



UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN, DESARROLLO LOCAL, TURISMO Y
COOPERATIVISMO**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de
Master en Dirección**

**Título: Procedimiento para realizar el diseño organizacional del
sistema empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río.**

Autor: Ing. Ernesto Raúl Piloto Prieto

Tutor: MSc. Carlos Alberto García Perez

PINAR DEL RÍO, AÑO 2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy autor(a) de esta Tesis de Maestría, titulada Procedimiento para realizar el diseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río y que autorizo a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso de la misma, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: _____



Ernesto Raúl Piloto Prieto

Ernesto Raúl Piloto Prieto autoriza la divulgación del presente trabajo de diploma bajo licencia Creative Commons de tipo Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

Ernesto Raúl Piloto Prieto autoriza al Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir la presente Tesis de Maestría en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de materiales didácticos disponible en: <https://rc.upr.edu.cu/>

Ernesto Raúl Piloto Prieto autoriza al Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir la presente Tesis de Maestría en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de tesinas disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu>

AGRADECIMIENTOS

Un trabajo como este requiere de la ayuda y cooperación de muchas personas. No podría dejar de mencionar a:

- Los profesores del claustro de la maestría y otros de la Universidad de Pinar del Río, por los conocimientos, dedicación, apoyo y experiencias transmitidas.
- A mi tutor, Carlos "el gordo", como cariñosamente lo conocen todos, por sus consejos, paciencia y sabiduría práctica, por todos esos años en que fuimos colaboradores uno con el otro.
- A mis compañeros de curso y que mutuamente nos dimos aliento y compartimos tareas en los trabajos evaluativos haciendo siempre un equipo unido, Jose Luis, Luis, Alina, Chuchi, Guelmis y otros,
- A la coordinadora de la maestría, Tania, por su paciencia y dedicación.
- A mis compañeros de trabajo y amigos, por alentarme en esta larga carrera.
- A mi familia, por el apoyo incondicional.

DEDICATORIA

- A mis padres, por ser ejemplo y guía en mis andares, por su infinito apoyo en todas las etapas de mi vida.
- A mis hijos, por ser fuente de inspiración para seguir superándome como profesional, padre y amigo.
- A mi compañera, por creer y confiar en mí.

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones se desenvuelven en un ambiente dinámico y en continua transformación, por lo que están sometidas a constantes cambios que demandan de estas una reestructuración y adaptación. Muchas veces, los procesos de diseño organizacional son vistos como una simple transición de un estado a otro, donde se reestructuran cargos y niveles jerárquicos, influyendo varios factores condicionados por su principal protagonista, el ser humano. Partiendo de la individualidad y subjetividad de las personas, es que se complejiza, pues no todos los cambios ocurren en iguales condiciones. Se necesitan evaluar otros factores y atributos como la estructura, dentro de ella la dirección y el liderazgo; la cultura, la estrategia, la tecnología, el ambiente, el tamaño, el ciclo de vida de la organización, la entrada y salida de información y el medio que la rodea; permitiendo un continuo aprendizaje tanto de la organización como de sus agentes.

En Cuba se han adoptado medidas y transformaciones de notable repercusión en el funcionamiento del sistema empresarial, como resultado de la actualización del modelo económico y las políticas orientadas a la reorganización del sector público. En este contexto, se impone la necesidad de realizar cambios organizacionales con un enfoque sistémico, para lo cual se propone en este trabajo un procedimiento para llevar a cabo el diseño organizacional del sistema empresarial de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río.

Palabras claves: Diseño organizacional, proceso de cambio, sistema empresarial cubano, procedimiento

ABSTRACT

Currently, organizations operate in a dynamic environment and in continuous transformation, so they are subject to constant changes that require restructuring and adaptation. Many times, the organizational design processes are seen as a simple transition from one state to another, where positions and hierarchical levels are restructured, influencing several factors conditioned by their main protagonist, the human being. Starting from the individuality and subjectivity of people, it is that it becomes complex, since not all changes occur under the same conditions. Other factors and attributes such as structure need to be evaluated, within it the direction and leadership; culture, strategy, technology, environment, size, the life cycle of the organization, the entry and exit of information and the surrounding environment; allowing a continuous learning of both the organization and its agents.

In Cuba, measures and transformations of notable impact on the functioning of the business system have been adopted, as a result of the updating of the economic model and policies aimed at the reorganization of the public sector. In this context, the need for organizational changes with a systemic approach is imposed, for which a procedure is proposed in this work to carry out the organizational design of the business system of the local subordination of the province of Pinar del Río.

Keywords: Organizational design, change process, Cuban business system, procedure

TABLA DE CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I BASES TEORICAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	8
1.1. Las organizaciones. Concepciones y esencia	8
1.1.1. <i>Fundamentos y elementos de la organización.</i>	9
1.1.2. <i>Diseño organizacional. Principios.</i>	15
1.1.3. <i>Estructura organizacional. Organigrama</i>	19
1.1.4. <i>Tipos y formas organizativas</i>	21
1.2. Conceptos y principios generales sobre el sistema empresarial cubano.	24
1.2.1. <i>Concepto de empresa, Grupo Empresarial y sistema empresarial</i>	24
1.2.2. <i>El sistema empresarial cubano. Evolución de las normas legales que lo regulan. La experiencia en el sistema empresarial local.</i>	27
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	34
CAPITULO II.- DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE LA SUBORDINACIÓN LOCAL.	35
2.1. Metodología utilizada para el diagnóstico.	35
2.2. Discusión y análisis de los resultados a partir de las fuentes de información secundarias.	38
2.2.1. <i>Caracterización del diseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación Local en Pinar del Río.</i>	38
2.2.2. <i>Caracterización de las actividades mercantiles que ejecuta el sistema empresarial de la Subordinación local en Pinar del Río.</i>	41
2.2.3. <i>Evaluación a partir del tamaño del sistema empresarial</i>	43
2.2.4. <i>Evaluación de las formas estructurales.</i>	47
2.2.5. <i>Evaluación a partir el sistema de relación actual.</i>	48
2.2.6. <i>Resultados de la evolución de las auditorias.</i>	49
2.3. Discusión y análisis de los resultados a partir de las fuentes de información primaria.	53
2.3.1. <i>Resultados de la aplicación del formulario.</i>	53
2.3.2. <i>Resultados de la encuesta.</i>	57
2.3.3. <i>Resultados de la entrevista.</i>	60
2.4. Resumen de las principales potencialidades y limitaciones.	61

CONCLUSIONES DEL CAPITULO	62
CAPITULO III. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE LA SUBORDINACIÓN LOCAL DE PINAR DEL RÍO.	64
3.1. Fundamentos, objetivo, principios y premisas del procedimiento propuesto para el rediseño organizacional.	64
3.2. Propuesta de Procedimiento para el diseño organizacional del Sistema Empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río.	67
3.3. Validación parcial del procedimiento propuesto.	78
CONCLUSIONES DEL CAPITULO	82
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

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 la gestión de las empresas 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 con relación a los cambios institucionales que desarrolla el país no sea el más deseado; reflejado 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.

