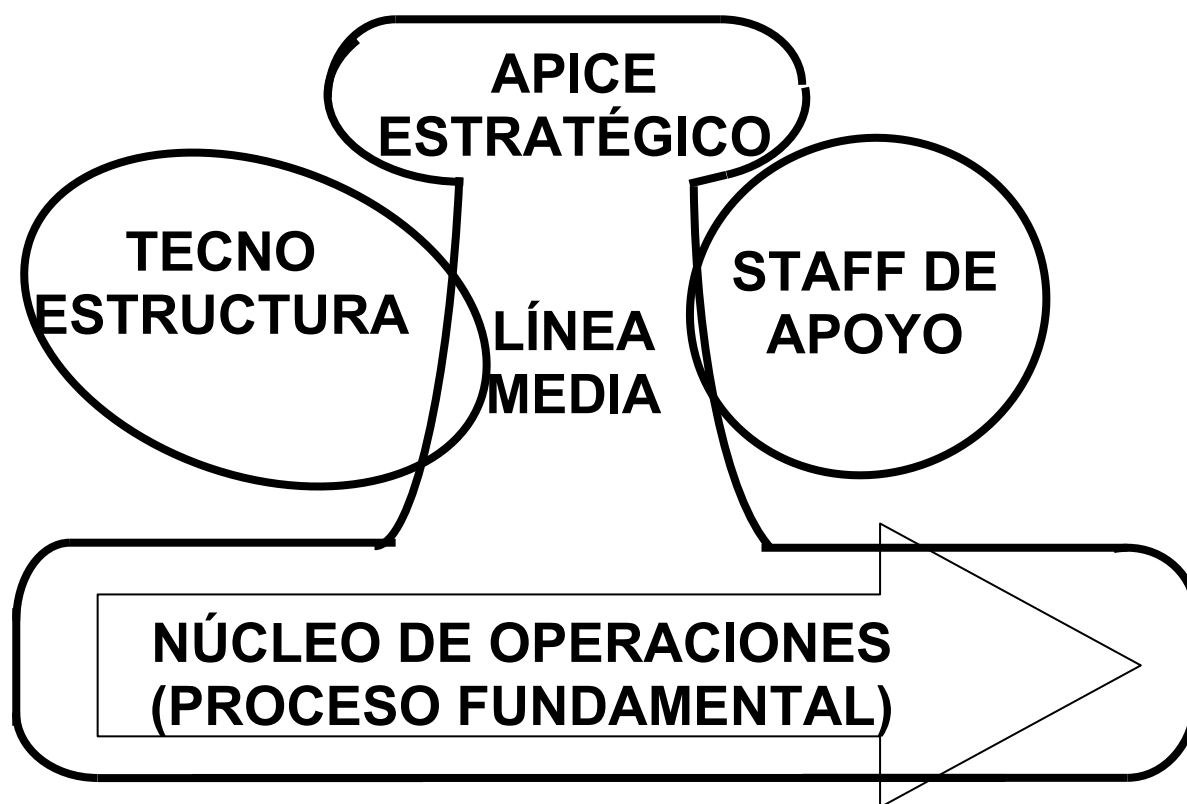
Fuente: Stoner, j. Administración. Pp-342-343.

Anexo No 14.- Organigrama matricial



Fuente: Stoner, J. Administración. Pp-344

Anexo No. 15. Partes de la estructura de la Organización según H. Mintzberg.



Fuente: Henry Mintzberg. Diseño Organizacional; Moda o Ajuste. Traducción en Folletos Gerenciales.

Anexo No. 16.- Características de las estructuras según H. MINTZBERG.

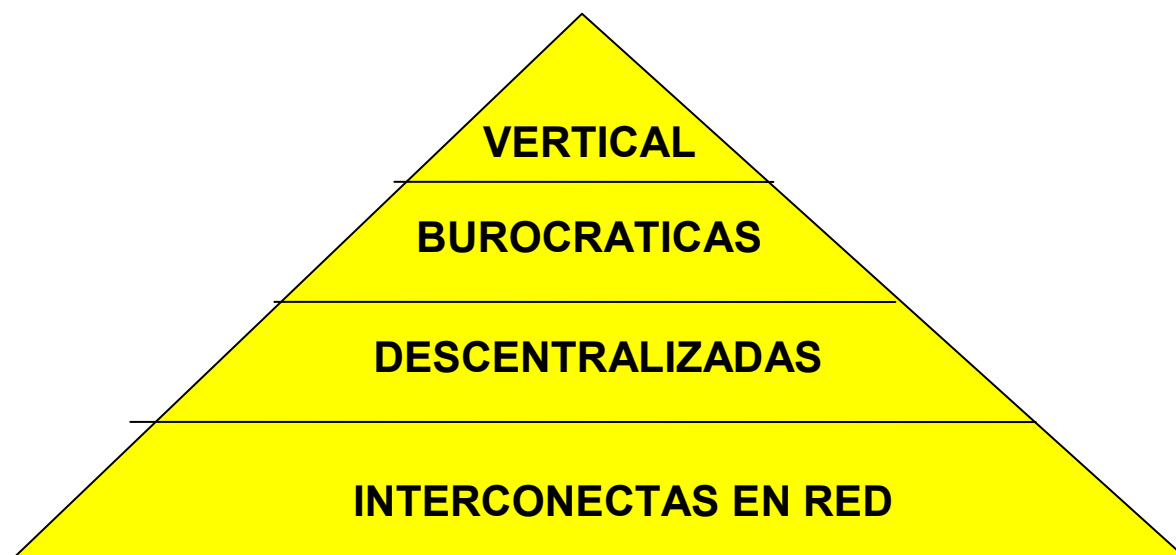
Estructura Simple	Estructura Burocracia Maquinal	Estructura Burocracia Profesional	Estructura Divisional	Adhocracia
<ul style="list-style-type: none"> • Simple, informal y flexible. • Tecno estructura mínima o nula • Reducido staff de apoyo. • Pequeña jerarquía media. • Poco comportamiento formalizado. • Mecanismo de coordinación: supervisión directa • Centralización vertical y horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos formales, trabajo especializado. • División pronunciada del trabajo, criterio de agrupación, por función. • La tecno estructura es la parte clave. • Proliferación de las reglas, normas y la comunicación formal. • Descentralización horizontal limitada. • Obsesión por el 	<ul style="list-style-type: none"> • Parte más importante núcleo de operaciones. • Mecanismo de coordinación: estandarización del conocimiento o habilidades. • Especialización horizontal alta. • Tecno estructura y jerarquía de línea media mínima. • Son organizaciones esencialmente burocráticas: formalización de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupación en base al mercado. • Descentralización vertical limitada. • Las divisiones funcionales como entidades semiautónomas. • Mecanismo de coordinación: estandarización de los resultados. • Entorno diverso y estable (Continúa). • El ámbito de control de la cumbre estratégica puede 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluida, orgánica, es la estructura de la nueva era. • Expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios de staff, operaciones y directivos para llevar a cabo proyectos motivadores. • Es la que menos respeta los principios clásicos de la

<ul style="list-style-type: none"> • Ámbito de control: amplio del director general La Estructura => Ausencia de estructura • Entorno sencillo y dinámico. • La estrategia responsabilizada exclusiva del Director General. • El proceso de estrategia sumamente intuitivo y poco analítico, a menudo visionario, orientándose hacia la búsqueda agresiva de oportunidades. 	<p>control.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entorno sencillo y estable. • La determinación de la estrategia constituye un proceso descendente, pero que es en realidad planeación estratégica. • Resistencia al cambio de estrategia. Largos períodos de estabilidad interrumpidos por estallidos ocasionales de revolución estratégica. • Tendencias a la 	<p>reglas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterio de agrupación: por conocimiento y/o habilidades. • Son organizaciones esencialmente burocráticas: formalización de las reglas. • Criterio de agrupación: por conocimiento y/o habilidades. • Entorno complejo y estable, Sistema técnico sencillo. • Descentralización vertical y horizontal. • El núcleo operativo controla su propio 	<p>ser bastante amplio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cumbre estratégica dirige la estrategia “Cooperativa”, como una cartera de negocios, las divisiones dirigen las estrategias de negocios individuales. • La sede central asigna los recursos financieros, nombra a los directivos y efectúa el control del comportamiento. • Las estructuras de las divisiones suelen ser 	<p>administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de coordinación: ajuste mutuo. • Alta especialización horizontal y escasa formalización. • Abundan los directivos funcionales, integradores y de proyectos. • Criterios de agrupación: funcional y de mercado ---> estructura matricial • Los trabajos administrativos y de operación
---	---	---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte liderazgo, a veces carismático y autocrático. • Organización en formación. 	<p>estrategia de integración vertical.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a la delegación inversa. • Organización generalmente más grande y madura. • Es la organización más común en nuestros días. 	<p>trabajo, autonomía. Estrategia global estable pero cambia continuamente en los detalles. Estrategias fragmentadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias elaboradas con la opinión de los profesionales. Formación de Comité de Asesorías. 	<p>burocráticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones más grandes y más maduras. 	<p>suelen combinarse en un solo esfuerzo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los directivos casi nunca “dirigen” en el sentido usual de “dar órdenes”; por el contrario pasan mucho tiempo haciendo enlace para coordinar lateralmente el trabajo entre los diversos equipos. • El poder se encuentra en cualquier parte en que residan los conocimientos técnicos pertinentes. • Los directivos
--	---	---	--	---

				tienen que ser expertos en las relaciones humanas.
--	--	--	--	---

Anexo No. 17. EVOLUCION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS



Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 18. Comparación de las características de las estructuras según Paúl C. Kitta.

TIPOS DE ESTRUCTURA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ESTRUCTURA VERTICAL	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de tareas claramente definidas. • Rango limitado de conocimiento o habilidades requeridas para desempeñarse en forma efectiva. • Se amplía la transferencia de conocimiento a lo largo de la cadena de mando. • Se amplía el desarrollo de habilidades dentro de una unidad vertical. • Eficiente en ambientes estables y predecibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición limitada a otras áreas de Flexibilidad o exposición limitada a otras áreas de responsabilidad • Limitadas oportunidades de desarrollo de carrera profesional • Es difícil la transferencia de conocimiento a través de la organización • Se reduce la base de habilidades dentro de una unidad vertical • Inefectiva en ambientes dinámicos o impredecibles
ESTRUCTURA BUROCRATICA	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos claros. • Sistemas y procesos estables de la organización. • Niveles consistentes de servicio y calidad • Expectativas claras de desempeño. Roles y 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos generan inflexibilidad. • Lenta respuesta a los cambios. • No hay criterio individual ni empowerment. • Es difícil la cooperación a través de áreas de roles y responsabilidades.

	<p>responsabilidades claras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a lo largo y ancho de la empresa. • Despliegue efectivo de las estrategias, Optimización a nivel micro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque interno • Dificultad de cambiar las estrategias • Potencial de desempeño subóptimo a nivel de la empresa
ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte enfoque en el cliente • Receptividad de las UN a los cambios de las necesidades del cliente y las demandas del mercado • El enfoque de las UN se dirige a las necesidades de sus segmentos • Autosuficiencia al nivel de unidades de negocios • Se amplía la acumulación de conocimiento relacionada con los clientes • Las unidades de negocios cuentan con empowerment para enfocar los esfuerzos de desarrollo de habilidades, en áreas que apoyen sus propios logros • Las unidades de negocios cuentan con empowerment para desarrollar estándares propios dentro de los parámetros 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque reducido en la empresa. • Difícil desarrollar capacidad en toda la empresa. • Las unidades de negocios difícilmente se coordinan cuando un cliente se encuentra en múltiples segmentos. • Duplicación de recursos e ineficiencia a nivel de empresa. • Se dificulta mantener consistentes niveles de competitividad funcional a través de la empresa. • Se dificulta mantener consistentes niveles de competitividad funcional a través de la empresa. • Alto potencial de generar niveles inconsistentes de procesos, aplicaciones tecnológicas de carácter competitivo.

	<p>corporativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad y control a nivel de unidades de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> La tensión interna y la competencia por los recursos se basa en el sistema de mediciones.
ESTRUCTURA EN RED	<ul style="list-style-type: none"> Estratégicamente alineada. Enfoque en el cliente. Responsabilidad total por el desempeño del proceso. Fuerza laborar alineada con las líneas de proceso. Todos los recursos para realizar el trabajo están disponibles dentro de la red. Menor tiempo de ciclo para el proceso Ejecución eficiente del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Duplicación de recursos. Metas que generan rivalidad en los equipos encargados de los procesos y a través de los niveles jerárquicos. Ambiente tensionante de trabajo, debido a altos niveles de interdependencia. Las carreras son complejas y existe potencial de crear límites a éstas. Reducción de una masa crítica o de economía de escala. Disipación del conocimiento.

Anexo No.19 Fases de Desarrollo del Grupo.

1. Formación.	Reconocimiento de los miembros y su cohesión. Identificación de la tarea común objetivo.
2. Ordenamiento.	Conflicto de dirección y búsqueda del líder. Fuerte trabajo social antes de acometer la tarea Control.
3. Normalización.	Desarrollo del comportamiento cooperativo. Definición de la tarea y el rol de cada integrante.
4. Desempeño.	Desempeño de roles de acuerdo a la tarea y los objetivos propuestos. Coordinación y acciones.
5. Desintegración.	Final de la tarea.

Fuente: Sashkin, M. y Morris, C.W. (1987).

Anexo 20. Guía de caracterización de las empresas de la subordinación local.

PODER POPULAR PROVINCIAL

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO

GUIA DE CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS DE LA SUBORDINACION LOCAL

Estimado compañero Director de empresa:

La Universidad de Pinar del Río, se encuentra realizando un diagnóstico con vistas al Perfeccionamiento del Sistema empresarial de la Subordinación local Por considerar de gran interés sus criterios al respecto, le agradeceríamos nos completara el siguiente formulario.

Muchas Gracias.

DATOS GENERALES:

Empresa:

Domicilio:

Municipio: _____ Teléfonos: _____

Correo electrónico: _____

Subordinación: Provincial ____ Municipal ____

Nombres y apellidos de la persona que responde el cuestionario (preferentemente el Director):

Cargo que ocupa:

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA.

Rama de la Economía: _____. Fecha de cierre de la información: Diciembre del 2005.

Indique las principales actividades que realizan su empresa y su proporción sobre las ventas totales:

Actividad	Monto(MP)	% sobre las ventas
Total		100

Características de las instalaciones por tipologías existentes:

Instalación	Estado Constructivo		
	Bueno	Regular	Malo
Total			

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Cantidad de trabajadores según plantilla: _____, De ellos:

Dirigentes: _____ Técnicos: _____ Administrativos: _____ Obreros _____

Escolaridad: Analfabetos: _____ 6to grado _____ 9no grado _____ 12 grado _____

Técnico Medio _____ Universitario _____

Caracterización de los Directivos:

Cargo	Edad	Escolaridad	Especialidad	Años en el cargo
Director				
Dir. o Subdirector Económico				
Dir. o Subdirector Rec. Hum.				
Dir. o Subdirector				
Dir. o Subdirector				
Dir. o Subdirector				

CARACTERISTICAS ECONOMICAS Y DEL CONTROL.

Resultados de las Auditorias, Verificación Fiscal, Certificación de Estados financieros u otras de los últimos 5 años.

Tipo de control	Fecha	Resultado

La Empresa obtuvo el Aval de la Contabilidad para incorporarse al proceso de Perfeccionamiento empresarial que emite el Ministerio de Finanzas y Precios

Si _____ Fecha: _____ No _____

Adjuntar Modelo Estadístico trimestral 5903. Desea realizar algún comentario.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 21.- Encuesta de caracterización del sistema empresarial

PODER POPULAR PROVINCIAL

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO

ENCUESTA DE CARACTERIZACION DEL SISTEMA EMPRESARIAL

Estimado compañero:

La Universidad de Pinar del Río, se encuentra realizando un diagnóstico con vistas al Perfeccionamiento del Sistema empresarial de la Subordinación local. Por considerar de gran interés sus criterios al respecto, le agradeceríamos nos completara el siguiente formulario.