Este sistema empresarial, establecido a todas las provincias del país, presenta algunas particularidades inherentes asociadas a los Consejos de la Administración Provincial (CAP), que no están presentes en otros sistemas como son: la fusión en su composición de actividades presupuestadas y empresariales, una deficiente aplicación de la ciencia y la técnica en función de la producción y la comercialización, la carencia de estrategias organizacionales adecuadas con deficientes mecanismos de estimulación y 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.

Buscando solución a estos problemas, en la provincia de Pinar del Río, se comenzaron los estudios en el sistema empresarial de la subordinación local, cuyo resultado se tradujo en la creación de nuevas empresas que funcionaban bajo el régimen presupuestado, cambiando modos de actuación y de gestión. Además, se comenzaron los estudios asociados a las funciones en las empresas de los sectores del comercio y

el transporte por separado, teniendo en cuenta las semejanzas tecnológicas, productivas y de procesos, delimitándose cuales eran funciones estatales y cuales eran empresariales, lo que arrojó la creación de dos Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) en cada sector como experiencia pionera en el país, la cual se generalizó posteriormente a pesar de poseer algunas insuficiencias desde el punto de vista del diseño, lo que se consideró un trabajo no acabado por su complejidad y futuras decisiones no acordes a aquel momento.

Estas figuras empresariales (OSDE) reconocidas en normas jurídicas que datan desde finales de la década del setenta, han vivido varias etapas, una de ellas conocida como proceso de Perfeccionamiento Empresarial, el cual transformó en su momento el entorno económico y propició buenas prácticas empresariales.

A partir del 2011 el sistema empresarial cubano comienza a transitar por una nueva etapa de transformaciones a raíz de la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde se reconoce a la *empresa estatal socialista como la forma principal en la economía nacional* (Partido Comunista de Cuba, 2011) El simple hecho de la aprobación de los mismos, encausó el compromiso de grandes transformaciones organizativas, las cuales a juicio de varios autores y expertos, son siempre procesos complejos con aciertos y desaciertos (Fernández, 2013 citado por Pacheco, Landa de Saá y Triana, 2016) (Vega, 2019, citado por Izquierdo, 2019).

Todos estos cambios, además de ser orientados bajo el principio de separar funciones estatales de empresariales en primera instancia, incluía otros relacionados con el incremento de la autonomía empresarial en correspondencia con niveles de eficiencia y organización, la transformación de mecanismos de distribución de las riquezas y la recapitalización de las empresas por sí mismas para lo cual se empezaron a adoptar un conjunto de medidas encaminadas a flexibilizar la actividad empresarial y otorgar mayor autonomía e independencia a las empresas, las cuales se han implementado a través de normas jurídicas de forma escalonada y paulatina. Algunas de ellas son: la flexibilización de los objetos sociales de las empresas, la introducción de un sistema de

indicadores directivos para medir el desempeño de las mismas; el nivel de aprobación del plan de la economía; el otorgamiento de facultades para decidir y aprobar estructuras, plantillas de cargos, sistemas de pago y regímenes laborales; la eliminación de restricciones administrativas para la formación y distribución del salario en correspondencia con el cumplimiento de los indicadores directivos antes mencionados y del resultado del trabajo; un nuevo sistema de relaciones financieras de las empresas con el presupuesto del estado que comprende desde la creación de reservas y sus destinos hasta la distribución de las utilidades y la adecuación de normativas relacionadas con las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial para integrar a todo el sistema empresarial hacia las políticas del modelo económico, entre otras.

En esta etapa (2011-2018) también se realizó en paralelo, un proceso de perfeccionamiento institucional de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y del resto de las entidades de carácter nacional bajo un estudio riguroso, dejándose definidas nuevas funciones estatales relacionadas con la elaboración y aprobación de políticas dirigidas al desarrollo de las actividades que representan, lo cual según Yovana Vega Mato¹ (citado por Izquierdo, 2019), de 31 OACE que funcionaban en el país quedaron 27, en tanto, de 136 OSDE quedaron 83, resultado de la fusión de muchas, aunque a la par se crearon nuevas.

Por otra parte, en consonancia con la nueva división político-administrativa aprobada en el país en el 2010, la cual dio origen a las provincias de Artemisa y Mayabeque, se decidió implementar experimentalmente nuevas estructuras organizativas de los Órganos Locales del Poder Popular (OLPP), las cuales, junto con sus Consejos de la Administración (CAP), tienen nuevas funciones. Del mismo modo, en estas provincias se crearon dos nuevas OSDE para atender respectivamente a las empresas locales de su demarcación.

¹ Segunda Jefa del Área de Perfeccionamiento a Entidades de la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo, adscrita al Consejo de Ministros de la República de Cuba.

Teniendo en cuenta las experiencias antes descritas, para el caso de las empresas de subordinación local, se siguen realizando estudios pues, aunque se subordinan al Órgano Local del Poder Popular, se rigen por normativas y acuerdos del Consejo de Ministros y disposiciones que dicten los jefes de los OACE en asunto de su competencia, pues tienen asignadas atribuciones y funciones de carácter rector que requieren ser regulados nacionalmente sin importar el nivel de subordinación, además de ejercer la dirección y administración de políticas y funciones estatales en una o varias ramas vinculadas a actividades económicas, culturales, educacionales, científicas, sociales, de defensa, de seguridad y orden interior, entre otras, para lo cual realizan actividades de inspección y control sobre las referidas entidades.

Este hecho refleja el establecimiento de un complejo de relaciones donde se ejercen diferentes grados de influencias, conciliaciones, establecimiento de prioridades, discrepancias y contradicciones, por lo que las mismas no se pueden analizar de forma absoluta y aislada.

Con esta situación problemática sintetizada como las irregularidades existentes en las relaciones entre OACE-OLPP-CAP-OSDE-empresas y tomando como premisa el diagnóstico preliminar y empírico del escenario antes evaluado podemos definir como **problema científico** el siguiente:

Las insuficiencias en el diseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación Local, obstaculiza la gestión de las mismas evitando dar respuesta a las exigencias de los actores externos, del entorno y al desarrollo a partir de la generación de cambios tecnológicos y la acumulación de conocimientos para generarlos con la utilización de las potencialidades endógenas existentes.

Objeto de estudio: El proceso de diseño organizacional.

Campo: El proceso de diseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río.

Objetivo General: Diseñar un instrumento para realizar un rediseño organizativo del sistema empresarial de la subordinación local, utilizando como soporte un modelo de cambio.

Objetivos específicos:

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. Caracterizar el diseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río.
3. Diseñar un procedimiento que sirva como guía para realizar el rediseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río.
4. Validar el procedimiento en las condiciones del sistema empresarial de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río.