Muchas Gracias.

DATOS GENERALES:

Empresa:

Domicilio:

Municipio: _____ Teléfonos: _____

Correo elect. _____

Subordinación: Provincial ____ Municipal ____

Nombres y apellidos de la persona que responde el cuestionario:

Cargo que ocupa:

CARACTERIZACION DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

PLANIFICACION.

CARACTERISTICA	SÍ	NO
1.- Posee la empresa el documento que establece el proceso de Planificación acorde con la Resolución 276 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP).		
2.- Tiene la empresa aprobado el Objeto empresarial acorde a lo dispuesto por el MEP.		
3.- Están claramente definidas y documentadas la Misión, Visión, políticas, valores y objetivos estratégicos y anuales en correspondencia con el Objeto empresarial aprobado.		
4.- La dirección, los directivos y los trabajadores de las subdivisiones estructurales tienen conocimiento de la Misión, Visión, políticas, valores. Y objetivos estratégicos y anuales y dominan los planes de acciones a cumplir.		
5.- Están actualizados el Diagnóstico y el Plan de medidas para la solución de los problemas detectados.		
6.- Se posee una base de datos actualizada sobre las características de los clientes actuales, conociendo sus necesidades y expectativas.		
7.- Se conoce el tamaño del mercado donde opera la empresa y están evaluadas internamente las acciones para alcanzar un mayor posicionamiento en su mercado meta,		
8.- Se tienen evaluados los proveedores según los intereses de la empresa.		
9.- Están registrados las marcas, logotipos y lemas comerciales.		
10.- Existe algún documento que regule la organización de la producción y los servicios fundamentales.		
11.- Existen Estrategia de Mercadotecnia, Capital Humano y Tecnológica.		

12.- La Empresa recibe sistemáticamente orientaciones sobre el desarrollo de los sistemas para su óptimo funcionamiento.		
--	--	--

ORGANIZACIÓN.

1.- Se aplican estructuras planas en correspondencia con los procesos de la empresa que acercan la alta dirección a la ejecución.		
2.- Existe clara determinación de las funciones de las unidades organizativas y facultades de los jefes a todos los niveles.		
3.- El Director de la empresa tiene facultades para emitir resoluciones que aprueben transformaciones organizativas en la empresa.		
4.- Existe el Reglamento de funcionamiento de las Brigadas.		
5.- Está normada y se cumple la organización de las actividades para el reclutamiento, la selección y la incorporación del personal.		
6.-Están confeccionados los profesiogramas de los puestos de trabajo de la empresa.		
7.- Esta confeccionado y se aplica el Reglamento para la determinación de la idoneidad.		
8.- La empresa posee Manual del Sistema de Gestión de la Calidad.		
9.- La empresa tiene implementado un sistema de captación del conocimiento externo útil para la organización.		
10.- Se cuenta con tecnología que le permite asegurar niveles de oportunidad, asegurar los niveles de error de las mediciones y calidad similares a los del sector.		
11.- En los últimos dos años han existido Resultados de Ciencia e Innovación Tecnológica documentados y evaluados con impactos positivos.		

DIRECCION.

1.- Existe el Reglamento de evaluación del desempeño de los trabajadores.		
2.- Se evalúa el desempeño de los trabajadores.		
3.- Existe el Reglamento disciplinario.		
4.- Existe algún documento que establece actividades para la Organización y Normación del trabajo.		
5.- Todos los trabajadores de la empresa tienen su salario vinculado a los resultados finales, incluyendo a todos los directivos.		
6.- Se aplica algún sistema de estimulación en divisa.		
7.- Están normadas las actividades relacionadas con la Seguridad y Salud del trabajo.		
8.- Esta regulada la participación de los trabajadores en la dirección.		
9.- Existe el documento que organiza la estimulación moral de los trabajadores en la empresa.		
10.- Existe un Reglamento de los Órganos colectivos de dirección.		
11.- Están creado en la empresa los Comité de Expertos, existiendo un Reglamento para su funcionamiento.		
12.- Está organizada la actividad de Contratación económica.		
13.- Funcionan los equipos de trabajo y órganos asesores creados para tratar temas que ayuden en la toma de decisiones.		

CONTROL

1.- Existe y se utiliza el Manual de Control Interno.		
2.- Se encuentra debidamente diseñado el Expediente Único de Auditoria.		
3.- Se evalúa el cumplimiento de los objetivos mensualmente.		

4.- Existe el Manual de Normas y procedimientos contables.		
5.- Esta debidamente organizado y normado el Sistema de Información de la empresa.		
6.- Se efectúan en el Consejo de Dirección de la empresa análisis periódicos de los resultados económicos.		
7.- Se evalúa periódicamente los Resultados del Sistema de Control Interno aplicado en la Empresa.		
8.- Se analiza periódicamente, en las asambleas de trabajadores el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades.		
9.- Se analiza periódicamente las vías para reducir los gastos, fundamentalmente en los elementos de importación.		
10.- Se han realizado sustitución de importaciones en los últimos dos años.		
11.- Se chequean sistemáticamente por algún órgano de dirección de la subordinación local los resultados de la empresa.		

Firma del Encuestado:

FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 22.- ENCUESTA SOBRE FUNCIONAMIENTO A LOS DIRECTORES DE LAS EMPRESAS DE SUBORDINACION LOCAL.

Universidad de Pinar del Río.

GEDELTUR

Estimado director:

El Centro de Estudio de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo está realizando una investigación concerniente a los problemas que afectan la gestión de las empresas de la subordinación local, por lo que necesitamos de su valiosa cooperación, pidiéndole que exponga los criterios que Ud. posee en los aspectos señalados posteriormente. Los resultados de esta encuesta serán utilizados con fines investigativos y para la toma de decisiones en la mejora del sistema empresarial de la subordinación local.

Muchas gracias,

Carlos A. García Pérez.

PUNTOS ABORDADOS:

1. Subordinación:

2. Estructura:

3. Cuadros de dirección:

4. Formación del capital humano:

5. Financiero

6. Retribución y estimulación salarial:

7. Eficiencia:

8. Contabilidad:

9. Control interno:

10. Medios y aseguramiento para el control:

11. Informática:

12. Transporte:

13. Otros problemas:

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO No. 23.- SISTEMA EMPRESARIAL DE LA SUBORDINACION LOCAL EN LA PROVINCIA DE PINAR DEL RIO AL CIERRE DEL 2005.

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

DIRECCION PROVINCIAL DE COMERCIO, GASTRONOMIA Y LOS SERVICIOS

1. Empresa Provincial Mayorista del Comercio (EMPAI)
2. Empresa Provincial de Servicios Técnicos y Personales
3. Empresa Provincial de Transporte para el Comercio
4. Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Alojamiento de Mantua
5. Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Alojamiento de Guane
6. Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Alojamiento de Sandino
7. Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Alojamiento de San Juan
8. Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Alojamiento de San Luis
9. Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Alojamiento de Los Palacios
10. Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Alojamiento de San Cristóbal
11. Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Alojamiento de Candelaria
12. Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Alojamiento de Bahía Honda
13. Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Alojamiento de La Palma
14. Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Alojamiento de Viñales
15. Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y Alojamiento de Minas de Matahambre.
16. Empresa Municipal de Comercio Pinar del Río
17. Empresa Municipal de Comercio de Consolación del Sur
18. Empresa de Alimentación Pública de Consolación del Sur
19. Empresa de Alimentación Pública de Pinar del Río
20. Empresa Provincial de Establecimientos de Servicios Especializados.

DIRECCION PROVINCIAL DE TRANSPORTE (Variante No. 3)

1. O.E.E. Ómnibus Urbanos
2. O.E.E. de Ómnibus Girón
3. O.E.E. de Autos de Alquiler
4. O.E.E. de Transporte Escolares
5. O.E.E. de Talleres y Servicentros
6. O.E.E. Serrano
7. O.E.E. de Aseguramiento
8. O.E.E. Mantua
9. O.E.E. Sandino
10. O.E.E. Guane
11. O.E.E. San Juan y Martínez
12. O.E.E. San Luis
13. O.E.E. Minas de Matahambre.
14. O.E.E. Viñales
15. O.E.E. La Palma
16. O.E.E. Consolación del Sur
17. O.E.E. Los Palacios
18. O.E.E. San Cristóbal
19. O.E.E. Bahía Honda
20. O.E.E. Candelaria

EMPRESAS PROVINCIALES

1. Empresa Provincial de Farmacia y Óptica (De nueva creación Y CON EL Perfeccionamiento Empresarial)
2. Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil
3. Empresa Provincial de Industrias Locales Varias

4. Empresa Provincial de la Industria Alimentaria
5. Empresa Provincial de Mantenimiento Vial
6. Empresa Provincial de Aseguramiento y Servicio a la Educación
7. Empresa Provincial de Seguridad y Protección al CAP

UNIDADES PRESUPUESTADAS QUE REALIZAN ACTIVIDAD EMPRESARIAL

1. Centro Provincial del Libro
2. Centro Provincial de la Música.
3. Centro Provincial de las Artes Escénicas(De nueva creación)
4. Unidad Presupuestada Provincial de Conservación y Servicios de la Vivienda
5. Unidad Presupuestada Provincial Inversionista de la Vivienda
6. Unidad Presupuestada Provincial de Microbrigadas Sociales

Anexo 24.- Problemas fundamentales de los sistemas de pago en las empresas de la subordinación local de Pinar del Río.

Entre las deficiencias conceptuales y de proyección se pudieron resumir las siguientes:

- Los sistemas no estaban diseñados con el formato que establece la legislación vigente (en el 80% de las entidades visitadas).
- En muchos casos no se aprobaron ni se discutieron los sistemas de pagos en asambleas con los trabajadores (15% de las entidades visitadas).
- Inadecuada correspondencia de los Indicadores Formadores y Condicionantes con los objetivos y los resultados a alcanzar (20% de las entidades visitadas).
- El no realizarse los análisis del impacto de los sistemas de pago en la eficiencia de las entidades en los Consejos de Dirección, y en los que se realizan, no se profundiza en los mismos (45% de las entidades visitadas).
- Al evaluar el impacto no se establecen análisis de comportamiento y tendencia en las relaciones Salario Medio-Productividad y Gastos de salario por peso de Valor Agregado Bruto, ambos coeficientes con respecto al plan e igual período del año anterior (15% de las entidades visitadas).
- La no definición de los pagos adicionales o suplementarios aprobados y de ellos cuales forman parte de la base de cálculo para los sistemas de pago (63% de las entidades visitadas).
- El establecimiento de más de un 30% de salario base de cálculo para el personal indirecto (12% de las entidades visitadas).
- Sobrecumplimientos excesivamente altos de las normas de trabajo (15% de las entidades visitadas), sin realizar análisis en el Consejo de Dirección.

Entre las deficiencias de aplicación se encuentran:

- Los correspondientes pagos sin la debida certificación por las personas facultadas (15% de las entidades visitadas).
- No tener en cuenta el comportamiento acumulado de los indicadores y si el cumplimiento del mes o viceversa (20% de las entidades visitadas).

- No contar con la Resolución del Director General aprobando el sistema para aquellas que están en perfeccionamiento empresarial o la aprobación del Jefe del OACE, sobre la base de los Lineamientos Ramales aprobados por el MTSS, para las empresas subordinadas o que atienden metodológicamente (8% de las entidades visitadas).
- Pagos indebidos por tener la última evaluación de la contabilidad negativa realizada por una Unidad de Auditoría Externa (5% de las entidades visitadas).
- La inclusión dentro del salario base de cálculo de lo devengado por descanso retribuido o vacaciones (10% de las entidades visitadas).
- La inclusión de trabajadores en sistemas de pagos por indicadores generales pudiendo esta por indicadores específicos o destajo (80% de las entidades visitadas).
- No haber pagado en tiempo según lo convenido con el sindicato y establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo (5% de las entidades visitadas).
- La no utilización de un coeficiente de distribución o de participación laboral en dependencia del aporte concreto de cada trabajador (40% de las entidades visitadas).
- En aquellas entidades que aplicaban Ingreso menos Gastos no incluir todos los gastos de la unidad organizativa, o no tener definido el % de aporte, o no haber deducido correctamente el 14% de la Seguridad Social o el impuesto por la utilización de la Fuerza de Trabajo (12% de las entidades visitadas).

Fuente: Elaboración propia a partir Informe sobre la revisión de los sistemas de pago. Dirección provincial de Trabajo y seguridad social de Pinar del Río. 2007.

Anexo 25. Evolución de las auditorías en el sistema empresarial de la subordinación local.

Organismo Metodológico / Empresa	2005	2009	Comentario
MINIL			
Industrias Locales	4 Auditorías Deficientes	4 Auditorías Deficientes	Mantiene el descontrol
MINAL			
Industria Alimentaria	5 Auditorías Deficientes	5 Auditorías Deficientes	Mantiene el descontrol
MINCIN			
Comercio, Gastronomía y los Servicios	1 Auditorías Deficiente AVAL en 2001	1 Auditorías Deficiente –AVAL en 2001 y 2008	Estable en el control
Alimentación Pública Pinar del Río	2 Auditorías Aval en el 2003	2 Auditorías Aval en el 2003 y 2008	Estable en el control
Comercio Consolación del Sur	1 Auditoría Deficiente	2 Auditorías Deficiente	Mantiene el descontrol
Alimentación Pública C. del Sur	0	0	Mantiene el descontrol
Comercio y Alim. Púb. San Cristóbal	1 Auditoría Deficiente - Aval en 2004	1 Auditoría Deficiente -2 Aval en 2004 y 2009	Estable en el control
Comercio y Alim. Púb. La Palma	2 Auditorías Deficiente - Aval en 2004	3 Auditorías Deficiente	Inestable en el control
Comercio y Alim. Púb. San Juan	1 Auditoría Deficiente - Aval en 2002	2 Auditorías Deficiente -2 Aval en 2002 y 2008	Inestable en el control
Comercio y Alim. Púb. San Luís	3 Auditorías Deficiente - Aval en 2005	3 Auditorías Deficiente -2 Aval en 2009	Estable en el control
Comercio y Alim. Púb. Viñales	1 Auditoría Deficiente - Aval en 2003	1 Auditoría Deficiente -2 Aval	Estable en el control

		en 2003 y 2008	
Comercio y Alim Púb. Bahía Honda	3 Auditorias Deficiente Aval en 2005	3 Auditorias Deficiente Aval en 2005 y 2009	Estable en el control
Comercio y Alim. Púb. Candelaria	0	Aval en 20 08	Estable en el control
Comercio y Alim. Púb. Sandino	0	0	Mantiene el descontrol
Comercio y Alim. Púb. Minas	0	0	Mantiene el descontrol
Comercio y Alim. Púb. Los Palacios	0	Aval en 2007	Estable en el control
Comercio y Alim. Púb. Mantua MN	2 Auditorias Deficiente	2 Auditorias Deficientes Aval en el 2006- 1Auditoria Deficiente	Inestable en el control
Comercio y Alim. Púb. Guane	3 Auditorias Deficiente	3 Auditorias Deficiente -2 Aval en 2007 y 2009	Estable en el control
EMPAI	0	-	Pasó a Subordinación. nacional
Transporte para el Comercio Pinar	1 Auditoria Deficiente - Aval en 2005	-	Pasó a Subordinación nacional
Comercio Pinar del Río	5 Auditorias Deficiente	6 Auditorias Deficiente - Aval en 2009	Logró el control
MITRANS			
Autos de Alquiler	Aval en 2001	-	Pasó a Subord. nacional
Talleres y Servicentro	1 Auditoria Deficiente - Aval en 2002	1 Auditoria Deficiente - Aval en 2002	Estable en el control
Ómnibus Urbanos	3 Auditorias Deficiente	4 Auditorias Deficiente –Aval en 2008- Auditoria	Inestable en el control

		Deficiente	
Mártires de Girón	2 Auditorias Deficiente -- Aval en 2005	2 Auditoria Deficiente - Aval en 2005-1 Auditoria Deficiente	Inestable en el control
Transporte Escolares	3 Auditorias Deficiente		Pasó a Subordinación nacional
Aseguramiento al Transporte	0	1 Auditoria Deficiente - Aval en 2008	Estable en el control
Transporte Intermunicipal	0	0	Nueva creación
MININT			
SEPCAP	1 Auditoria Deficiente	2 Auditorias Deficiente	Mantiene el descontrol
MICONS			
Mantenimiento y Construcción Civil	1 Auditorias Deficiente - Aval en 02	1 Auditoria Deficiente - Aval en 02 y certificación	Estable en el control
Mantenimiento Vial	2 Auditorias Deficiente –Aval en 2004	2 Auditorias Deficiente –Aval en 2004 y 2009	Estable en el control
MINSAP			
Farmacia y Óptica	A02	-	Pasó a Subordinación nacional
MINED			
EPASE	2 Auditorias Deficiente	2 Auditorias Deficiente	Pasó a Subordinación nacional

Fuente: Sistema de Control UCAI – Grupo de Perfeccionamiento Provincial.