Para dar cumplimiento a los objetivos se utilizaron métodos, técnicas y procedimientos que facilitaron la obtención y procesamiento de la información con el fin de solucionar el problema de investigación. Los métodos teóricos y empíricos fueron:

El **Dialéctico-materialista** se utilizó para realizar un estudio sistémico del objeto de investigación.

El **Histórico-Lógico** para determinar la historia y los antecedentes del diseño organizacional actual, así como la evolución de las figuras empresariales en nuestro país.

El **Sistémico-estructural** permitió conocer aquellos rasgos característicos e inherentes de los sistemas empresariales locales.

La **Inducción-Deducción** para determinar generalidades y regularidades como resultado del diagnóstico empírico.

El método de **Medición** y **Observación** fueron utilizados para el procesamiento de la información y el comportamiento de diferentes indicadores y elementos específicos.

Los procedimientos a emplear son el **análisis** y la **síntesis** para la descomposición del funcionamiento del objeto en sus diversas partes y el establecimiento de las relaciones y nexos entre ellos, así como para determinar las causas fundamentales de los problemas diagnosticados

Como técnica empírica de la investigación se utilizó el **Análisis documental**: mediante el estudio de diferentes documentos y otros materiales bibliográficos relacionados con el tema, además se utilizó la **encuesta** y la **entrevista**, lo que facilitó la obtención adicional y complementaria de información

Fueron utilizadas bases de datos montadas en Excel, Microsoft Office 2016, para Windows 2010 Profesional, lo que facilitó el análisis comparativo y la elaboración de gráficos que ilustraran los comportamientos.

Para dar cumplimiento a los objetivos, el trabajo se estructuró de la siguiente manera:

El Capítulo 1 muestra la base conceptual para el diseño organizacional en las condiciones del sistema empresarial cubano, específicamente en el de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río, mediante el análisis de sus antecedentes y tendencias actuales. Abordan los principales fundamentos y elementos sobre las organizaciones, la teoría en torno a ello, así como las principales tendencias según algunos autores, modelos, escuelas y enfoques sobre el diseño y estructura de las mismas y caracteriza el sistema empresarial en Cuba, su marco regulatorio y políticas por las cuales se rige el estado y el gobierno cubano en torno al tema.

En el Capítulo 2 se caracteriza mediante fuentes primarias y secundaria de información, el sistema empresarial de la subordinación local, a partir de un diagnóstico empírico utilizando una metodología para ello.

En el Capítulo 3 se presenta una propuesta de Procedimiento para facilitar y detallar las operaciones y acciones básicas que deben realizarse para lograr rediseñar el sistema empresarial, haciéndose una validación parcial del mismo por no estar cumplidas algunas premisas en la actualidad.

Con la aplicación de los métodos y técnicas usadas en esta investigación se pretende obtener los aportes metodológicos y prácticos siguientes:

- Una caracterización del diseño organizacional actual del sistema empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río que sirve para identificar variables limitantes y potenciales a tener en cuenta para su mejora desde el punto de vista organizacional y que apoyado del procedimiento propuesto servirá de guía para aquellas personas implicadas como coordinadores, facilitadores o agentes de cambio, controladores y demás miembros que participen en el proceso.
- Las etapas y acciones contenidas en el procedimiento, así como las técnicas y herramientas que se proponen, sirven de guía para facilitar una dirección participativa, lograr compromisos y autorrealización personal, motivaciones, intercambio de ideas, unidad de trabajo hacia objetivos comunes, capacidad para manejar situaciones, realizando evaluaciones de costo-beneficio, capacidad de comunicación, formación de valores y mejorar la confianza en los dirigentes al hacerse de forma compartida.

CAPÍTULO I. BASES TEORICAS 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 cubano, específicamente en el de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río, mediante el análisis de sus antecedentes y tendencias actuales. En un primer epígrafe se abordan los principales fundamentos y elementos sobre las organizaciones, la teoría en torno a ello, así como las principales tendencias según algunos autores, modelos, escuelas y enfoques sobre el diseño y estructura de las mismas. En un segundo epígrafe se caracteriza como está conformado el sistema empresarial en Cuba, su marco regulatorio y políticas por las cuales se rige el estado y el gobierno cubano en torno al tema, su evolución y antecedentes, así como las experiencias más recientes relacionadas con el tema en un campo de acción similar.

1.1. Las organizaciones. Concepciones y esencia.

La sociedad contemporánea puede considerarse una sociedad organizada, al caracterizarse por el reiterado “organizar” y por un número elevado de formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente construidas, denominadas organizaciones (Mayntz, 1967) (Chiavenato, 1987).

Estas, según Kast y Rosenzweig (1992) constituyen fenómenos entrelazados con la vida cotidiana de las personas, siendo su desarrollo y administración eficaz, uno de los logros más grandes del hombre.

El problema fundamental radica según Etzioni (1965), en constituir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo, producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacciones.

La obtención de beneficios económicos se asocia a organizaciones esencialmente lucrativas y este beneficio depende, en gran medida, del nivel de satisfacción de las necesidades del mercado para los productos y/o servicios que éstas ofertan. Ello obliga a que estas organizaciones sean competitivas, siendo alcanzable esta cualidad, fundamentalmente, cuando los miembros de la organización se desempeñan en función

de ello. Por otro lado, constituye el medio principal para realizar un trabajo productivo y obtener beneficios económicos, pero son a su vez un recurso importante a través del cual las personas satisfacen sus necesidades de realización personal y afiliación social; y un medio que permite la trasmisión de los valores culturales de generación en generación (Nadler, Gerstein, & Shaw, 1998)

Por su parte, De Zuani (2005) establece que una organización involucra la agrupación de esfuerzos para un fin común, la coordinación y armonización de los esfuerzos individuales, un objetivo común y un sistema de relación y distribución de tareas. En cuanto a estos últimos elementos, otros autores señalan que cuando se habla de organización hay que referir pautas a esquemas de relaciones estables y previsibles que comparten individuos y grupos que son tomadas como referencia válida por sus miembros a efecto de realizar una actividad conjunta y coordinado, aún cuando el contexto cambiante también requiera adaptación en su rumbo (Etkin, 2005) (Prieto, 2008).

Viendo las diversas definiciones en torno al término desde distintas perspectivas el autor considera puntos en común y son los siguientes:

1. Las organizaciones se constituyen para lograr objetivos determinados, por lo que todos los elementos, subsistemas o componentes de ésta se orientarán a la consecución de los mismos.
2. La cooperación o concertación de acciones de sus miembros implica una dirección, lo que exige el diseño de sistemas de información y decisión, así como mecanismos de coordinación entre los diferentes niveles que forman a la organización.
3. Al estar integradas por personas se comparten determinadas creencias y valores culturales y comportamentales. Además, existe un sistema de comunicación formal e informal entre estas.
4. Las organizaciones están insertas en un medio o entorno con el cual interactúan.