Anexo 26. RESUMEN DE LAS VISITAS DE CONTROL EFECTUADAS A LAS EMPRESAS DE COMERCIO.

Empresas y entidades visitadas:

1. Empresas Municipales de Comercio y Alimentación Pública. (12)
2. Empresas de Comercio. (2)
3. Empresas de Alimentación Pública. (2)
4. Empresas Provinciales.

Audidores: GPPE, liderados por el autor.

Nota: Entre paréntesis (Grupo de empresas al que se refiere)

Documentos de aprobación y funcionamiento. Aspectos a señalar.

- ♦ Falta Resolución del MTSS que aprueba la categoría (2, 3 y 4).
- ♦ Falta Resolución del MEP que aprueba el objeto empresarial y/o creación de la empresa. (3 y 4).
- ♦ El plan y el presupuesto del año en curso no está aprobado por el Presidente de CAP. (2, 3 y 4)
- ♦ Los Expedientes únicos de auditorías están desorganizados. Incluir índice, plan de medidas e incorporar el Certificado de cumplimiento de las medidas (2, 3 y 4).
- ♦ No están bien definidos los miembros del Consejo de Dirección. Definir el quórum necesario para realizar los Consejos de Dirección, así como participantes, invitados y ausentes. Actas mal elaboradas. Precisar bien los acuerdos así como las fechas de cumplimiento y chequeo. (2, 3 y 4).
- ♦ No está actualizado el diagnóstico, objetivos del año 2005, planeación estratégica, plan de acción (2, 3 y 4).
- ♦ Última Auditoría deficiente o mala (3 y 4).

Sistema de Recursos Humanos

- ♦ Ausencia de un grupo de resoluciones del MTSS y Decretos Ley (1, 2 y 4).
- ♦ Incumplimiento de las medidas de la última inspección de la ONIT. No evidencia de la certificación del cumplimiento de estas medidas. (4).
- ♦ Ausencia de resoluciones de nombramientos o designaciones ya sean de directivos o según las Resoluciones 15/00 y 16/00 (1, 3 y 4).
- ♦ No evidencia de la certificación de los indicadores técnico-económicos proceda el pago o no de la estimulación. No poseen la resolución que pone en vigor los sistemas de pago y estimulación. Mala aplicación de los sistemas (2, 3 y 4).
- ♦ Deficiencias en la confección de las actas de los Consejos de Dirección (1).
- ♦ Actualización de P-2 y P-4. Aprobación de los mismos. Borrones y tachaduras. Contratos de trabajo y de periodo a prueba mal elaborados, a lápiz o sin confeccionar. (1, 2 y 3).
- ♦ No existe o no esta actualizado el Reglamento Disciplinario Interno (2).
- ♦ No actualización de los Planes de capacitación. Chequeo del cumplimiento de los mismos hasta la fecha (1.2).
- ♦ Falta resolución que establece régimen de trabajo y descanso (2 y 4).
- ♦ No actualización de las tarjetas SNC-225. Existencia de tachaduras, borrones, llenado a lápiz... (2).
- ♦ No existe reglamento de evaluación de los técnicos. Evaluaciones sin firmar o mal confeccionadas (1, 2 y 4)
- ♦ No actualización o no evidencia del Convenio Colectivo de Trabajo. (4).
- ♦ No existencia de Reglamentos de normación del trabajo (3 y 4).
- ♦ No actualización de los planes de identificación, evaluación y control de los riesgos en cuanto a Seguridad, Salud e Higiene del trabajo. Incumplimiento de los aseguramientos de los medios de protección (todas).
- ♦ No poseen resolución que establece la política de atención al hombre (2 y 4).
- ♦ No cuentan con reglamento que establece el periodo de prueba (2).
- ♦ Mal comportamiento de la disciplina laboral. Deficiencias en el trabajo con el libro de Entrada y Salida. Ausencia de firmas en las pre nóminas y nóminas. Otras. (1).

Sistemas Económicos

- ♦ Los manuales de Finanzas al día no están actualizados (2, 3 y 4).
- ♦ Ausencias de un grupo de resoluciones del MFP, MAC, BNC (2 y 4).
- ♦ Errores o diferencia entre los saldos de los submayores y el mayor de algunas cuentas. Submayor de vacaciones con mas de 24 días acumulados, Submayor de inventario sin actualizar las quintetas (1).
- ♦ Nominas sin firmar por el personal que las confecciona, las revisa o las aprueba. Personas sin firmar (1).
- ♦ No existencia de evidencias del cumplimiento del plan de medidas y sanciones impuestas (1)
- ♦ Presentan unidades con faltantes (2).
- ♦ No cuentan con básculas en los almacenes (1).
- ♦ No se realiza el conteo del 10% a los productos del almacén. Descuadre entre las tarjetas de estiba, submayores y productos físicos. Documentos ilegibles. Ausencia de acta de responsabilidad material y libre acceso. Vales de salida sin autorizo y con escaques incompletos, Mal funcionamiento de la recepción a ciegas. (1).
- ♦ No certificar los balances financieros con auditores externos (2 y 4).
- ♦ Existencia de pago por mora a los impuestos de la ONAT (2 y 4).
- ♦ Mala planificación y poco control y revisión de la actividad de comedores en cuanto al costo por peso de ingreso y documentos establecidos (2).

Sistema de Ciencia Técnica y Medioambiente.

- ♦ Faltan documentos metodológicos, resoluciones y decretos ley (2, 3 y 4).
- ♦ No existe o no está actualizada la estrategia de Ciencia y Técnica. No existencia y aprobación del presupuesto para ello. Falta de capacitación (1, 3 y 4).
- ♦ No se realizan acciones sobre propiedad industrial y/o intelectual y/o sistema de archivos. Falta de capacitación en estos temas. No están registrados en la OCPI (1).
- ♦ No existe estrategia de protección del Medioambiente o no está actualizada. No se realizan actividades referentes a este tema (1, 3 y 4).

- ♦ No se realizan actividades o no existe estrategia de Normalización, Metrología y Control de la Calidad. Falta de capacitación en estos temas. No están constituidos ni aprobados los Comité de Calidad (1 y 4).
- ♦ No está actualizada la Comisión de Base del FORUM. No actualización del Plan de Generalización y el Banco de Problemas a partir de diagnósticos actualizados (1 y 4).
- ♦ Poca integración entre FORUM, ANIR y las BTJ. (4)
- ♦ El plan de Generalización no se incluyo en el plan técnico económico del 2005. ().

Sistemas de control.

- ♦ No poseen algunos documentos metodológicos (1 y 4).

Sistema de Seguridad, Protección y la Defensa.

- ♦ No poseen algunas resoluciones y decretos ley referente a la Defensa Civil y Nacional (1 y 4).
- ♦ No poseen el Dictamen del MINIT según resolución 186/98. Cuentan con CVP y serenos actualmente (2 y 4).
- ♦ No existencia o actualización de algunos planes o documentos para la defensa (2).
- ♦ No existencia o actualización de algunos planes o documentos sobre seguridad y protección (2 y 4).

Otros Sistemas

- ♦ Faltan algunas resoluciones, acuerdos y decretos ley relacionados con la actividad jurídica, trabajo de cuadro y atención a la población. (todas).
- ♦ Mal trabajo con los cuadros, firmas del código de ética, estrategia de superación de los mismos y sus reservas (2 y 4).
- ♦ No existe o se está tramitando el registro del ordenamiento jurídico, contable y catastral de los inmuebles estatales en el Patrimonio Estatal (2 y 4).
- ♦ Deficiente capacitación sobre las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial a trabajadores y directivos (1, 2 y 4).

Otros Documentos Metodológicos

- ♦ Faltan un grupo de resoluciones relacionadas con el uso y explotación de la tierra en los casos que procede, uso y explotación de los equipos, control y uso de hojas de rutas, talleres y licencia operativas del transporte, (2, 3 y 4).

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 27. RESUMEN DE LAS VISITAS DE CONTROL EFECTUADAS A LA EMPRESA PROVINCIAL DE TRANSPORTE Y SUS ENTIDADES

Empresas y entidades visitadas:

1. Empresa Provincial de Transporte (EPT).
2. OEE Ómnibus Urbanos.
3. OEE Transporte Escolar Pinar del Río.
4. OEE Ómnibus Serrano.
5. Empresa Autos de Alquiler.
6. OEE Aseguramiento al Transporte Pinar del Río.
7. OEE Ómnibus Girón.
8. OEE Transporte San Luis.
9. OEE Transporte Viñales.

Auditores: GPPE

Nota: Entre paréntesis (Nr. de la entidad a la que se refiere)

Documentos de aprobación y funcionamiento. Aspectos a señalar.

- ♦ Falta Resolución del MTSS que aprueba la categoría (1, 2, 4, 7 y 8).
- ♦ Están mezcladas funciones estatales con funciones empresariales (1)
- ♦ El objeto empresarial no está actualizado. En la EPT no incluye función estatal (1, 6 y 9).
- ♦ El plan y el presupuesto del año en curso no está aprobado por el Presidente de CAP (todas)
- ♦ Rehacer estructuras y plantillas. Actualizarlas (1, 3, 6 y 9).
- ♦ Expedientes únicos de auditorías desorganizados. Incluir índice. Incorporar al expediente el Certificado de cumplimiento de las medidas (todas).
- ♦ Aprobación definitiva del director (1)
- ♦ Resolución que nombra a los miembros del Consejo de Dirección. Actualizar Reglamento. Definir el quórum necesario para realizar los Consejos de Dirección,

así como participantes, invitados y ausentes. Precisar bien los acuerdos así como fecha de cumplimiento, chequeo de actas (*todas*).

- ♦ Actualización del diagnóstico, objetivos del año, planeación estratégica, plan de acción (*todas*).
- ♦ Auditorias deficientes o malas (3 y 6).
- ♦ Falta de asesoría jurídica (2).
- ♦ Sin auditar integralmente (1 y 8).
- ♦ Malos indicadores económicos-productivos (3, 6 y 7).

Sistema de Recursos Humanos

- ♦ Ausencia de un grupo de resoluciones del MTSS y Decretos Ley (*todas*).
- ♦ Incumplimiento de las medidas de la última inspección de la ONIT. No evidencia de la certificación del cumplimiento de estas medidas (1 y 5).
- ♦ Ausencia de resoluciones de nombramientos o designaciones ya sean de directivos o según las Resoluciones 15/00 y 16/00 (2, 4 y 5).
- ♦ No evidencia de la certificación de los indicadores técnico-económicos proceda el pago o no de la estimulación (1, 2, 4, 6 y 7).
- ♦ Actualización de P-2 y P-4. Borrones y tachaduras (1, 2, 4 y 7).
- ♦ No existencia o no actualización del Reglamento Disciplinario Interno (2, 3, 4, 5 y 6).
- ♦ No poseen Reglamento de Evaluación de los Técnicos. No aplican la resolución 14/03 Calificador Común de Cargos Técnicos por orientación de la DPT sin respaldo legal. Incumplimientos en la evaluación (*todas*).
- ♦ No actualización de los Planes de capacitación. Chequeo del cumplimiento de los mismos hasta la fecha (1, 4 y 5).
- ♦ Falta resolución que establece régimen de trabajo y descanso (*todas*).
- ♦ No actualización de las tarjetas SNC-225. Contratos de trabajo y otros documentos elaborados a lápiz (1 y 4).
- ♦ No actualización o no evidencia del Convenio Colectivo de Trabajo. (2, 4, 6 y 7).
- ♦ No existencia de Reglamentos de normación del trabajo (*todas*).

- ♦ No actualización de los planes de identificación, evaluación y control de los riesgos en cuanto a Seguridad, Salud e Higiene del trabajo. Incumplimiento de los aseguramientos de los medios de protección (2, 4, 7 y 9).
- ♦ No poseen resolución que establece la política de atención al hombre (*todas*).
- ♦ No cuentan con reglamento que establece el periodo de prueba (*todas*).
- ♦ Mal comportamiento de la disciplina laboral. Deficiencias en el trabajo con el libro de Entrada y Salida. Ausencia de firmas en las pre nóminas y nóminas. Otras. (3).
- ♦ Trabajadores que llevan años en batallones agrícolas sin retornar al puesto de trabajo (5).

Sistemas Económicos

- ♦ Los manuales de Finanzas al día no están actualizados (*todas*).
- ♦ Ausencias de un grupo de resoluciones del MFP (*todas*).
- ♦ Falta de organización en el Expediente Único de Auditoría. No contener los certificados de cumplimiento del plan de medidas de las auditorías (*todas*).
- ♦ No certificar los balances financieros con auditores externos (*todas*).
- ♦ Presencia de Cuentas por Cobrar y por Pagar con más de 30 días, sobre todo con los servicios prestados a la Batalla de Ideas (3).
- ♦ Deficiencias en algunos aspectos de la aplicación de lo establecido en la resolución 297 del MFP (*todas*).
- ♦ Mala planificación y poco control y revisión de la actividad de comedores en cuanto al costo por peso de ingreso y documentos establecidos (2, 5 y 6).
- ♦ Carencia de básculas en almacenes (6 y 7).
- ♦ Cierre con pérdidas (4, 5, 6, 7 y 9).
- ♦ No reflejar el plan de gasto en divisa en el Plan Económico. No estar aprobado el mismo por el director (7 y 9).

Sistema de Ciencia Técnica y Medioambiente.

- ♦ Faltan documentos metodológicos, resoluciones y decretos ley (*todas*).
- ♦ No existe estrategia de Ciencia y Técnica. Existencia y aprobación del presupuesto (*todas*).
- ♦ No se realizan acciones sobre propiedad industrial y sistema de archivos. No están registrados en la OCPI (*todas*).
- ♦ No existe estrategia de protección del Medioambiente o no esta actualizada. No se realizan actividades referentes a este tema (*todas*).
- ♦ No se realizan actividades o no existe estrategia de Normalización, Metrología y Control de la Calidad. No están constituidos ni aprobados el Comité de Calidad (*todas*).
- ♦ No hay resolución sobre la Comisión de Base del FORUM. Poca integración entre FORUM, ANIR y las BTJ. No actualización del Plan de Generalización y el Banco de Problemas a partir de diagnósticos actualizados (*todas*).
- ♦ No están bien definidas las funciones en las Subdirecciones Técnicas en cuanto al tema de Ciencia e Innovación Tecnológica y las Subdirecciones de Recursos Humanos con respecto al Medioambiente (*1, 4 y 7*).

Sistemas de control.

- ♦ No poseen algunos documentos metodológicos (*todas*).

Sistema de Seguridad, Protección y la Defensa.

- ♦ No poseen algunas resoluciones y decretos ley referente a la Defensa Civil y Nacional (*todas*).
- ♦ No poseen la condición de Listos para la defensa. No poseen la nueva metodología (*todas*).
- ♦ No poseen el Dictamen del MINIT según resolución 186/98. Cuentan con CVP y serenos actualmente (*2, 5, 7 y 9*).
- ♦ No existencia de algunos planes para la defensa (*3, 4 y 7*).
- ♦ No existencia de algunos planes sobre seguridad y protección (*4 y 7*).