1.1.1. Fundamentos y elementos de la organización.

Al estar presente, la organización, en prácticamente todos los aspectos de la vida cotidiana, el autor considera oportuno para lograr un mejor entendimiento del tema,

analizar el silogismo del término “organización”, o sea, la triple dimensión que presenta este vocablo, como sujeto, proceso y teoría. (Bueno, 2007) (Selfa, 2016)

El **sujeto** está claro y ve a la organización como sistema compuesto por varios aspectos: técnico, humano o psicosocial, de dirección, cultural y político o de poder, en el que se persiguen unos objetivos básicos a través de un plan de acción común (Bueno, 2008).

Otros autores desde la dimensión como sujeto lo ven como el conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa. (Selfa, 2016).

Esta dimensión como sujeto es el concepto estático de la organización. En tal sentido puede hablarse de organizaciones políticas, religiosas, deportivas, docentes, industriales, comerciales, de salud, religiosas, militares, entre otras. De igual forma, estos sistemas organizacionales, pudieran llamarse instituciones u organismos.

Como segunda dimensión y es la parte dinámica del concepto, se ve como **proceso** o **función de organizar** encargada de diseñar la estructura organizativa siguiendo un conjunto de principios, reglas, procedimientos, técnicas y habilidades directivas para implementar ese diseño en función de lograr determinados objetivos individuales y colectivos en medio de circunstancias cambiantes; por lo que se trata de determinar las actividades necesarias, dividir las, ordenarlas y distribuir las entre diferentes cargos, los cuales se le atribuyen a personas y luego se regulan las relaciones entre estas de modo que se asegure la coordinación de los esfuerzos, el mantenimiento y renovación de las mismas.

En este proceso se identifican relaciones entre los elementos formales e informales a partir de un sistema de redes de flujos reales (procesos técnicos), de flujos de información (procesos administrativos), de flujos de conocimiento, comunicación y rutinas (procesos humanos y psicosociales), de valores e ideas (procesos culturales) y de fuerzas e influencias (procesos políticos).

En tercera dimensión se ve como **teoría** o conocimiento científico que estudia y explica el concepto dinámico a que se hizo referencia, o sea, la naturaleza (realidad económica y social), la estructura, los procesos de decisión, actuación y gestión de medios y recursos (funcionamiento de los sistemas y grupos humanos) y que intenta precisar una serie de principios, rutinas, reglas y métodos por los que se desarrollan. Dado que la teoría del diseño aborda las propiedades de las organizaciones y los aspectos del diseño; en este trabajo se revisa dicho marco conceptual para adoptar de ella los elementos necesarios para el diseño organizacional que se quiere realizar.

A lo largo de la evolución del pensamiento organizativo desde los primeros estudios desarrollados en el siglo XX hasta las más avanzadas aportaciones, se han sucedido distintas teorías o escuelas. Se puede decir que ninguna es excluyente de las otras, por lo que unas se han apoyado en las otras y en muchos casos cambiando la forma, pero no su contenido. Se plantea que se inició con Taylor, quien fuese fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo bajo los postulados de la eliminación de las pérdidas de tiempo enfocado en estudios de métodos de trabajo y la aplicación de varios principios; seguido por Fayol y Weber en su teoría de organizar basado en la distribución de funciones bajo el enfoque de la división del trabajo y la exposición sobre los principios de la administración; la incorporación de las teorías de Maslow, Herzberg, McGregor, Gantt, Owen y otros relacionadas con la coordinación de los esfuerzos de grupo a través del conocimiento de las motivaciones de los individuos y la calificación del trabajo de las personas; los sistemas cooperativos y la participación de los miembros desarrollada por Barnard, la flexibilidad de adaptación al entorno valorada por Hannan y Freeman, la minimización de los costos de transacción por Williamson, la de gestionar racionalmente los recursos y capacidades como fortalezas o ventaja competitiva por Barney entre otros. Todos estos autores, con sus criterios y enfoques, y otros no mencionados, contribuyeron a la conformación de la teoría. (Rivas, 2009) Ver Anexo 1.

Todas estas teorías, ampliamente aceptadas y establecidas desde hace casi un siglo, en su momento también fueron nuevas y fueron rechazadas. En las últimas décadas del

siglo XX y principios del XXI se han seguido aportando ideas o nuevas formas de organización que han resultado modelos a seguir. En el Anexo 2 se muestran las diferentes teorías según la complejidad, la universalidad y el determinismo de los conceptos.

Los enfoques de cada una también fueron variando y haciendo énfasis desde las tareas de cada individuo, pasando a la conformación de la estructura y culminando en lo relativo a las personas. Villareal considera que en los últimos tiempos se ha hecho demasiado hincapié en diseñar, rediseñar y organizar desde una perspectiva o dimensión social, o sea, enfocado en las personas y entiéndase por ello, en crear un clima de innovación y aprendizaje, de establecimiento de valores culturales, de formas de comportamiento, de modificación de las conductas, del desarrollo de competencias y actitudes laborales, así como la motivación de los trabajadores. (Villareal, 2013) Ver Anexo 3.

Sobre esta polémica se ha escrito bastante, por lo que se impone buscar una visión integradora, ya que no han sido resueltos por enfoques psicológicos ni sociológicos, pero tampoco los ingenieriles o económicos (Alhama, Alonso, y Martínez, 2004). Por tanto, el autor coincide en que no solo se debe considerar el lado humano, sino una integración entre la dimensión técnica y la social.

Los aspectos antes señalados justifican que cualquier análisis fundamentado en la teoría de la organización debe tener un carácter interdisciplinar y se puedan ver desde distintos enfoques. 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 (procesos) 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** (Bueno, 2008)

El enfoque macroorganizativo es 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) (Selfa, 2016).

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.
- ✓ 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.

A los efectos de este trabajo el autor considera evaluar fundamentalmente variables del enfoque macroorganizativo, aunque también se abordaran aspectos asociados al factor humano.

1.2.1. Diseño organizacional. Principios.

Para lograr una organización viable, exitosa y competitiva bajo las condiciones del entorno competitivo actual, es necesario el desarrollo de procesos de diseño organizativo bajo una base científica, que tenga como fundamentos esenciales, un carácter sistémico, integrador, proactivo, situacional y permeable, que permita la realización de los cambios necesarios en cuanto a la flexibilización de la estructuración. Ignorar la necesidad de examinar la organización o amoldarse ante cambios significativos u oportunidades pudiera provocar una inercia y una pérdida de terreno en términos de competencia que sería muy difícil de recuperar más tarde (Crosby, 1989) (Kenneth, 1983) (Daft, 2004) (Stephen, 2005) (Galán, 2006).