Otros Sistemas

- ♦ Faltan algunas resoluciones, acuerdos y decretos ley relacionados con la actividad jurídica, trabajo de cuadro y atención a la población (*todas*).
- ♦ No cuentan con asesoría jurídica (2, 5, 7 y 8).
- ♦ No existe o se está tramitando el registro del ordenamiento jurídico, contable y catastral de los inmuebles estatales en el Patrimonio Estatal (*todas*).

Otros Documentos Metodológicos

- ♦ Faltan un grupo de resoluciones relacionadas con el uso y explotación de la tierra en los casos que procede, uso y explotación de los equipos, control y uso de hojas de rutas, talleres y licencia operativas del transporte (*todas*).

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 28.- RESUMEN DE LAS VISITAS DE CONTROL EFECTUADAS A LAS EMPRESAS PROVINCIALES DE LA SUBORDINACION LOCAL.

Empresas y entidades visitadas:

1. Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil.
2. Empresa Provincial de Industrias Locales Varias.
3. Empresa Provincial de Mantenimiento Vial.
4. Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas.
5. Empresa Provincial de Aseguramiento y Servicios a la Educación. (EPASE).
6. Empresa Provincial de la Industria Alimentaria.
7. Empresa de Seguridad y Protección del CAP. (SEPCAP).

Auditores: GPPE

Nota: Entre paréntesis (la empresa mencionada)

Documentos de aprobación y funcionamiento. Aspectos a señalar.

- ♦ Falta Resolución del MTSS que aprueba la categoría (2,5,6).
- ♦ El objeto empresarial no esta actualizado. (todas).
- ♦ El plan y el presupuesto del año en curso no esta aprobado por el Presidente de CAP (todas)
- ♦ Rehacer estructuras y plantillas. Actualizarlas (2, 3, 5, 6, 7).
- ♦ Expedientes únicos de auditorias desorganizados. Incluir índice. Incorporar al expediente el Certificado de cumplimiento de las medidas (todas).
- ♦ Resolución que nombra a los miembros del Consejo de Dirección. Actualizar Reglamento. Definir el quórum necesario para realizar los Consejos de Dirección, así como participantes, invitados y ausentes. Precisar bien los acuerdos así como fecha de cumplimiento, chequeo de actas (todas).
- ♦ Actualización del diagnóstico, objetivos del año, planeación estratégica, plan de acción (todas).
- ♦ Auditorias deficientes o malas (3 y 6).
- ♦ Falta de asesoría jurídica (2, 5, 6,7).

- ♦ Sin auditar integralmente (7 y 8).

Sistema de Recursos Humanos

- ♦ Ausencia de un grupo de resoluciones del MTSS y Decretos Ley (*todas*).
- ♦ Incumplimiento de las medidas de la última inspección de la ONIT. No evidencia de la certificación del cumplimiento de estas medidas (1 y 5).
- ♦ Ausencia de resoluciones de nombramientos o designaciones ya sean de directivos o según las Resoluciones 15/00 y 16/00 (2, 4 y 5).
- ♦ No evidencia de la certificación de los indicadores técnico-económicos proceda el pago o no de la estimulación (1, 2, 4, 6 y 7).
- ♦ Actualización de P-2 y P-4. Borrones y tachaduras (1, 2, 4 y 7).
- ♦ No existencia o no actualización del Reglamento Disciplinario Interno (2, 3, 4, 5 y 6).
- ♦ No poseen Reglamento de Evaluación de los Técnicos. No aplican la resolución 14/03 Calificador Común de Cargos Técnicos por orientación de la DPT sin respaldo legal. Incumplimientos en las evaluaciones (*todas*).
- ♦ No actualización de los Planes de capacitación. Chequeo del cumplimiento de los mismos hasta la fecha (1, 4 y 5).
- ♦ Falta resolución que establece régimen de trabajo y descanso (*todas*).
- ♦ No actualización de las tarjetas SNC-225. Contratos de trabajo y otros documentos elaborados a lápiz (1 y 4).
- ♦ No actualización o no evidencia del Convenio Colectivo de Trabajo. (2, 4, 6 y 7).
- ♦ No existencia de Reglamentos de normación del trabajo (*todas*).
- ♦ No actualización de los planes de identificación, evaluación y control de los riesgos en cuanto a Seguridad, Salud e Higiene del trabajo. Incumplimiento de los aseguramientos de los medios de protección (2, 4, 7 y 9).
- ♦ No poseen resolución que establece la política de atención al hombre (*todas*).
- ♦ No cuentan con reglamento que establece el periodo de prueba (*todas*).
- ♦ Mal comportamiento de la disciplina laboral. Deficiencias en el trabajo con el libro de Entrada y Salida. Ausencia de firmas en las pre nóminas y nóminas. Otras. (3).
- ♦ Trabajadores que llevan años en batallones agrícolas sin retornar al puesto de trabajo (5).

Sistemas Económicos

- ♦ Los manuales de Finanzas al día no están actualizados (*todas*).
- ♦ Ausencias de un grupo de resoluciones del MFP (*todas*).
- ♦ Falta de organización en el Expediente Único de Auditoría. No contener los certificados de cumplimiento del plan de medidas de las auditorías (*todas*).
- ♦ No certificar los balances financieros con auditores externos (*todas*).
- ♦ Presencia de Cuentas por Cobrar y por Pagar con más de 30 días, sobre todo con los servicios prestados a la Batalla de Ideas (3).
- ♦ Deficiencias en algunos aspectos de la aplicación de lo establecido en la resolución 297 del MFP (*todas*).
- ♦ Mala planificación y poco control y revisión de la actividad de comedores en cuanto al costo por peso de ingreso y documentos establecidos (2, 5 y 6).
- ♦ Carencia de básculas en almacenes (6 y 7).
- ♦ Cierre con pérdidas (4, 5, 6, 7 y 9).
- ♦ No reflejar el plan de gasto en divisa en el Plan Económico. No estar aprobado el mismo por el director (7 y 9).

Sistema de Ciencia Técnica y Medioambiente.

- ♦ Faltan documentos metodológicos, resoluciones y decretos ley (*todas*).
- ♦ No existe estrategia de Ciencia y Técnica. Existencia y aprobación del presupuesto (*todas*).
- ♦ No se realizan acciones sobre propiedad industrial y sistema de archivos. No están registrados en la OCPI (*todas*).
- ♦ No existe estrategia de protección del Medioambiente o no está actualizada. No se realizan actividades referentes a este tema (*todas*).
- ♦ No se realizan actividades o no existe estrategia de Normalización, Metrología y Control de la Calidad. No están constituidos ni aprobados el Comité de Calidad (*todas*).
- ♦ No hay resolución sobre la Comisión de Base del FORUM. Poca integración entre FORUM, ANIR y las BTJ. No actualización del Plan de Generalización y el Banco de Problemas a partir de diagnósticos actualizados (*todas*).

- ♦ No están bien definidas las funciones en las Subdirecciones Técnicas en cuanto al tema de Ciencia e Innovación Tecnológica y las Subdirecciones de Recursos Humanos con respecto al Medioambiente (1, 4 y 7).

Sistemas de control.

- ♦ No poseen algunos documentos metodológicos (*todas*).

Sistema de Seguridad, Protección y la Defensa.

- ♦ No poseen algunas resoluciones y decretos ley referente a la Defensa Civil y Nacional (*todas*).
- ♦ No poseen la condición de Listos para la defensa. No poseen la nueva metodología (*todas*).
- ♦ No poseen el Dictamen del MINIT según resolución 186/98. Cuentan con CVP y serenos actualmente (2, 5, 7 y 9).
- ♦ No existencia de algunos planes para la defensa (3, 4 y 7).
- ♦ No existencia de algunos planes sobre seguridad y protección (4 y 7).

Otros Sistemas

- ♦ Faltan algunas resoluciones, acuerdos y decretos ley relacionados con la actividad jurídica, trabajo de cuadro y atención a la población (*todas*).
- ♦ No cuentan con asesoría jurídica (2, 5, 7 y 8).
- ♦ No existe o se está tramitando el registro del ordenamiento jurídico, contable y catastral de los inmuebles estatales en el Patrimonio Estatal (*todas*).

Otros Documentos Metodológicos

- ♦ Faltan un grupo de resoluciones relacionadas con el uso y explotación de la tierra en los casos que procede, uso y explotación de los equipos, control y uso de hojas de rutas, talleres y licencia operativas del transporte (*todas*).

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 29. Caracterización de los sistemas administrativos.

Nota: La característica en **negrita** significa que está relacionada con el Diseño organizacional.

PLANIFICACION.

CARACTERISTICA	Comercio				Transporte				Provincial				Total			
	SÍ	%	No	%	SÍ	%	No	%	SÍ	%	No	%	SÍ	%	No	%
1.- Posee la empresa el documento que establece el proceso de Planificación acorde con la Resolución 276 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP).	2	11	17	89	-	-	7	100	7	100	-	-	9	27	24	63
2.- Tiene la empresa aprobado el Objeto empresarial acorde a lo dispuesto por el MEP.	6	32	13	68	-	-	7	100	7	100	-	-	13	39	20	61
3.- Están claramente definidas y documentadas la Misión, Visión, políticas, valores y objetivos estratégicos y anuales en correspondencia con el Objeto empresarial aprobado.	19	100	-	-	7	100	-	100	6	86	1	14	32	97	1	3

4.- La dirección, los directivos y los trabajadores de las subdivisiones estructurales tienen conocimiento de la Misión, Visión, políticas, valores y objetivos estratégicos y anuales, y dominan los planes de acciones a cumplir.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100
5.- Están actualizados el Diagnostico y el Plan de medidas para la solución de los problemas detectados.	19	100	-	-	7	100	-	-	6	86	1	14	32	97	1	3
6.- Se posee una base de datos actualizada sobre las características de los clientes actuales, conociendo sus necesidades y expectativas.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100
7.- Se conoce el tamaño del mercado donde opera la empresa y están evaluadas internamente las acciones para alcanzar un mayor posicionamiento en su mercado meta,	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100

8.- Se tienen evaluados los proveedores según los intereses de la empresa.	4	21	16	79		-	7	100	7	100	-	-	11	33	22	67
9.- Están registrados las marcas, logotipos y lemas comerciales.	-	-	19	100		-	7	100	3	43	4	57	3	9	30	91
10.- Existe algún Documento que regule la organización de la producción y los servicios fundamentales.	-	-	19	100		-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100
11.- Existe Estrategia de Mercadotecnia, Capital Humano y Tecnológica.	-	-	19	100		-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100
12.- La Empresa recibe sistemáticamente orientaciones sobre el desarrollo de los sistemas para su óptimo funcionamiento.	-	-	19	100		-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100

ORGANIZACIÓN.

CARACTERISTICA	Comercio				Transporte				Provincial				Total			
	SÍ	%	No	%	SÍ	%	No	%	SÍ	%	No	%	SÍ	%	No	%
1.- Se aplican estructuras planas en correspondencia con los procesos de la empresa que acercan la alta dirección a la ejecución.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85
2.- Existe clara determinación de las funciones de las unidades organizativas y facultades de los jefes a todos los niveles.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85
3.- El Director de la empresa tiene facultades para emitir resoluciones que aprueben transformaciones organizativas en la empresa.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85
4.- Existe el Reglamento de funcionamiento de las Brigadas.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100

5.- Está normada y se cumple la organización de las actividades para el reclutamiento, la selección y la incorporación del personal.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100
6.-Están confeccionados los profesiogramas de los puestos de trabajo de la empresa.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85
7.- Esta confeccionado y se aplica el Reglamento para la determinación de la idoneidad.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85
8.- La empresa posee Manual del Sistema de Gestión de la Calidad.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100
9.- La empresa tiene implementado un sistema de captación del conocimiento externo útil para la organización.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100
10.- Se cuenta con tecnología que le permite asegurar niveles	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100

de oportunidad, asegurar los niveles de error de las mediciones y calidad similares a los del sector.																
11.- En los últimos dos años han existido Resultados de Ciencia e Innovación Tecnológica documentados y evaluados con impactos positivos.	18	95	1	5	7	100	-	-	7	100	-	-	32	97	1	3

DIRECCION.

CARACTERISTICA	Comercio				Transporte				Provincial				Total			
	SÍ	%	No	%	SÍ	%	No	%	SÍ	%	No	%	SÍ	%	No	%
1.- Existe el Reglamento de evaluación del desempeño de los trabajadores.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85
2.- Se evalúa el desempeño de los trabajadores.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85
3.- Existe el Reglamento disciplinario.	15	79	4	21	4	57	3	43	6	86	1	14	25	76	8	24

4.- Existe algún documento que establece actividades para la Organización y Normación del trabajo.	1	5	18	95	-	-	7	100	-	-	7	100	1	3	32	97
5.- Todos los trabajadores de la empresa tienen su salario vinculado a los resultados finales, incluyendo a todos los directivos.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85
6.- Se aplica algún sistema de estimulación en divisa.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100
7.- Están normadas las actividades relacionadas con la Seguridad y Salud del trabajo.	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100	-	-
8.- Esta regulada la participación de los trabajadores en la dirección.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100
9.- Existe el documento que organiza la estimulación moral de los trabajadores en la empresa.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100

10.- Existe un Reglamento de los Órganos colectivos de dirección.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85
11.-Están creados en la empresa los Comité de Expertos, existiendo un Reglamento para su funcionamiento.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85
12.- Está organizada la actividad de Contratación económica.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85
13.- Funcionan los equipos de trabajo y órganos asesores creados para tratar temas que ayuden en la toma de decisiones.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85

CONTROL

CARACTERISTICA	Comercio				Transporte				Provincial				Total			
	SÍ	%	No	%	SÍ	%	No	%	SÍ	%	No	%	SÍ	%	No	%
1.- Existe y se utiliza el Manual de Control Interno.	2	11	17	89	1	14	6	86	2	29	5	71	5	15	28	85
2.- Se encuentra debidamente diseñado el Expediente Único de Auditoria.	5	26	14	74	-	-	7	100	6	86	1	14	11	33	22	67
3.- Se evalúa el cumplimiento de los objetivos mensualmente.	15	79	4	21	2	29	5	71	-	-	7	100	17	52	16	48
4.- Existe el Manual de Normas y procedimientos contables.	19	100	-	-	1	14	6	86	6	86	1	14	26	79	7	21
5.- Esta debidamente organizado y normado el Sistema de Información de la empresa.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100
6.- Se efectúan en el Consejo de Dirección de la empresa análisis periódicos de los resultados económicos.	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100	-	-

7.- Se evalúa periódicamente los Resultados del Sistema de Control Interno aplicado en la Empresa.	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100	-	-
8.- Se analiza periódicamente, en las asambleas de trabajadores el cumplimiento del presupuesto anual de ingresos, gastos y utilidades.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100
9.- Se analiza periódicamente las vías para reducir los gastos, fundamentalmente en los elementos de importación.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100
10.- Se han realizado sustitución de importaciones en los últimos dos años.	-	-	19	100	-	-	7	100	1	14	6	86	1	3	32	97
11.- Se chequean sistemáticamente por algún órgano de dirección de la subordinación local los resultados de la empresa.	-	-	19	100	-	-	7	100	-	-	7	100	-	-	33	100

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 30.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS DIRECTORES DE LAS EMPRESAS DE SUBORDINACION LOCAL.

RESUMEN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS

1. Subordinación. (46 problemas).

- La subordinación local es la correcta. (13) – 28%
- Dificultades con la doble subordinación. (11) – 24%
- Las empresas deben ser de subordinación nacional. (9) – 20%
- Se movilizan los cuadros a otras labores sin contar con la empresa. (3) -7%
- El MINIL debe contar con una estructura metodológica para dar atención a la empresa. (3) -7%
- No se reconoce la autonomía de la empresa por parte de diferentes organismos. (2) – 4%.
- Los Ministerios y las Instituciones estatales emiten directivas que frenan el Perfeccionamiento Empresarial. (2) – 4%
- Afectaciones por movilizaciones a otras tareas(campo, construcción...), que afectan los planes.(2) – 4%
- Disminución de la independencia empresarial.(1) – 4%

2. Estructura. (32 problemas).

- No está acorde con las exigencias.(9) -28%
- La estructura es correcta.(8) -25%
- Como se encuentran concebidas no afectan la gestión. (4) -12%
- No es la más adecuada y factible.(3) –9%
- La estructura actual no se ajusta a la necesidad.(2) -6%
- Se realizan funciones estatales y empresariales. (2) -6%
- La estructura a nivel de municipio no responde a las necesidades de los territorios desde el punto de vista funcional.(2) -6%

- La actividad mayorista no debe de estar mezclada con la minorista.(1) -3%
- Realización de Gastronomía sin contar con los medios en empresas con otro objeto social.(1) -3%

3. Cuadros de dirección. (45 problemas).

- Los cuadros y dirigentes les falta capacitación. (21) - 47%
- No se encuentra personal idóneo en los municipios. (7) – 16%
- No existe dificultad.(4) – 9%
- Falta de nivel en algunos cuadros. (4) – 9%
- No se encuentran estimulados. (4) – 9%
- Seria conveniente retomar las escuelas de dirección de economía para la formación del capital humano.(3) – 7%
- Debe existir cambio de mentalidad.(2) – 4%
- No poseen salarios atractivos.(1) – 2%

4. Formación del capital humano. (42 problemas).

- Se debe trabajar más en la capacitación de los cuadros y trabajadores. (22) – 52%
- Necesidad de incrementar los cursos al consejo de dirección, cuadros y dirigentes de las empresas.(4) -10%
- Dificultades con la escuela provincial de la Dirección provincial de Comercio.(3) – 7%
- No existe asesoramiento de organismos superiores.(3) – 7%
- Dificultades con la adquisición del personal técnico. (3) – 7%
- Falta de operarios en algunas actividades. (2) -5%
- Falta de estimulación.(1) – 2%
- Mantener una política de cuadros.(1) – 2%
- Debe tenerse en cuenta la idoneidad en el sector de Comercio. (1) – 2%
- Disposición y voluntad del personal.(1) – 2%

- Dificultades con la captación de personal idóneo para la actividad (1). – 2%

5. Financiero. (59 problemas).

- Las empresas debería tener una cuenta en CUC. (26) – 44%
- No se tiene independencia con la divisa para efectuar gestiones (8) -14%
- No se cuenta con autonomía financiera, al no poder disponer de la divisa en el momento oportuno. (5) -8%
- No pago de los insumos por parte de los inversionistas en CUC dificulta la situación financiera.(4) -7%
- Abastecimientos insuficientes.(3) -5%
- Los negocios con empresas nacionales no son del todo favorable. (2) – 3%
- Aún no se ha abierto la cuenta en las empresas que están implementando. (2) – 3%
- Existen problemas internos con cuentas por cobrar y pagar por baja rotación de inventarios.(1)(en las empresas de comercio) – 3%
- Los medios de protección, comunicación y medios técnicos son en divisas, no teniendo cómo asumirse. (1) – 3%
- La poca divisa que se asigna es insuficiente para adquirir insumos y medios de protección. (1) – 3%
- La empresa no puede disponer de las utilidades. (1) – 3%
- Los contratos son impuestos.(1) – 3%
- Problemas con las restricciones existentes.(1) – 3%
- Limitaciones al no tener cuenta en divisa. (1) – 3%
- Insuficiente capital de trabajo.(1) – 3%
- No contar con el capital de trabajo necesario, teniendo que depender del crédito bancario.(1) – 3%

6. Retribución y estimulación salarial. (44 problemas).

- La retribución salarial en la actividad del comercio y la gastronomía es Aceptable. (7) – 16%
- No se cuenta, en algunas empresas, con un sistema de estimulación salarial.(4) -9%
- No existe estimulación en CUC. (4) -9%
- No se cuenta con una estimulación justa, de acuerdo al trabajo y la responsabilidad, las cuales tampoco se encuentran estimuladas.(4) -9%
- Dificultad con el aumento sistemático de los planes.(3) -7%
- Falta de dominio en la aplicación de la estimulación material. (3) -7%
- No existe una estimulación salarial aceptable. (3) -7%
- El salario es bajo. (3) -7%
- No existe ningún tipo de estimulación para los trabajadores que reconozca el trabajo individual o colectivo. (2) -5%
- Son relativamente bajos los salarios en comparación con los del sector emergente. (2) -5%
- El sistema de estimulación no cumple las expectativas de los trabajadores pero contribuye a mantener la fuerza de trabajo.(2) -5%
- Necesario el nuevo sistema empresarial.(2) -5%
- No se tienen en cuenta los años de experiencia.(1) -2%
- Salarios bajos, mejorados con la estimulación.(1) -2%
- El sistema de estimulación no abarca los almacenes que tienen pérdidas.(1) -2%
- La estimulación debe ser de acuerdo a la capacidad y carga de trabajo. (1) -2%
- Limitaciones en la vinculación del salario a los resultados finales.(1) -2%
- El sistema de estimulación no es correcto. (1) -2%

7. Eficiencia. (35 problemas).

- Es satisfactoria.(7) – 20%
- Necesidad de local para el buen desarrollo de la actividad. (4) -11%

- Necesidad de perfeccionar los sistemas de costo actuales. (3) -9%
- El esquema de obtención de CUC en la actividad de Comercio debe ser analizado.(2) -6%
- Carencia de recursos que impiden la satisfacción de la población. (3)
- Falta de aseguramiento.(2) -6%
- Necesidad de aplicar el nuevo sistema empresarial.(2) -6%
- Tarifas de precios obsoletas, a las cuales se les han elaborado fichas de costo y no son aprobados por el MEP.(2) -6%
- Carencia de los medios técnicos para proveer a los agentes de seguridad.(2) -6%
- Existen intermediarios en diferentes productos que reducen el margen comercial en las empresas del Comercio (2). -6%
- Movilizaciones en las que se asignan cifras a la empresa y afecta la eficiencia. (1) -3%
- Las gestiones fuera de provincia para realizar compras tienen limitantes (1) -3%
- Falta de financiamiento en divisas para desarrollar servicios que necesitan la población. (1) -3%
- Problemas con las mermas. (1) -3%
- Bajas tarifas que no se corresponden con las modificaciones que vienen manifestándose en los precios. (1) -3%
- El margen comercial que se le otorga a las empresas mayoristas es insuficiente. (1) -3%

8. Contabilidad. (23 problemas).

- Insuficiente personal calificado en los territorios. (3) -13%
- Existe un grupo de tareas que afectan el tiempo que se le debe dedicar a la actividad fundamental de la empresa, por lo que no permite apenas el análisis económico.(2) -9%
- Fluctuación del personal que atiende la actividad e insuficiente capacitación y estimulación.(2) -9%

- Se necesita mayor preparación.(2) -9%
- Carencia de medios y programas para desarrollar un adecuado trabajo.(1) -4%
- Necesidad de una cuenta independiente en CUC. Se opera a través de Gobierno en el caso de la Empresa de Seguridad y Protección.(1) -4%
- Necesidad de asesoramiento por parte del organismo rector.(1) -4%
- Se ha reducido el margen comercial partiendo de una eficiencia ficticia sin consultar el criterio de la empresa y sin tener en cuenta lo aprobado para el año actual en las empresas de Farmacia.(1) -4%
- Dificultades para adquirir personal preparado. (1) -4%
- No existe estimulación. (1) -4%
- Falta de personal calificado.(1) -4%
- Alta dificultad de los sistemas operativos, complejiza los sistemas contables.(1) -4%
- Ha presentado irregularidades en muchas empresas. (1) -4%
- Falta de recursos. (1) -4%
- Debe descentralizarse la contabilidad. (1) -4%
- La contabilidad es aceptable.(1) -4%
- Se requiere de un mayor control por el organismo superior.(1) -4%
- No cuenta con los medios para automatizar la actividad. (1) -4%
- Elevar el nivel técnico mediante cursos de capacitación. (1) -4%

9. Control interno. (32 problemas).

- Carencia de locales que garanticen un buen control interno.(4) -12
- Falta de recursos materiales.(3) -9%
- Deficiente preparación.(3) -9%
- Poca preparación del personal en la actividad.(3) -9%
- Se debe lograr una cultura integral. (3) -9%

- Insuficiente nivel de exigencia. (3) -9%
- Necesidad de capacitación fundamentalmente los cuadros.(2) - 6%
- Es necesario trabajar con más profundidad en su aplicación. (2) - 6%
- Falta de modelaje y equipos.(2) - 6%
- Falta de personal en auditoría. (2) - 6%
- No se cuenta con los recursos necesarios principalmente insumos.(1) -3%
- Carencia de legislación oportuna, no se aprovecha la posibilidad de utilizar soporte magnético y correo electrónico.(1) - 3%
- Insuficiente capacitación. (1) -3%
- No participan directamente todos los cuadros y dirigentes en el control interno.(1) -3%
- El personal de dirección debe prepararse con mayor profundidad en la aplicación del control interno (1). -3%

10. Medios y aseguramiento para el control. (34 problemas).

- El aseguramiento para los controles está deprimido por la falta de financiamiento.(17) -50%
- Carencia de medios y equipos para el aseguramiento del control.(3) -9%
- Sin dificultades. (2) -6%
- Más exigencia.(2) -6%
- Insuficiente conocimiento en la aplicación del mismo. (2) -6%
- Insuficiente capacitación.(2) -6%
- Plantilla del área incompleta.(1) -3%
- No se priorizan los recursos a la empresa. (1) -3%
- Insuficientes impresos y medios de trabajo. (1) -3%
- Dificultades en la profundidad de las auditoría internas y control interno.(1) -3%
- Falta de movilidad del personal técnico y especialistas. (1) -3%

- Los medios, tanto en equipos como material de oficina son insuficientes(1) -3%

11. Informática. (43 problemas).

- Falta de equipos de computación. (10) – 23%
- Insuficientes computadoras. (9) – 21%
- Equipos envejecidos y problemas con su reparación.(4) -9%
- Dificultades con el papel. (4) -9%
- Necesidades insatisfechas.(4) -9%
- Necesidad de equipos de computación.(3) – 7%
- Insuficiente capacitación.(3) – 7%
- No se encuentra en explotación la totalidad del sistema implantado.(3) – 7%
- No existen los medios que garanticen la información. (2) -5%
- Falta capacitación en este sentido.(1) -2%

12. Transporte. (63 problemas).

- Insuficiente y en mal estado.(13) – 21%
- Carencia de transporte y déficit de combustibles.(10) -16%
- Falta de aseguramiento.(10) -16%
- Parque deteriorado por los años de explotación.(9) -14%
- Medios y equipos de transporte obsoletos, escaso nivel de combustible para desarrollar tareas operativas.(5) -8%
- Falta de recursos y combustibles.(3) -5%
- No se cuenta con el equipamiento necesario.(3) -5%
- El transporte se encuentra en mal estado técnico. (3) -5%
- Carencia de transporte y estado de deterioro de los existentes.(2) -3%
- Falta de transporte para el aseguramiento. (2) -3%
- Dificultades para la reparación de los equipos que se posee.(1) -2%

- Falta de partes y piezas.(1) - 2%
- Transporte insuficiente, las unidades no cuentan con transporte.(1) -2%

13. Otros problemas. (25 problemas).

- Mal estado constructivo de las unidades.(8) -32%
- Financiamiento para ampliar las agencias de protección aprobadas limita la gestión de la empresa.(4) -16%
- Las organizaciones en los territorios no reconocen la autonomía, citan a muchas reuniones y movilizan fuerza de trabajo para la agricultura. (2) -8%
- Falta de recursos. (2) -8%
- No se cuenta con un plan de aseguramiento que responda a las necesidades. (2) -8%
- Realización de actividades ajenas a las previstas en el objeto social.(3)
- Disminuir las tareas colaterales. (2) -8%
- Limitaciones con la atención al hombre. (2) -8%
- Limitaciones con los equipos de oficina.(2) -8%
- Falta de mecanización, situación crítica sin perspectiva.(2) -8%
- Demora en los presupuestos de ingreso y gastos por los Ministerios y el MEP. (2) -8%
- No se cuenta con los medios necesarios para realizar las gestiones correspondientes a la actividad.(1) -4%
- Insuficiente transporte para la distribución, gestión de insumos, control interno y administración.(1) -4%
- Muchos organismos no conocen el sistema y toman medidas contra él. (1) -4%
- Exceso de solicitud de informaciones. (1) -4%
- Falta de ropa de trabajo y calzado. (1) -4%
- Falta de asesoramiento de la dirección provincial y ministerio de transporte(1)
- Falta de transporte para los dirigentes. (1) -4%

- Las instalaciones de la empresa no tienen buen estado constructivo y no se cuenta con recursos para su reparación. (1) -4%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 31.- Selección de implicados en el proceso de rediseño organizacional del sector de Comercio de la Subordinación local.

Implicados seleccionados:

Miembros del Consejo de la Administración provincial:

- Presidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular.
- Vicepresidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular.
- Secretario de la Asamblea Provincial del Poder Popular.
- Secretario del Consejo de la Administración provincial.
- Director provincial de Economía y Planificación.
- Director provincial de Trabajo.
- Director provincial de Finanzas.
- Director provincial de Estadística.
- Director provincial de Comercio Gastronomía y los Servicios.
- Delegado provincial del CITMA.

Secretario General de la CTC Provincial.

Sindicato Provincial de los trabajadores del Comercio, la Gastronomía y los Servicios.

Funcionarios del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 32.- Propuesta de integrantes de la Comisión de trabajo a nivel de provincia para la orientación y control del proceso de rediseño organizacional.

Integrantes:

- Vicepresidente del CAP que atiende los programas de la economía.
- Director provincial de Economía y Planificación.
- Director provincial de Finanzas.
- Director provincial de Trabajo.
- Director provincial de Estadística.
- Secretaría Ejecutiva e Perfeccionamiento empresarial.
- Miembro del secretariado del Sindicato provincial de comercio gastronomía y los servicios.
- Consultor.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 33.- Programa de Capacitación a la Comisión del CAP para la orientación y el control del proceso de diseño organizacional.

Total de horas: 96 horas. (2 créditos)

Problema Docente: Necesidad de que los integrantes de la Comisión del Consejo de la Administración Provincial puedan orientar y controlar las actividades básicas del proceso de diseño organizacional utilizando las diversas teorías y los enfoques que explican el mismo.

Objeto de Estudio: Las actividades básicas del proceso de diseño organizacional.

Objetivo: Al finalizar el programa los integrantes de la comisión serán capaces de:

Describir las actividades básicas del proceso de diseño organizacional, su relación en el marco en un proceso de cambio a través de las teorías y enfoques que explican el mismo.

Sistema de Conocimientos:

Tema 1.- Introducción a la administración de empresas.

- Concepto de Administración. Teorías que conforman el concepto de administración.
- El enfoque de sistemas en el entorno actual.
- El proceso administrativo. Planeación. Organización. Liderazgo. Control. El ciclo administrativo.
- Las funciones específicas de la empresa.
- Los objetivos de la empresa. Concepto.
- El proceso de cambio organizacional. Modelo de K. Lewin.

Tema 2.- El proceso de organización de los sistemas empresariales.

- Concepto de estructura organizacional.
- Factores que influyen en la formación de estructuras.
- Departamentalización.
- Tipos de estructura organizativa.
- Coordinación. Selección de los mecanismos apropiados de coordinación.
- Tipos de grupos.

Tema 3.- Relación del proceso de organización con el mando.

- El mando como proceso y su relación con la organización.
- Proceso de delegación de autoridad. Centralización. Descentralización.
- El proceso de comunicación. Habilidades para comunicarse.
- Definición de motivación. Teorías motivacionales.

Sistema de habilidades.

1. Realizar un esquema general de la administración a través de la aplicación de las funciones, ciclos y enfoques del proceso de administración.
2. Profundizar en el estudio de la Organización como función de la Administración.
3. Analizar la relación que representa la organización y el Mando como funciones del Proceso de Administración.

Sistema de Valores

- Honradez.
- Eficiencia del sistema empresarial público.
- Responsabilidad con las organizaciones.