Otros autores consideran que el diseño organizativo es la determinación de la estructura orgánica más apropiada para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización en un ambiente dado (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Por otra parte, De la Fuente, García, Guerras y Hernagomez (1997) lo definen como el proceso por el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente.

Como proceso creativo se inicia con una definición inicial de la estructura, pero también el de una redefinición posterior, o sea, necesita ser evaluada y de acuerdo a exigencias del contexto ser rediseñada.

Es por ello que el proceso de diseño organizacional es factible de ser aplicado en dos momentos diferentes o situaciones:

- a) cuando en una organización se identifican problemas de desempeño originados en la carencia o existencia incompleta o defectuosa de los elementos antes mencionados.
- b) cuando se busca la creación de una organización nueva.

En el primer caso; se hace necesario un rediseño organizativo consistente, por lo general, en un análisis comparativo de la situación actual de la organización con los fundamentos teóricos ideales en toda estructura; concentrándose en verificar los excesos o carencias que posee la estructura organizacional actual con las características que los teóricos plantean; para luego proponer los cambios que se consideren pertinentes.

En el segundo caso; por el contrario, las organizaciones surgen porque se promueve la creación de una organización donde generalmente se proponen estructuras basadas en experiencias previas o diseños de organizaciones similares, en tamaño o complejidad, la cual una vez entra en operación es sometida a control y ajustada mediante mecanismos de ensayo - error hasta lograr una estructura que permita un accionar satisfactorio. La evaluación final, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones, de contrastes con estructuras de otras organizaciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características consideradas deseables o indeseables (Hintze, 2014).

Dado que todo proceso de diseño organizacional transcurre siempre en el marco de determinadas condiciones objetivas y subjetivas, en un lugar y tiempo específico, es necesario comprender que no se debe caer en dogmas y esquemas organizativos prefijados o trasladar mecánicamente experiencias de un sistema a otro, de un territorio

a otro o de una época a otra. Ello implica un análisis sistémico donde se han de contemplar una serie de elementos que permitan el continuo aprendizaje tanto de la organización como de sus agentes; de acuerdo con sus necesidades y objetivos, y en función de la tecnología, el ambiente, el tamaño, la estrategia y el ciclo de vida de la organización. Este enfoque se presenta como una alternativa que abarca una amplia variedad de métodos y herramientas orientados a examinar la interrelación e interdependencia de fuerzas entre unidades funcionales que forman parte de un proceso común y con el medio (Marín, 2001) (Johansen, 2004).

Disímiles autores consideran de relevante importancia los postulados del enfoque de contingencia o situacional, los cuales refieren, cómo deben funcionar las organizaciones bajo diversas condiciones en dependencia del contexto, o sea, aquellas fuerzas influyentes del entorno que no son controlables por la organización, para a partir de ahí, establecer diseños organizativos y seleccionar posteriormente con éxito las acciones directivas, el diseño y la estructura de organización más adecuadas para cada caso particular (Kast y Rosenzweig, 1992) (Dávila, 1992) (Guizar, 1999) (Koontz y Weihrich, 2004).

De acuerdo, con estos postulados, es que Chiavenato (1987) y Mintzberg (1989) plantean que no existe una “mejor fórmula” o una forma óptima de diseñar y que toda organización que desee ser eficiente, debe procurar la coherencia entre las variables situacionales y los parámetros de diseño.

Otros consideran que no solo se debe evaluar las variables situacionales o de contingencia en las cuales hoy en día se hacen demasiado hincapié. Existen otras de carácter interno o llamados universalmente “principios del diseño organizativo” los cuales han sido objeto de estudio y exposición de diversos y destacados autores de la teoría de la organización (López, 2003) (Argente, 2008).

Algunos de estos principios son:

- Autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad,

la que debe ser impersonal (moral) y se deriva del puesto y no del individuo, por lo que se refleja en la estructura formal. Existe también la autoridad informal la que proviene de capacidad y atributos personales.

- Jerarquía. Establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara y continua desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Esta puede estar dada por: el cargo, el rango, la capacidad y la remuneración.
- Especialización. Producto de la división del trabajo, el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad pues mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- Departamentalización. Combinación y agrupación de las actividades de manera lógica y eficiente en unidades organizativas, tomando como base su similitud. Los tipos de departamentalización más comunes son: funcional, por producto, geográfica, por clientes, por procesos o equipo, por secuencia o turnos, por proyectos y mixta.
- Unidad de mando o dirección. Determinar un centro de autoridad y decisión para cada función asignándose un solo jefe a cada subordinado, pues estos no deberán reportar o recibir órdenes de más un superior, lo que pudiera ocasionar fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
- Amplitud o tramo de control. Estudio de un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo.
- Coordinación. Búsqueda del equilibrio entre las unidades organizativas.
- Continuidad Toda vez establecida una estructura organizacional se requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio.
- Integración. Grado en el que las diferentes partes de la organización interactúan, coordinan y cooperan unas con otras para alcanzar los objetivos

En resumen, independientemente de la teoría o enfoque que se aplique para lograr un buen diseño organizacional, habrá que tener presente los siguientes aspectos a la hora de adoptar una estructura:

- ✓ Un análisis funcional de tareas, actividades y procesos diferenciados y ordenados para lograr los objetivos de la organización a partir de estudios sobre el proceso de división, concentración, descentralización, combinación, integración, cooperación y coordinación del trabajo.
- ✓ Un estudio y análisis de los flujos de información y comunicación.
- ✓ Un estudio de la autoridad (orden de niveles jerárquicos bajo criterios de responsabilidad y control de las actividades).
- ✓ Un proceso de decisión (según la función para compatibilizar los objetivos individuales y de sistema). Esto incluye un sistema de normas a cumplir por toda la organización para homogenizar el apoyo al cumplimiento de las metas a partir de contenidos de trabajo, reglamentos, manuales, plantillas, tablas de relaciones entre otros.

1.1.2. Estructura organizacional. Organigrama.

Entre los aspectos más destacados en el Diseño organizacional, sin lugar a dudas, está la conformación de la estructura y por consiguiente, el organigrama. Para Mintzberg (1989) la estructura no es más que el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación y comunicación de las mismas. Según Chiavenato (1987) son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. A decir de Stoner (1995), se refiere, entonces, a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

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. Por tanto, se puede decir que la estructura de la organización es un esqueleto en el que se pueden visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de

interdependencia para lo cual se deben tener tres elementos claves: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía.