Métodos: Se trabajará esencialmente el método de exposición por parte del experto, de trabajo en grupos y de seminarios con la activa participación de los miembros de la comisión tomando en consideración la especialización de cada uno de ellos a partir de las funciones de trabajo que realizan.

Formas: Las formas fundamentales del programa serán: 8 horas de seminario y 4 horas de taller. Se realizará un Taller final de 4 horas de duración que generalizará la situación existente en las empresas de la subordinación local en la provincia de Pinar del Río.

Evaluación: Los estudiantes al finalizar el tema se evaluarán a través del Taller que generalice la situación de las empresas de la subordinación local de Pinar del Río en cuanto al diseño organizacional, además de contar con evaluaciones parciales en las conferencias y clases prácticas.

Resumen de la estructura por temas:

TEMA	No. de Horas				Forma de Evaluación
	C	CP	Taller	TOTALES	
1	4	4		8	Clase práctica que integre los contenidos del tema
2	2	2	2	6	Evaluación sistemática con participación de trabajos en grupo ejercicios de auto evaluación.
3	2	2	2	6	Se evaluarán en un Taller donde describirán funciones y facultades relacionadas con el sistema empresarial
Evaluación			4	4	Taller donde se diseñará las principales características de la estructura del sistema empresarial de Comercio de subordinación local.
TOTALES	8	8	8	24	

Metodología General a emplear en el programa:

Por ser este un programa de capacitación para cuadros de primer nivel en la provincia en temas específicos relacionados con la organización de los sistemas empresariales, cada tema tiene sus métodos particulares caracterizándose en general por el método problémico y el estudio de casos, así como el planteamiento de situaciones problemáticas que permitan a los miembros de la comisión llevar a la práctica cada uno de los elementos teóricos que se discutan.

Evaluación:

La evaluación del programa de capacitación tendrá un carácter integrador, pues se evaluará la participación en las actividades docentes, en busca del pensamiento integrador de los miembros de la comisión y la participación en el Taller final generalizador de la situación del

diseño organizacional en las empresas de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río.

Bibliografía:

- Stoner, James. “Administración”, 5ta Edición.
- Koontz, Harold. “Elementos de Administración”, 5ta Edición.
- Carnota, Orlando “Teoría y técnicas de la dirección socialista”.
- Carnota, Orlando “Técnicas para dirigir cuando el tiempo no alcanza”.
- García Pérez, C.A. Casos de estudios de las estructuras de las empresas de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río.

Anexo 34.- Conformación de las Comisiones a nivel de sectorial para el proceso de rediseño organizacional.

Integrantes:

- Director provincial del sectorial de Comercio, Gastronomía y los Servicios.
- Directores funcionales del Sectorial.
- Grupo interno de Perfeccionamiento empresarial.
- Secretaría Ejecutiva de Perfeccionamiento empresarial.
- Miembro del secretariado del Sindicato provincial de comercio gastronomía y los servicios.
- Secretario de la Sección Sindical del Sectorial.
- Consultor.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 35.- Programa de Capacitación a las comisiones a nivel de sectorial para ejecutar la tarea de Diseño organizacional.

Total de horas: 96 horas (2 créditos)

Problema Docente: Necesidad de que los integrantes de la Comisión a nivel del Sectorial de Comercio, la Gastronomía y los Servicios puedan ejecutar las actividades básicas del proceso de diseño organizacional utilizando las diversas teorías y los enfoques que explican el mismo y adecuándolo al contexto de la organización. .

Objeto de Estudio: Las actividades básicas del proceso de diseño organizacional.

Objetivo: Al finalizar el programa los integrantes de la comisión serán capaces de:

Ejecutar las actividades básicas del proceso de diseño organizacional, su relación en el marco de un proceso de cambio a través de las teorías y enfoques que explican el mismo.

Sistema de Conocimientos:

Tema 1.- Introducción a la administración de empresas.

- Concepto de Administración. Teorías que conforman el concepto de administración.
- El enfoque de sistemas en el entorno actual.
- El proceso administrativo. Planeación. Organización. Liderazgo. Control. El ciclo administrativo.
- Las funciones específicas de la empresa.
- Los objetivos de la empresa. Concepto.

Tema 2.- El proceso de organización de los sistemas empresariales.

- Concepto de estructura organizacional.
- Factores que influyen en la formación de estructuras.
- Departamentalización.
- Tipos de estructura organizativa.
- Coordinación. Selección de los mecanismos apropiados de coordinación.
- Tipos de grupos.

Tema 3.- Relación del proceso de organización con el mando.

- El mando como proceso y su relación con la organización.
- Proceso de delegación de autoridad. Centralización. Descentralización.
- El proceso de comunicación. Habilidades para comunicarse.
- Definición de motivación. Teorías motivacionales.

Tema 4.- Cambio Organizacional

- El proceso de cambio organizacional. Teorías actuales.
- Modelo de K. Lewin.
- Fases del proceso de cambio.
- El diseño organizacional en el marco de un cambio en el sistema empresarial. Principales características.
- Procedimientos y herramientas para ejecutar el proceso de cambios.

Sistema de habilidades.

1. Realizar un esquema general de la administración a través de la aplicación de las funciones, ciclos y enfoques del proceso de administración.
2. Profundizar en el estudio de la Organización como función de la Administración.
3. Analizar la relación que representa la organización y el Mando como funciones del Proceso de Administración.
4. Determinar las características, los procedimientos y las herramientas del diseño organizacional en el marco de un proceso general de cambio.

Sistema de Valores

- Honradez.
- Compromiso con la organización.
- Eficiencia del sistema empresarial público.
- Responsabilidad con las organizaciones.

Métodos: Se trabajará esencialmente el método de exposición por parte del experto, de trabajo en grupos y de seminarios con la activa participación de los miembros de la comisión tomando en consideración la especialización de cada uno de ellos a partir de las funciones de trabajo que realizan.

Formas: Las formas fundamentales del programa serán: 8 horas de seminario y 4 horas de taller. Se realizará un Taller final de 4 horas de duración que generalizará la situación existente en las empresas de la subordinación local en la provincia de Pinar del Río.

Evaluación: Los estudiantes al finalizar el tema se evaluarán a través del seminario que generalice la situación de las empresas de la subordinación local de Pinar del Río en cuanto al diseño organizacional, además de contar con evaluaciones parciales en las conferencias y seminarios.

Resumen de la estructura por temas:

TEMA	<i>No. de Horas presenciales</i>				Forma de Evaluación
	C	CP	Taller	TOTALES	
1	2	2		4	Clase práctica que integre los contenidos del tema
2	2		2	4	Evaluación sistemática con participación de trabajos en grupo y en el Taller.
3	2		2	4	Se evaluarán en un Taller donde se desarrollaran una serie de atributos del sistema empresarial
4	4		4	8	Evaluación personal y grupal de los Talleres Taller de familiarización de procedimientos y las herramientas de trabajo.

Evaluación			4	4	Taller donde se diseñará principales características de estructura del sectorial.
TOTALES	10	2	12	24	

Metodología General a emplear en el programa:

Por ser este un programa de capacitación para cuadros y técnicos del sectorial de comercio, gastronomía y los servicios en la provincia en temas específicos relacionados con la organización de los sistemas empresariales, cada tema tiene sus métodos particulares caracterizándose en general por el método problémico y el estudio de casos propios de la actividad, así como el planteamiento de situaciones problemáticas existentes en la realidad que permitan a los miembros de la comisión llevar a la práctica cada uno de los elementos teóricos que se discutan.

Evaluación:

La evaluación del programa de capacitación tendrá un carácter integrador, pues se evaluará la participación en las actividades docentes, en busca del pensamiento integrador de los miembros de la comisión y la participación en el Taller final generalizador de la situación del diseño organizacional en el Sectorial de comercio, gastronomía y los servicios, pertenecientes al sistema empresarial de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río.

Bibliografía:

- Stoner, James. “Administración”, 5ta Edición.
- Koontz, Harold. “Elementos de Administración”, 5ta Edición.
- Carnota, Orlando “Teoría y técnicas de la dirección socialista”.
- Carnota, Orlando “Técnicas para dirigir cuando el tiempo no alcanza”.
- García Pérez, C.A. Casos de estudios de las estructuras de las empresas de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río.

Anexo 36.- Diagrama Causa y Efecto.

Funciones a resolver: Analizar y Definir.

Objetivos de su utilización: Creatividad, Recopilación de datos, Análisis de datos y Trabajo en equipo.

Concepto: Definición de las causas que provocan los efectos observados en el estudio de un Objeto.

Campo de acción: Cada vez que un equipo requiere determinar las causas de un problema.

Utilización:

Para hacer un Diagrama de Causa-Efecto se realizan los siguientes pasos:

- 1) Se decide cual va a ser la variable que se va a analizar. Se traza una flecha gruesa que representa el proceso y a la derecha se escribe la variable.
- 2) Se indican los factores causales mas importantes y generales que pueden indicar la fluctuación de las características de la variable, trazando flechas secundarias hacia la flecha principal
- 3) Se consideran en cada rama factores de causas mas detallados, indicándose una flecha hacia la flecha anterior.
- 4) El procedimiento anterior se repite hasta que no exista ningún elemento causal.
- 5) Finalmente se verifica que todos los factores que puedan causar variabilidad de la variable que se analiza y de las intermedias estén identificadas. Al final queda una figura semejante a la espina de un pescado.

Fuente: Ishikawa, K. **Herramientas para el análisis de la Calidad.** UNIPUB, N. York. 2000.

Anexo 37.- Metodología para la confección del Análisis DAFO en el sectorial de Comercio, Gastronomía y los Servicios.

Para la confección del análisis DAFO en el Sectorial de Comercio Gastronomía y los Servicios el objetivo que se planteará es: "Determinar las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades para confeccionar un diseño organizativo acorde a la estrategia existente para el desarrollo de la actividad en la provincia de Pinar del Río, separando las funciones estatales de las empresariales". Los pasos a seguir son los siguientes:

1.-Determinar por cada célula estructural (Departamento, grupos, Direcciones, brigadas, etc), los elementos del DAFO, teniendo en cuenta el criterio de todos los trabajadores. Los ítems que se analizarán y clasificarán en internos y externos son:

- Determinación de las funciones estatales que se realizan.
- No conformidades existentes en la estructura actual acorde a las necesidades de la organización.
- Evaluación de la relación entre el sectorial y las empresas municipales y provinciales.
- Análisis del sistema regulatorio existente para el funcionamiento de las organizaciones empresariales.
- Análisis del estado actual de la plantilla.

2.- Consolidar y sistematizar la información existente mediante las técnicas de reducción de listado.

3.- Determinar las principales (máximo 10) Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas en el marco de una Reunión de trabajo de la Comisión del sectorial.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 38.- Matriz de acciones estratégicas.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<div>Acciones estratégica</div> <div>OFENSIVA</div>	<div>Acciones estratégica</div> <div>DEFENSIVA</div>
DEBILIDADES	<div>Acciones estratégica</div> <div>ADAPTATIVA</div>	<div>Acciones estratégica</div> <div>SUPERVIVENCIA</div>

Anexo 39.- Análisis Costo / Beneficio.

Funciones a resolver: Analizar y Mejorar.

Objetivos de su utilización: Análisis de Datos y Toma de decisión.

Concepto: El Análisis Costo/ Beneficio es el proceso de colocar valores monetarios en los diferentes conceptos de costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo se estima el impacto acumulado de lo que queremos lograr.

Campo de acción: Se debe utilizar el Análisis Costo / Beneficio al comparar los costos y beneficios de las diferentes decisiones. Un Análisis de Costo / Beneficio por si solo puede no ser una guía clara para tomar una buena decisión. Existen otros puntos que deben ser tomados en cuenta, ej. la moral de los empleados, la seguridad, las obligaciones legales y la satisfacción del cliente.

Utilización: El Análisis de Costo / Beneficio involucra los siguientes 6 pasos:

1. Relacionar las variantes identificadas y los principales factores que las componen.
2. Determinar los costos estimados relacionados con cada factor.
3. Sumar los costos totales para cada decisión propuesta.
4. Determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos para cada decisión.
5. Poner las cifras de los costos cuantitativos y beneficios totales en la forma de una relación donde los beneficios son el numerador y los costos son el denominador: BENEFICIOS / COSTOS. Realizar un análisis idéntico para los beneficios cualitativos.
6. Comparar las relaciones Beneficios a Costos para las diferentes decisiones propuestas.
7. Tomar la decisión adecuada.
8. **Fuente: Herramientas para el análisis de la calidad. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. 2000.**

Anexo 40.- Hoja de Revisión.

Funciones a resolver: Medir, Analizar y Controlar.

Objetivos de su utilización: Recopilación y Registro de datos.

Concepto: Las Hojas de Revisión son diseñadas y utilizadas para responder la pregunta “¿Con qué frecuencia ocurren ciertos eventos?” Una Hoja de Revisión efectiva depende de que se conozca:

1. ¿Por qué se están reuniendo los datos?;
2. ¿Qué datos se van a reunir?;
3. ¿Cómo se utilizarán los datos?;
4. ¿Qué se quiere aprender de los datos?;
5. ¿Quién reunirá los datos?; y
6. ¿Dónde y cuándo se reunirán los datos?

Campo de acción Una Hoja de Revisión es utilizada cada vez que se deban reunir datos para ayudar a identificar y a cuantificar problemas y oportunidades para mejorar. Las Hojas de Revisión son utilizadas para registrar eventos que ya han ocurrido Aunque su propósito es rastrear los datos, una Hoja de Revisión a menudo sirve de ayuda en el análisis de datos indicando cual es el problema. Los tipos de datos que se investigara su existencia utilizando esta técnica son:

En la acción Nr. 17 “Determinación de los documentos normativos metodológicos necesarios para el funcionamiento del Grupo empresarial”, los documentos a revisar son:

- Leyes y Decretos Leyes del Consejo de estado asociados con el funcionamiento del sistema empresarial.
- Decretos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros asociados con el funcionamiento del sistema empresarial.
- Resoluciones del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), del Banco Central de Cuba y del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) asociados con el funcionamiento del sistema empresarial.
- Resoluciones del resto de los Organismos de la Administración del Estado que

cumplen funciones estatales asociados con el funcionamiento del sistema empresarial.

En la acción Nr 18 "Determinación y tenencia de los documentos Básicos-legales del Grupo empresarial. Los documentos que se revisarán son:

- Existencia del Aval de la Contabilidad, Diagnósticos realizados por la empresa bianualmente,
- Documentos legales de creación de la empresa, incluyendo los registros en las diferentes instituciones reglamentarias.(REEUP, ONAT, Registro Mercantil, Registro Comercial, etc).
- Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, si procede; etc.

En la acción Nr 19 "Confección e implementación de las políticas y estrategias que regularan el funcionamiento del Grupo empresarial y las empresas que lo componen", los documentos que se revisarán son:

- Sobre la organización general.
- Sobre los métodos y estilo de dirección.
- Sobre la organización de la producción de bienes y servicios.
- Sobre la gestión de la calidad.
- Sobre la gestión del Capital humano.
- Sobre la planificación.
- Sobre la contabilidad.
- Sobre los precios.
- Sobre el sistema informativo.
- Sobre la mercadotecnia y la comunicación.

En la acción Nr 20 "Confección e implementación de los Sistemas, Estrategias, Manuales, Procedimientos, Normativas, Resoluciones, etc., que regulan el funcionamiento interno del Grupo empresarial", los documentos a revisar son:

Documentos a ser elaborados:

- Sobre la organización general.
- Sobre los métodos y estilo de dirección.
- Sobre la organización de la producción de bienes y servicios

- Sobre la gestión de la calidad
- Sobre la gestión del Capital humano
- Sobre la planificación
- Sobre la contabilidad
- Sobre los precios
- Sobre el sistema informativo
- Sobre la mercadotecnia y la comunicación.
- Sobre otros sistemas.

Base reglamentaria.

- Manuales.
- Reglamentos.
- Procedimientos, plan de medidas y programa de trabajo.

Para ello se realizarán los siguientes pasos:

- Determinar el formato de la Hoja de Revisión
- Crear la Hoja de Revisión.
- Revisar el diseño. Hacer cualquier cambio que el equipo sienta que es
- Ensayar / probar la Hoja de Revisión 6. Si es necesario, hacer cualquier ajuste a la Hoja de Revisión con base en los datos pilotos.
- Empezar a reunir datos.

Fuente: Herramientas para el análisis de la calidad. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. 2000. y adiciones del autor

Anexo 41.- Lista de chequeo para la reunión de datos.

Funciones a resolver: Definir, Medir y Analizar.

Objetivos de su utilización: Reunión de datos y Planeación.

Concepto: Ofrece un acercamiento para reunir datos para poder cumplir con una necesidad específica. Una lista de chequeo para la Reunión de Datos es una herramienta que ayuda a determinar cómo se progresa en el proceso de reunión de datos.

Campo de acción: Se utiliza en cualquier momento que se necesite asegurar que se han tomado todos los pasos o acciones necesarios para facilitar la reunión apropiada de datos.

Utilización:

En la acción Nr 21. Análisis del impacto social de la creación del grupo empresarial", determinar:

- Capacitación realizada a directivos, trabajadores y técnicos del grupo empresarial.
- Evolución del salario medio.
- Estado de la accidentabilidad.
- Estado de opinión de los públicos internos y externos.

En la acción Nr 22. "Análisis de las no conformidades de los resultados del Diseño organizacional introducido a nivel de grupo y su relación con las empresas", se realiza una retroalimentación de los siguientes aspectos:

- Impacto empresarial.
- Impacto social.

Fuente: Herramientas para el análisis de la calidad. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. 2000.

Anexo 42.- Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades relacionadas con el Diseño empresarial del Sectorial de Comercio, gastronomía y los Servicios.

ASPECTOS GENERALES RELACIONADOS CON EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

FORTALEZAS

1. La existencia de empresas especializadas y mixtas en todos los municipios de la provincia.
2. La infraestructura de aseguramiento, incluyendo los centros de elaboración en prácticamente toda la provincia.
3. La experiencia de los trabajadores del sector.
4. Las estructura de zona existente en la actualidad en la mayor parte de las empresas.
5. Los niveles de gestión de los directivos de las empresas y sus unidades.
6. La experiencia de los dirigentes, técnicos y trabajadores.

DEBILIDADES

1. Inexistencia del Marco legal referente a las empresas de la subordinación local donde se defina su concepto y las regulaciones necesarias.
2. No están debidamente estudiadas, diseñadas, aprobadas y puestas en funcionamiento la estructura , las funciones y las facultades en cada nivel organizativo
3. Insuficiente análisis de la plantilla de cada unidad organizacional.
4. Inexistencia de una política de captación, selección y capacitación del personal.
5. Desconocimiento de los documentos normativos metodológicos que deben de ser captados por la empresa y obtenidos por diferentes fuentes.
6. Desconocimiento de los empresarios de cuales documentos de compilación e institucionalización deben poseer.
7. Desconocimiento de los documentos que la empresa debe de Confeccionar: Manuales, Reglamentos y Procedimientos.
8. Poca eficiencia en el control de las empresas y sus unidades.

9. No se ha avanzado en la certificación de los sistemas de gestión.
10. Existe falta de capacitación en todos los niveles de la organización.

OPORTUNIDADES

1. La posibilidad de constar con un facilitador del proceso que sea profesor de la universidad.
2. El liderazgo existente en la dirección del sectorial por mejorar los niveles de gestión
3. La existencia de la Universidad de Pinar del Río con un Grupo de Gerencia y desarrollo local y turismo.
4. La voluntad de las instituciones superiores (CAP, MINCIN, etc.,) de realizar la experiencia del diseño organizacional.

AMENAZAS

1. Los planes impuestos y con crecimiento elevados sin garantía de recursos.
2. Excesos de informaciones a rendir a los diferentes niveles con diferentes formatos.
3. No tener facultad para cambiar los precios de algunos productos que se venden de acuerdo a la oferta y la demanda y con los precios cambiantes que existen en el territorio.
4. La intermitencia de los recursos que nos venden las empresas del territorio.

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4
FORTALEZAS	1	X	X	X	X				X
	2		X			X			X
	3	X	X	X	X	X	X		
	4		X		X				
	5	X	X	X		X			X
	6	X	X		X	X			X
DEBILIDADES	1	X	X	X	X				
	2	X	X	X					
	3	X		X					
	4	X		X					
	5	X							
	6	X							
	7	X							
	8		X			X			
	9	X		X					
	10	X		X					

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo en equipo.

Anexo 43.- Resultados de la matriz de acciones estratégicas para el rediseño organizacional del sectorial de Comercio de Pinar del Río.

Estrategia Ofensiva. (Oportunidades-Fortalezas). (17 acciones)

- Creación del grupo empresarial y reestructuración del sistema de comercio de la subordinación local en la provincia de Pinar del Río.

Estrategia Adaptativa. (Oportunidades-Debilidades). (19 acciones)

- Determinar detalladamente las funciones y facultades de cada nivel estructural con vista a tomar las decisiones oportunas en busca de la eficiencia y eficacia el sistema.
- Determinar el marco regulatorio y Diseñar las políticas, estrategias, procedimientos, etc., para el funcionamiento eficiente del sistema empresarial.

Anexo 44.- Soluciones a los aspectos detectados en el diagnóstico organizacional a partir del análisis costo-beneficio.

ASPECTOS ESPECÍFICOS / CAUSAS QUE LO PROVOCAN	SOLUCIONES PROPUESTAS
<p><u>Aspectos relacionados con la política y el diseño organizacional</u></p> <p>Inexistencia del Marco legal referente a las empresas de la subordinación local donde se defina su concepto y las regulaciones necesarias.</p>	<p>Proponer se confeccione el marco legal sobre las empresas locales, con las categorías necesarias para que cada provincia pueda desarrollar su propio sistema, definiendo la subordinación la que a criterio del autor debe ser del territorio.</p> <p>Crear un Grupo Empresarial a nivel de Consejo de la Administración Provincial para la dirección del sistema empresarial subordinado.</p> <p>Crear una Dirección Estatal que controle las funciones rectoras del MINCIN en el territorio.</p> <p>Confeccionar una estrategia para el sistema empresarial de la subordinación local, que promueva las acciones pertinentes de desarrollo en cada actividad, planifique todos los subsistemas necesarios para su desenvolvimiento: Políticas, regulaciones, etc.</p>

<p><u>Aspectos relacionados con la Estructura, Funciones y Facultades.</u></p> <p>No están debidamente estudiadas, diseñadas, debidamente aprobadas y puestas en funcionamiento la estructura , las funciones y las facultades en cada nivel organizativo.</p>	<p>Diseñar, proponer e implementar después de aprobado al nivel respectivo la Estructura del sistema(a nivel de grupo empresarial, empresa y Unidad Empresarial de Base, acorde con lo estipulado en el Decreto Ley 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano” y Decreto 281 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano”.</p> <p>Diseñar las funciones y facultades de cada nivel organizacional</p>
<p><u>Aspectos relacionados con la Caracterización del personal y la plantilla.</u></p> <p>Falta de estudio de los puestos de trabajo.</p> <p>Insuficiente análisis de la plantilla de cada unidad organizacional.</p> <p>Inexistencia de una política de captación, selección y capacitación del personal</p>	<p>Confeccionar los profesiogramas y los estudios de los puestos de trabajo.</p> <p>Confeccionar la plantilla acorde a los postulados modernos de organización.</p> <p>Trazar una política adecuada de desarrollo del capital humano</p>
<p><u>Aspectos relacionados con Sistemas administrativos y relaciones verticales y horizontales.</u></p> <p>Desconocimiento de los documentos normativos metodológicos que deben de ser captados por la</p>	<p>Compilar los documentos Normativos metodológicos necesarios para funcionamiento de las entidades. (Leyes, Decretos Leyes, Decretos Resoluciones y Cartas circulares emitidas por los organismos institucionales del país).</p>

<p>empresa y obtenidos por diferentes fuentes.</p> <p>Desconocimiento de los empresarios de cuales documentos de compilación e institucionalización deben poseer.</p> <p>Desconocimiento de los documentos que la empresa debe de Confeccionar: Manuales, Reglamentos y Procedimientos.</p>	<p>Compilar los documentos de compilación e institucionalización de las entidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución del Ministerio de Economía y Planificación que aprueba la creación de la empresa. • Resolución del Presidente del CAP que crea la empresa. • Resolución del Ministerio de Trabajo y Seguridad social otorgando la categoría de la empresa. • Estructura y Plantilla aprobada por el órgano autorizado. <p>Si la empresa está en Perfeccionamiento Empresarial la Aprobación del Acuerdo para su implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dictámenes del MININT sobre las Inspecciones de Seguridad y Protección. • Certificado de los auditores externos certificando los estados financieros al cierre de cada año. • Expediente Único de Auditorias. • Inscripción del Registro de contribuyentes. (ONAT) • Inscripción en el Registro Mercantil. • Inscripción en el REEUP.
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución del presidente del CAP nombrando al Director General. <p>Confección e implementación de la Base reglamentaria actualizada (Manuales, Reglamentos y Procedimientos) siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de la Calidad. • Manual de la Contabilidad. • Manual de la Contabilidad de Costos. • Manual de gestión de Comunicación. • Manual de Identidad Corporativa. • Manual de Seguridad y Salud en el trabajo. • Reglamento disciplinario Interno. • Reglamento de los órganos colectivos de dirección. • Reglamento para la estimulación moral. • Reglamento de la brigada o equipo socialista. • Reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada. • Reglamento de evaluación del desempeño. • Reglamento de los sistemas de pago. • Reglamento para el pago de alto desempeño.
--	---

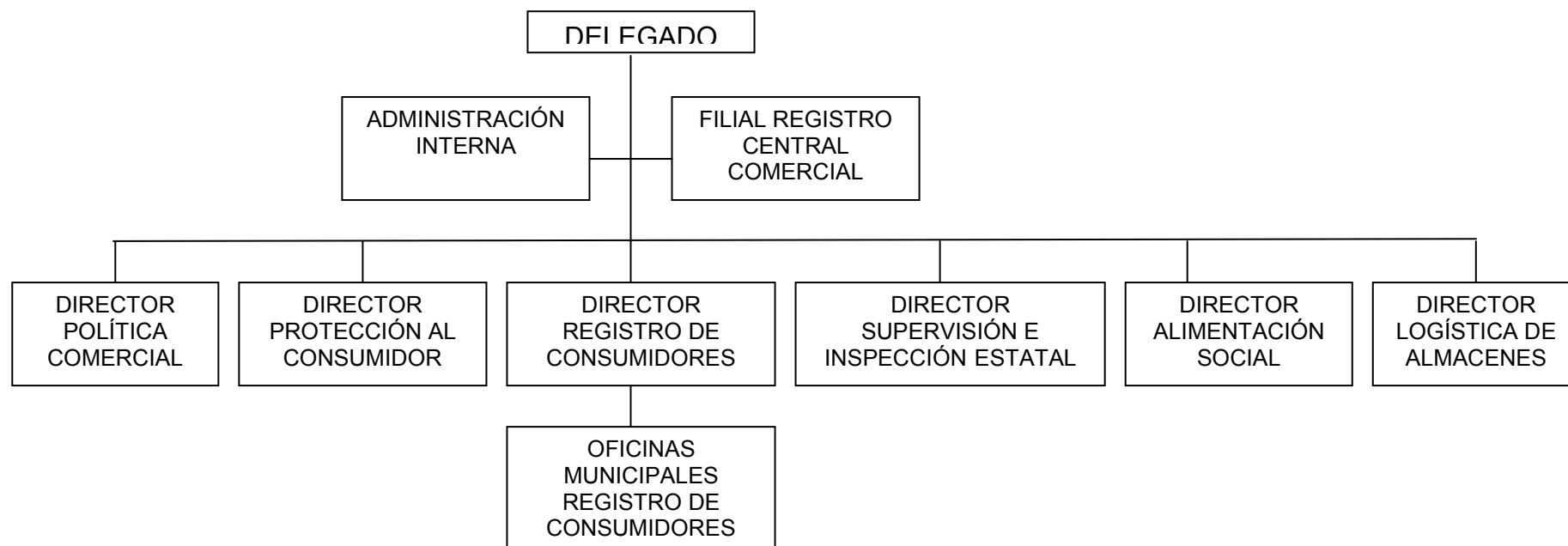
	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de los comité de expertos. • Reglamento de estimulación en CUC (si procede). • Reglamento de la Información. • Reglamento de Seguridad y Protección Física. • Reglamento que organiza el mantenimiento sistemático de inmuebles, muebles, medios y equipos. • Procedimiento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados. • Procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos y productos. • Procedimiento para la compraventa de útiles y herramientas a los trabajadores. • Procedimiento para el periodo de prueba. • Procedimiento para el diseño de nuevos cargos. • Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores. • Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros. • Procedimiento de la planificación. • Procedimiento para la contratación económica. • Procedimiento para la actividad metrológica. • Plan de medidas para la prevención. • Programa de trabajo para la realización de estudios de organización del trabajo.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

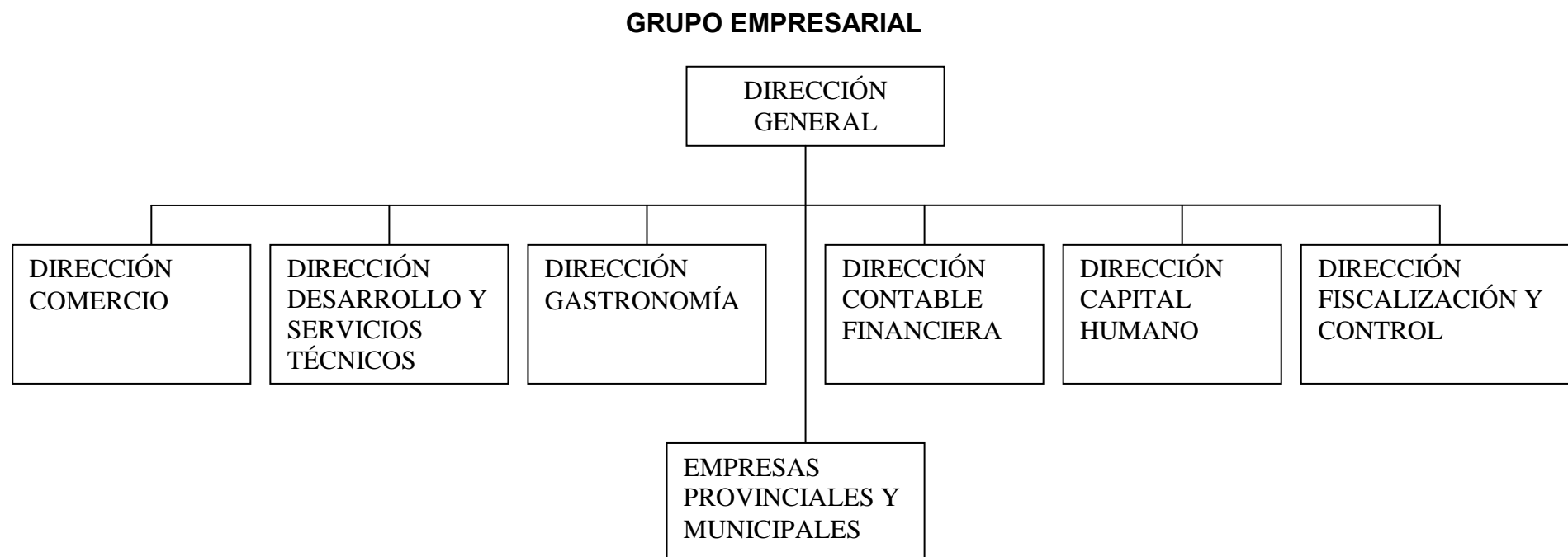
Anexo No. 45.- Propuesta de creación de la delegación del Ministerio del Comercio Interior (MINCIN) en Pinar del Río.

PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA DELEGACIÓN DEL MINISTERIO DEL COMERCIO INTERIOR EN PINAR DEL RÍO



Fuente: Propuesta de estructura de la Delegación del MINCIN con arreglos del autor.