Existen diferentes formas de estructuras las cuales se nombran en dependencia del factor a definir:

- ✓ En dependencia de su legalización: formales e informales. Las primeras son las que están acreditadas y legalizadas documentalmente, o sea, por actos jurídicos tales como normas de ministerios u organismos que establecen aspectos organizativos tales como la conformación de cuerpos directivos y a veces hasta la configuración de organigramas, aunque lo normal es que sean establecidos por normas complementarias y se comuniquen a través de manuales, reglas, procedimientos, y otros. Además, se visualizan las partes que conforman la organización y su relación entre sí a través de los principios expuestos en el acápite anterior (Vásquez Rojas, 2012). Las segundas (informales) son las que se manifiestan a través de las relaciones interpersonales (amistad o antagónicas) que no están establecidas ni requeridas por una organización formal, pero que surge espontáneamente por la asociación entre las personas lo que obedece al orden social y por tanto suelen ser más dinámicas y espontáneas.
- ✓ En función de la línea de mando: verticales, horizontal y circular o concéntrico. Las primeras se caracterizan por tener varios niveles de subordinación, lo cual no permite que las decisiones e informaciones lleguen con rapidez desde el nivel inicial al final y viceversa; además representan con toda facilidad una pirámide jerárquica de arriba hacia abajo. Las segundas (horizontales), por el contrario, tiene pocos niveles, lo que las diferencia y ahí su ventaja, por lo que la tendencia es hacia estas. La tercera (circular o concéntrico) se muestra mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera y es recomendado solamente para la práctica de las relaciones humanas.
- ✓ Por la forma de estructurarse por áreas: funcional, divisional o de producto y matricial. La primera consiste en la especialización por funciones (Recursos humanos, Economía Mercadotecnia, otras), o la llamada departamentalización, o

sea, implica cierta normalización de las tareas con bajo grado de especialización en forma vertical y alto en forma horizontal (Bueno Campos, 1996). Su autonomía permite a los profesionales que desarrollen sus habilidades, talento directivo, técnico y aumenta la coordinación y el control entre estos (Dess y Lumpkin, 2003). La segunda (divisional) cuando existen grandes entidades con elevados volúmenes de productos, clientes o están divididas en zonas geográficas distantes. La tercera (producto o matricial) combina las ventajas de las anteriores y reduce las desventajas o trata de superar sus limitaciones, aunque habría que evaluar la doble subordinación a la que se pudieran enfrentar los trabajadores. Según Hodge, Anthony y Gales (2003) la adopción de la misma se sustenta en responder a dos conjuntos de exigencias que radican en la organización a través de los directores de proyectos, producto o programa sensibilizados con las condiciones del entorno y al alto nivel de conocimiento experto singular que debe estar presente en el lugar adecuado y el momento preciso. Ahí su desventaja pues pudiera generar un potencial conflicto causado por el competir funcional.

La representación más simple de una estructura organizativa es el organigrama. Hintze (2014) lo concibe como la forma clásica de graficar la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales formales de comunicación y supervisión que muestran las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas.

En un organigrama los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades. Estos se distribuyen de acuerdo con los niveles que representan la jerarquía administrativa. Las líneas que conectan los cuadros representan las cadenas de mando o “quién reporta a quién”. Todo ello está relacionado con la evolución de las formas del pensamiento económico.

1.1.3. Tipos y formas organizativas.

Para el desarrollo de este acápite es necesario plasmar que no existe una única clasificación de tipologías organizacionales. A decir de varios autores es necesario el estudio de las mismas a los efectos de mejorar el diseño de estas. En cuanto a la evolución histórica y la delimitación de períodos, Rivas Tovar distingue tres épocas: *la*

estandarización que incluye formas organizativas clásicas, partiendo de la estructura funcional, evolucionando a la divisional y por último a formas híbridas tales como la organización matricial, destacando como competencias claves la especialización y segmentación. Posteriormente, producto a la complejidad del entorno empresarial a partir de los años ochenta, que demanda de flexibilidad y desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, se identifica una segunda época, a la que denomina de *orientación al cliente*, dentro de la cual se desarrollan las estructuras adhocracia, horizontal y en red. Por último, define una tercera época, como la de la *innovación*, con el desarrollo de la organización celular, sustentada en reconocer el conocimiento como el activo fundamental (Rivas Tovar, 2002).

Por su parte Mintzberg (1979) sustenta su criterio en el análisis de los parámetros de diseño y distingue las siguientes tipologías o configuraciones: simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia e incorpora posteriormente la estructura misionera y la organización política. Argumenta también, que cada configuración adoptada requiere de cinco componentes básicos, aunque no todas requieran de los mismos y ellos son: alta dirección o cúspide estratégica, dirección intermedia, tecnoestructura, personal o staff de apoyo y el núcleo de operaciones. (Rivas Tovar, 2002) (Castellano C y Castellano M, 2011). Estas cinco partes fundamentales están unidas entre si mediante flujos (de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión), los cuales son determinados en dependencia de la forma en que se diseña la división del trabajo y los mecanismos de coordinación (adaptación mutua, supervisión directa, normalización o estandarización del trabajo, de resultados y de habilidades.

Bueno (1996) plantea tres clases de formas organizativas genéricas con sus modelos substanciales: formas simples (lineal, funcional, adhocrático); formas complejas clásicas (lineo funcional, divisional, matricial, colegial) y formas complejas nuevas (de red).

Padilla y Del Águila (2003) identifican como formas organizativas básicas las siguientes: simple, funcional, divisional y matricial. Estas formas se han desarrollado por lo general

en todos los sectores económicos y han constituido en muchos casos el punto de partida en la evolución hacia tipologías más modernas.

La estructura simple se suele utilizar cuando nace una organización. Se caracterizan por centralizar el poder y la toma de decisiones en el director, son bastante informales y con poca o casi nula jerarquía. La división del trabajo, la especialización de las tareas y la normalización son mínimas y el principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa, por lo que este tipo de estructura solo es factible en empresas pequeñas (Carrión, 2007).

La 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 (Stoner, 1995).

Las organizaciones adhocráticas se caracterizan por no tener gran jerarquía vertical ni división departamental formal, ni reglas, ni procedimientos preestablecidos para enfrentar los problemas, se caracteriza sobre todo por la diferenciación horizontal, elevada descentralización y especialización horizontal de los puestos de trabajo, lo que lo hace ideal para el pensamiento creativo y la innovación. Responde con velocidad a los cambios para facilitar la coordinación interfuncional. Los conflictos forman parte del ambiente, puesto que la relación jefe-subordinado no está claramente establecida y la generación de ideas innovadoras no es sistematizada, lo cual muchos autores señalan como un aspecto negativo, así como otros puntos débiles como la autoridad y la responsabilidad no resueltos.

La organización hipertexto 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. 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.

La organización en aprendizaje se caracteriza por situar a las personas en un sitio importante garantizando una constante evolución en cuanto al aprendizaje y el incremento de conocimientos para la toma de decisiones rápidas ante los cambios. La adquisición de estos conocimientos no se basa en los adquiridos por determinadas personas por importantes que estas sean dentro del proceso, sino en un movimiento y una cultura en todos sus integrantes que permite que estos se renueven y se desarrollen constantemente.

Las 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 las telecomunicaciones.