Anexo No. 46.- Propuesta de estructura del Grupo Empresarial de Comercio, Gastronomía y los Servicios.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 47.- Documentos normativos metodológicos que debe poseer el sistema de Comercio.

Base regulatoria	A nivel de			
	Grupo	Empresa	UEB	Unidad
Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial.				
➤ Decreto-ley no.252/2007 "sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.	X	X	X	
➤ Decreto no 281/2007 del consejo de ministros "reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal"	X	X	X	
Sobre el sistema de trabajo con los cuadros.				
➤ Decretos- ley no. 196/1999; no. 197/1999 del consejo de estado actualizados	X	X		
➤ Código de ética de los cuadros del estado cubano	X	X		
➤ Acuerdo no. 3670 del CECM, lineamientos e indicadores para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros en los órganos, organismos y entidades del estado y del gobierno de 29 de marzo del 2000.	X	X		
Sobre el sistema de seguridad y protección física en los objetivos económicos.				
➤ Decreto-ley 186/98. Sobre el sistema de seguridad y protección física en los objetivos económicos.	X	X	X	
➤ Resoluciones no. 01/2007 reglamento de las relaciones laborales de los trabajadores del sistema de seguridad y protección.	X	X	X	
➤ Indicaciones del MTSS sobre la aplicación resolución no. 1 y no. 3 del 2007 de la actividad de seguridad y protección física.	X	X	X	

Sobre el sistema de Capital humano.				
➤ Decreto ley no. 249/2007 de la responsabilidad material.	X	X	X	X
➤ Resolución no 13/2004 del MTSS sobre los lineamientos para la estimulación moral.	X	X	X	
➤ Resolución no. 26/2006 MTSS sobre los lineamientos metodológicos para la realización de los estudios de organización y normación del trabajo en las entidades cubanas.	X	X		
➤ Resolución no. 15/2000 del MTSS sobre el procedimiento para la determinación de los puestos de trabajo de confianza.	X	X	X	
➤ Resolución no.16/2000 del MTSS sobre el procedimiento para la declaración de los puestos de trabajo de funcionarios.	X	X		
➤ Resolución no. 32/2000 del MTSS sobre el tratamiento laboral y salarial a aplicar a los trabajadores designados jefes brigada o equipo y especialistas principales.	X	X	X	
➤ Resolución no. 10/2004 del MTSS sobre el tratamiento laboral y salarial al personal disponible.	X	X		
➤ Resolución no 30/2005 del MTSS sobre la escala salarial única y el pago adicional a las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial.	X	X	X	
➤ Resolución no. 31/2005 del MTSS sobre cargos de dirigentes en las OSDE y empresas.	X	X		
➤ Resolución no. 29/2006 MTSS sobre el reglamento de la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de Capacitación y desarrollo de los recursos humanos.	X	X	X	
➤ Metodología para la validación del autofinanciamiento del pago adicional emitida por grupo ejecutivo de perfeccionamiento empresarial	X	X		
➤ Resolución no.165/2006 del MTSS. Encargado de almacén y clasificación de los almacenes.	X	X	X	X
➤ Resolución no.21/2007 del MTSS.	X	X	X	X

Sobre la evaluación del desempeño.				
Del sistema de seguridad y salud en el trabajo.				
➤ Ley no. 13/1977. De protección e higiene del trabajo	X	X	X	X
➤ Decreto no. 101/1982 reglamento general de la ley de protección e higiene del trabajo.	X	X	X	X
➤ Resolución no. 39/2007 MTSS. Bases generales de seguridad y salud en el trabajo.	X	X	X	X
➤ Resolución no.51/2008 MTSS. Manual de seguridad en el trabajo	X	X	X	X
➤ Resolución no. 31/2002 del MTSS procedimientos prácticos generales para la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo en el trabajo.	X	X	X	
➤ Resolución no.19/2003 del MTSS. Registro, investigación e información de los accidentes de trabajo.	X	X	X	X
Sobre el sistema logístico.				
➤ Resolución no.59/2004 del MINCIN. Reglamento para la logística de almacenes.	X	X	X	X
➤ Resolución no.153/2007 del MINCIN. Procedimientos para la implementación del expediente logístico de almacenes y para la categorización de los almacenes.	X	X		
Sobre el medio ambiente.				
➤ Ley no. 81/1997 del medio ambiente.	X	X		
Sobre la planificación empresarial, la contratación económica y el proceso inversionista.				
➤ Resolución no. 276/2003 del MEP. Indicaciones generales sobre la planificación empresarial.	X	X		
➤ Resolución no. 2253/2005 del MEP. Sobre la contratación económica.	X	X		
➤ Resolución no. 91/2006 del MEP. Indicaciones para el proceso inversionista.	X	X		
➤ Carta circular no. 1/2002 del MEP.	X	X		

Sobre las relaciones financieras en divisas de las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial.				
Sobre el expediente único de auditoria y el plan de prevención.				
➤ Resolución no.276/2003 del MAC. Sobre el índice del expediente único.	X	X		
➤ Resolución no. 13/2006 del MAC. Sobre el plan de prevención.	X	X		
Sobre el control interno, la contabilidad y las relaciones financieras				
➤ Resolución no. 297/2003 del MFP. Sobre el control interno.	X	X		
➤ Resolución no. 247/2005 del MFP. Sobre el procedimiento para el pago e ingreso al fisco de la contribución especial de los trabajadores a la seguridad social.	X	X		
➤ Resolución no. 50/2004 del MFP.	X	X		
➤ Instrucción no. 1/2006 del MFP. Sobre la distribución de utilidades.	X	X		
➤ Resolución no. 54/2005 MFP. Sobre los manuales de contabilidad y costo.	X	X		
Sobre las normas bancarias para los cobros y pagos.				
➤ Resolución no.245/2008 del BCC sobre normas bancarias para los cobros y pagos.	X	X		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No.48.- Documentos Básicos Legales necesarios para el Sistema de Comercio. (Grupo y empresas).

Aval del MFP que certifica el estado de la contabilidad en la empresa.
Diagnósticos realizados por la empresa, como mínimo uno cada dos años, y como el diagnóstico inicial para el perfeccionamiento empresarial (si procede).
Planes de medidas actualizadas para la solución de los problemas detectados en los diagnósticos.
Resolución del Ministerio de economía y planificación que aprueba la creación de la organización.
Resolución del jefe del CAP creando la organización.
Comunicación del ministerio de trabajo y seguridad social que aprueba la categoría de la organización.
Comunicación del ministerio de trabajo y seguridad social que aprueba la estimulación material en CUC (si procede).
Dictamen del MININT que avala el cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto no. No. 186/1998.
Expediente inicial de perfeccionamiento aprobado por el GEPE. No debe tener hechas modificaciones y todas sus hojas foliadas. (Si procede).
Acuerdo del CECM que autoriza la implantación del perfeccionamiento en la empresa. (Si procede).
Certificado de auditores autorizados avalando los estados financieros en cualquiera de los últimos tres años.
Expediente único de auditorías. Informes de los resultados de las acciones de control recibidas por la empresa (auditorías, inspecciones o controles) realizadas por los organismos estatales (MAC, MTSS, OACE, CAP, GEPE, GPPE) y plan

de medidas que corresponda.
Inscripción en el Registro de contribuyentes (ONAT).
Inscripción en el Registro mercantil.
Inscripción en el REEUP
Resolución del jefe del organismo de la administración central del estado a q está subordinada la empresa, nombrando a su director general.
Resolución del presidente del CAP aprobando que la empresa comience devengar el pago adicional del perfeccionamiento empresarial. (Si procede).

Fuente: Elaboración propia a partir de lo regulado en la Guía de Control 4.0 de las empresas que aplican el Perfeccionamiento empresarial.

Anexo No. 49.- Políticas que deben trazarse a nivel de Grupo empresarial.

Sobre la organización general.

- Política para la confección de la Estrategia y los objetivos del año del sistema de Comercio de la subordinación local.
- Estrategia sobre el Cronograma para la implantación y consolidación del sistema de dirección.

Sobre los métodos y estilo de dirección.

- Política para determinar el Sistema de valores de la organización.
- Plan de rendición de cuentas ante el consejo de dirección del Grupo empresarial de las áreas de regulación y control y las empresas del sistema.

Sobre la organización de la producción de bienes y servicios

- Resolución que pone en vigor las Política sobre el sistema logístico y el mantenimiento de los medios asociados.
- Resolución que aprueba las normas de consumo a utilizar en la empresa

Sobre la gestión de la calidad

- Política para la implantación y certificación de los sistemas de calidad

Sobre la gestión del Capital humano

- Política para implementar el Sistema de gestión de Capital humano

Sobre la planificación

- Política sobre la planificación del sistema de Comercio.

Sobre la contabilidad

- Política sobre la Contabilidad, incluyendo el sistema de cuentas a utilizar.

Sobre los precios

- Política para la determinación de los precios de nuevos productos y servicios.

Sobre el sistema informativo

- Política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en el sistema.

Sobre la mercadotecnia y la comunicación.

- Política sobre la Estrategia de inteligencia empresarial del sistema.
- Estrategia de comunicación empresarial del sistema.

Sobre otros sistemas.

- Política sobre la confección del Sistema de gestión de la innovación
- Política sobre la confección del Sistema de gestión ambiental.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 50.- Base regulatoria de las entidades.

Documentos para ser elaborados, aprobados e implementados por Resolución del director general o el organismo superior (cuando procede) en las OSDE y Empresas.

Sobre la organización general.

- Estrategia integral del Grupo empresarial.
- Resoluciones que aprueban todas las transformaciones organizativas realizadas en el Grupo empresarial.
- Resolución que aprueba los objetivos del año a alcanzar en el Grupo empresarial.
- Resolución que define y aprueba los puestos clave del Grupo empresarial.
- Resoluciones que aprueban la estructura y la plantilla de cargos.
- Resoluciones que aprueban las facultades de cada directivo del Grupo empresarial.
- Resoluciones del director general aprobando las funciones de cada área de regulación y control del Grupo empresarial.
- Nombramiento de los cuadros que le corresponde según lo establecido en la política de cuadros
- Cronograma para la implantación y consolidación del sistema de dirección.

Sobre los métodos y estilo de dirección.

- Sistema de valores de la organización.
- Plan de autocontroles para el año en curso.
- Programa de reuniones a desarrollar.
- Plan de rendición de cuentas ante el consejo de dirección de las áreas de regulación y control.

Sobre la organización de la producción de bienes y servicios

- Resolución que pone en vigor el sistema logístico
- Plan anual de mantenimiento
- Resolución que aprueba las normas de consumo a utilizar en el Grupo

Sobre la gestión de la calidad

- Cronograma para la implantación y certificación del sistema de calidad

Sobre la gestión del Capital humano

- Sistema de gestión de Capital humano
- Manual de gestión integrada de Capital humano
- Plan de estudios de organización del trabajo realizados en el Grupo empresarial.
- Plan de Capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros.
- Resolución del director general aprobando los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves.
- Resolución que aprueba los cargos por designación, cuya ocupación determina la categoría de funcionarios
- Documento aprobatorio de la administración y el sindicato, sobre el horario de trabajo y descanso.

Sobre la planificación

- Plan de demanda de tiempo de paz y de situaciones excepcionales.
- Planes contra catástrofes
- Plan de generalización
- Resolución del director que aprueba la desagregación del plan del año del sistema de comercio.

Sobre la contabilidad

- Documento que avala por el MFP y MIC los sistemas automatizados a utilizar para la gestión contable.

- Resolución aprobando el Nomenclador de Cuentas del sistema de Comercio y del Grupo empresarial.

Sobre los precios

- Documentos aprobatorios de precios en caso de corresponder y estar aprobado por la instancia correspondiente.

Sobre el sistema informativo

- Documentos que aprueban los cuadros de mando de la información a utilizar por los jefes.

Sobre la mercadotecnia y la comunicación.

- Sistema de inteligencia empresarial
- Lineamientos a aplicar sobre la propiedad industrial y el derecho de autor en el Grupo empresarial.
- Sistemas de evaluación de proveedores y satisfacción de clientes.

Sobre otros sistemas.

- Sistema de gestión de la innovación
- Sistema de gestión ambiental

BASE REGLAMENTARIA.

Manuales.

- Manual de la calidad.
- Manual de contabilidad.
- Manual de contabilidad de costos.
- Manual de gestión de comunicación.
- Manual de identidad corporativa.
- Manual de seguridad y salud en el trabajo.

Reglamentos.

- Reglamento disciplinario interno.
- Reglamento de los órganos colectivos de dirección. Fundamental del consejo de dirección de la empresa.
- Reglamento para la estimulación moral.
- Reglamento de la brigada (equipo, grupo) de trabajo socialista.
- Reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada.
- Reglamento de evaluación del desempeño.
- Reglamento de los sistemas de pago.
- Reglamento para el pago por el alto desempeño.
- Reglamento de los comités de expertos.
- Reglamento de la información.
- Reglamento de seguridad y protección física.
- Reglamento que organiza el mantenimiento sistemático de inmuebles, muebles, medios y equipos.

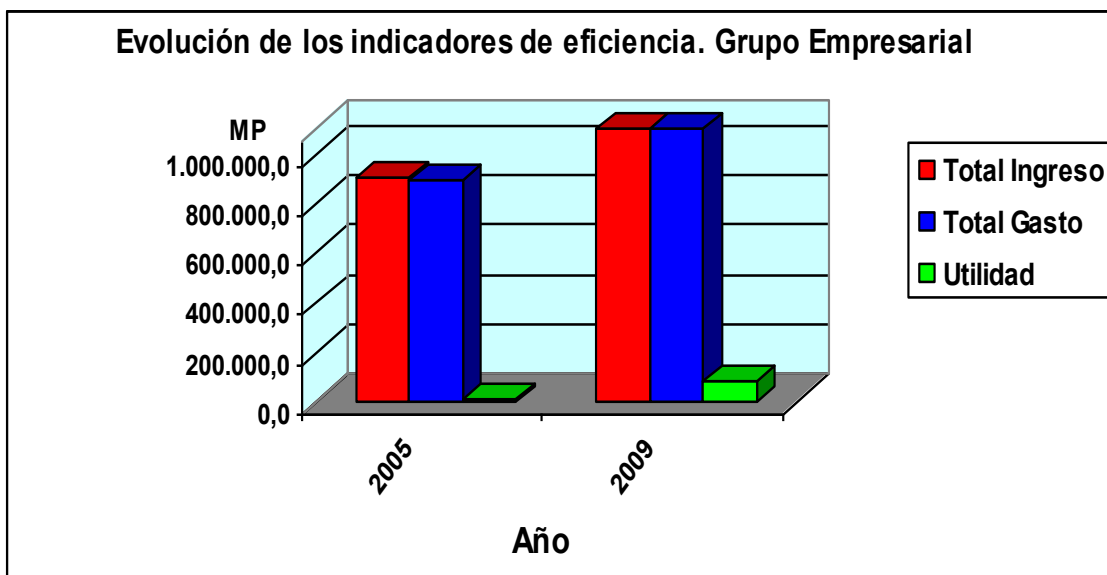
Procedimientos, plan de medidas y programa de trabajo.

- Procedimiento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados.
- Procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos.
- Procedimiento para la compraventa de útiles y herramientas a los trabajadores.
- Procedimiento para el período de prueba.
- Procedimiento para el diseño de nuevos cargos.
- Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.
- Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección.
- Procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros.
- Procedimiento de la planificación.

- Procedimiento para la contratación económica.
- Procedimiento para la actividad metrológica.
- Plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- Programa de trabajo para la realización de estudios de organización del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 51. Impacto empresarial. Evolución de indicadores seleccionados.



Indicadores	2005	2009	09/05
Total Ingreso	902.038,5	1.199.175,7	132.9
Total Gasto	889.315,0	1.115.870,4	125.5
Utilidad	12.723,5	83.305,3	654.7
Gasto/ Ingreso	0,986	0,931	94.4

Fuente: Elaboración propia.