Todas presentan ventajas y desventajas por lo que es necesario, en cada situación, su adecuación al campo de acción donde se vaya a realizar el estudio.

1.2. Conceptos y principios generales sobre el sistema empresarial cubano.

Para un mejor entendimiento de este epígrafe el autor considera necesario abordar varias temáticas desde el punto de vista conceptual. Primero, abordar diferentes conceptos según algunas fuentes consultadas sobre el término empresa, sistema empresarial y Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) y otros. Segundo, describir la evolución de estas figuras, así como plantear la forma en que se organiza el sistema empresarial en Cuba.

1.2.1. Concepto de empresa, Grupo Empresarial y sistema empresarial.

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 principalmente de la fuente de consulta, el país, el tipo de negocio, el tipo de propiedad y los objetivos para los cuales se crea.

Del análisis realizado se desprende que internacionalmente la “empresa” es el término más general utilizado para definir una organización de producción o servicios. Es por ello que el autor decide comenzar por estudiar la definición de la misma.

La palabra empresa proviene del término “emprender”, es decir, iniciar algo o empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado.

Para otros autores es la entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidad técnica y financiera; todo lo cual le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio (Fleitman, 2000) (Pallares, Romero y Herrera, 2005) (García del Junco y Casanueva, 2005)

De acuerdo a varios autores se clasifican según el sector de actividad (primario, secundario o industrial y terciario o de servicios); según el tamaño (grandes, medianas, pequeñas y micro); según la propiedad del capital (privada, pública y mixta); según el ámbito de actividad (local, provincial, regional y multinacional); según el destino de los beneficios (con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro); y según la forma jurídica (unipersonal, anónima, colectiva, cooperativa, comanditaria, de sociedad de responsabilidad limitada) aunque existen otras clasificaciones (Fleitman, 2000) (Rafael, 2003).

En el caso de Cuba, predomina la llamada empresa estatal y está condicionada según la forma de propiedad (socialista de todo el pueblo), pues existen otras como son: cooperativa, privada y mixta (Asamblea Nacional, 2018).

Esta, es una entidad con personalidad jurídica y patrimonio propio, creada con el objetivo de desarrollar actividades económicas de producción de bienes y prestación de servicios, a los efectos de cumplir de manera eficiente su gestión empresarial, conforme al plan anual aprobado. Es materialmente responsable por los daños y perjuicios que ocasione a otras empresas, órganos, OACE e instituciones estatales u otras entidades, a la ciudadanía, a los recursos naturales o al medio ambiente. En consecuencia, está obligada a restituirlos, repararlos o indemnizarlos. Responden de sus obligaciones contraídas, cumpliendo el

principio de cubrir sus gastos con sus ingresos y con sus responsabilidades sociales, entendiéndose por ello los aportes monetarios destinados al Estado, producciones y servicios útiles; generar empleo, realiza aportes organizacionales, técnicos, de nuevos productos y servicios; las patentes, innovaciones y todo aquello que eleve la eficiencia de la sociedad socialista. Crea reservas con sus recursos para su propio desarrollo y beneficio. Se integran a OSDE y no puede subordinarse a otra empresa ni tener pérdidas (Consejo de Ministros, 2017) (Asamblea Nacional, 2018).

Para organizar estas empresas el estado cubano ha definido al sistema empresarial estatal cubano, al delimitarlo como “...*el conjunto de 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*” (Consejo de Estado, 1998) (Consejo de Ministros, 2017). El mismo está integrado por:

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

A los efectos de este trabajo, solo haremos referencia a los términos y conceptos de las dos primeras figuras, por tanto, una vez abordada la conceptualización de las empresas, abordamos lo relacionado con la primera figura.

Las OSDE surgen por necesidad de la dirección del Gobierno en sus diferentes instancias o para sustentar la separación de las funciones estatales de las empresariales, lo que permite organizar las empresas en correspondencia con los intereses estatales, sus semejanzas tecnológicas y productivas; flexibilizar los procesos de dirección, lograr prontitud en la solución de problemas y fortalecer el control; así como garantizar un vínculo efectivo de la investigación con la producción y la mejor utilización y preservación del potencial científico (Idem)

Se integran por empresas; tienen personalidad jurídica y patrimonio propio; financian sus gastos con los aportes de las entidades que la agrupan; y su gestión tributa en

beneficio de estas. Asimismo, responden por las obligaciones que le son inherentes con sus recursos financieros y no asumen las contraídas por las entidades que las integran.

Estas se organizan en “Grupos” o “Uniones” en correspondencia con las características organizativas y tecnológicas del conjunto de empresas que la integran. Solamente ejecutan funciones de dirección y control, o sea, centrada solo a cuestiones estratégicas vinculadas a la definición de objetivos, evaluación y aprobación de planes, movimiento de cuadros, cumplimiento de los objetos sociales, creación de reservas provenientes de utilidades retenidas, así como al desarrollo, investigación y obtención de nuevos productos y servicios. La función de control la ejercen prioritariamente en los resultados integrales de toda la organización, así como al uso de los recursos asignados centralmente por el gobierno.

Se denomina Grupo Empresarial a la OSDE integrada por empresas con diferentes estructuras de producción, servicios, investigación y comercialización; sin que tengan, necesariamente, una interrelación directa entre si y posean diferentes tecnologías (Idem)

A diferencia de este, la Unión es la OSDE integrada por empresas que por sus características organizativas, tecnológicas, productivas y económicas tienen una alta interrelación y dependencia entre si y pueden ser o no parte de un sistema integrado (Idem)

1.2.2. El sistema empresarial cubano. Evolución de las normas legales que lo regulan. La experiencia en el sistema empresarial local.

El sistema empresarial en Cuba ha transitado por varias etapas. 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 sectores de la economía (minería, electricidad) pero todos estos negocios estaban respaldados bajo la burguesía cubana quien a su vez estaba comprometida con los intereses estadounidenses, pudiéndose palpar que el papel del

Estado en cuanto al desarrollo empresarial era prácticamente nulo 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 planteados en el Programa del Moncada, convirtiéndose realmente en un auténtico programa de desarrollo que comienza con la creación de la Junta Central de Planificación, con la misión de dirigir de forma planificada y centralizada la economía y para ello adoptó una serie de medidas entre ellas dos leyes de reformas agrarias y la nacionalización de los principales medios de producción, pertenecientes fundamentalmente a compañías norteamericanas y de la burguesía cubana. La idea de lograr el desarrollo económico estaba presente en este programa, pero la aguda lucha de clases de los primeros años hizo difícil la elaboración de proyectos económicos de más largo plazo. En ese momento el Estado cubano comenzó a ser el propietario de los medios fundamentales de producción nacionalizados y a ejercer 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 respectivas escalas, creándose varios ministerios e institutos que formaron un entramado de infraestructuras nuevas con otras que provenían de una etapa anterior.

En la Constitución de la República de Cuba de 1976 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, aunque se reconocen otras formas de propiedad. En virtud de ello, el Estado crea empresas y entidades encargadas de administrar estas propiedades, las cuales responden a sus obligaciones con sus recursos propios (Asamblea Nacional, 1976)

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, por lo que para ejercer sus facultades tienen la capacidad que determine la ley, sus reglamentos o estatutos. (Asamblea Nacional, 1987) Señala, además, que son personas jurídicas además del Estado, las Empresas y Uniones de empresas estatales.

Al sistema empresarial cubano le son de aplicación disposiciones que datan de épocas diferentes, con distintas concepciones en cuanto a las regulaciones que establecen pero desde el punto de vista estructural han existido estas figuras empresariales. En el Anexo 4 se muestran cronológicamente los cuerpos legales que aluden sobre la configuración del sistema empresarial cubano, los cuales fueron modificando algunas concepciones relacionadas con las denominaciones, el carácter, las funciones y los términos asociados a la subordinación y atención, entre otras.

La mayor parte de estas normas jurídicas han estado asociadas al proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se llevó a cabo en el sistema empresarial cubano a partir de finales de la década del noventa, momento en que se empezaron a introducir cambios en la política tributaria y crediticia, con niveles de descentralización en el financiamiento en divisas, dualidad monetaria, reestructuración del sistema bancario y financiero y delimitación de las funciones estatales y empresariales en los OACE y Consejos de Administración en pequeña escala.

En 1997, el entramado empresarial del país era diverso no solamente por las diferentes formas de propiedad, sino por la variedad de formas y fórmulas empresariales (Zaldivar Puig, 2007). Las empresas mixtas habían aumentado considerablemente su presencia, incorporándose gran cantidad de representaciones comerciales y de bancos extranjeros. Las empresas estatales presentaban variadas modalidades: uniones, grupos corporativos, asociaciones, sociedades anónimas cubanas, empresas con contratos de administración con extranjeros, empresas, unidades presupuestadas, firmas de comercio exterior y en la agricultura: cooperativas de producción

agropecuaria, cooperativas de crédito y servicio, granjas estatales de nuevo tipo, productores privados y productores usufructuarios.

Es a partir del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, con la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución que se decide integrar el Perfeccionamiento Empresarial a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas (Partido Comunista de Cuba, 2011). En esta última etapa (2011-2017), es donde se evidencian los esfuerzos con mayor rigor por separar las funciones estatales de las empresariales.

Ello implicó, además de crear nuevas OSDE, reestructurar los OACE bajo un estudio riguroso, dejándose definidas las nuevas funciones estatales relacionadas con la elaboración y aprobación de políticas dirigidas al desarrollo de las actividades que representan. En los estudios preliminares como parte del diagnóstico de este proceso, se consignó que, entre otras funciones, los OACE se enfocaban generalmente, en dirigir a las empresas. Es entonces donde muchas funciones empresariales se trasladan hacia las OSDE, siguiendo como principio, el diseño de sus estructuras lo más ligera posible con el fin de lograr concentrarse en sus funciones de control y dirección, centradas en cuestiones estratégicas como la definición y cumplimiento de los objetivos de trabajo, la evaluación y aprobación de planes, el cumplimiento del objeto social, la creación de reservas, investigación y desarrollo; respetando así la autonomía de las empresas para cualquier decisión que corresponda a su gestión.

Para Johana Odriozola Guitart² (citado por Gómez, 2017) esto desplegó la necesidad de modificar normas y derogar otras para acabar con la dispersión legislativa en torno al tema, así como regular otros aspectos como el sistema de relaciones entre las OSDE y poner las normas de perfeccionamiento empresarial a tono con la actualización del modelo económico, o sea poner a todos los directivos de empresas del país en las condiciones actuales de generalización de facultades.

² Directora Jurídica del Ministerio de Economía y Planificación

Se reconoce entonces un nuevo concepto de separación de funciones donde las nuevas OSDE se subordinan al Consejo de Ministros y el resto de los OACE solo deben establecer relaciones directas con las OSDE, proceso que se estudia actualmente y del cual están exentas las organizaciones pertenecientes al sistema empresarial estatal local por tener otras particularidades (Anexo 4)

Visto estas comparaciones, el autor concuerda en que el proceso de perfeccionamiento empresarial ha vivido varias etapas y en todas han estado presente las OSDE. En el orden evolutivo, el enfoque de la estrategia ha estado dirigido en cambiar concepciones y culturas en el actuar, relacionado con los conceptos de subordinación, no solo al nivel empresarial, sino también desde los OACE rectores y metodológicos e incluso desde las instituciones políticas y administrativas.

Volviendo a las particularidades del sistema empresarial local, el autor considera necesario definir el mismo como *“el conjunto de entidades económicas que satisfacen las necesidades primordiales de la población del territorio, a partir de la realización de producciones y servicios, aprovechando óptimamente los recursos naturales, materiales, humanos y financieros del territorio y generar riquezas que redunden en el beneficio del desarrollo local”*, (García Pérez & Piloto Prieto, 2011). De lo expresado se deduce:

- La 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.

Otro elemento que lo caracteriza es que 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. Sin embargo, el Gobierno de la República lo constituye el Consejo de Ministros, máximo órgano ejecutivo y administrativo, el cual está formado por

ministerios (OACE) e institutos. Estos tienen asignadas atribuciones y funciones de carácter rector en las materias de sus respectivas competencias. Para el caso del sistema empresarial local estos OACE rectoran algunas funciones independientemente de la subordinación de la misma (nacional o local) por lo que además de regirse por acuerdos de los órganos locales a que se subordinan, cumplen disposiciones que dictan los jefes de los OACE en asunto de su competencia, pues tienen asignadas atribuciones y funciones de carácter rector que requieren ser regulados nacionalmente sin importar el nivel de subordinación, además de ejercer la dirección y administración de políticas y funciones estatales en una o varias ramas vinculadas a actividades económicas, culturales, educacionales, científicas, sociales, de defensa, de seguridad y orden interior, entre otras para lo cual realizan actividades de inspección y control sobre las referidas entidades.

En este proceso se establece un complejo de relaciones donde se ejercen diferentes grados de influencias, conciliaciones, establecimiento de prioridades, discrepancias y contradicciones. Muchos han sido los análisis sobre este asunto estudiándose actualmente este entramado de relaciones a partir del perfeccionamiento de los OLPP, de cuya referencia existe a modo de experimento en las provincias de Artemisa y Mayabeque, estableciendo un nuevo enfoque en las relaciones entre los OACE, estas administraciones y su sistema empresarial, las cuales son:

- ✓ De regulación y control (relaciones que se establecen para ejercer la dirección de funciones estatales rectoras mediante el control, la comprobación, la inspección y la fiscalización entre unidades organizativas de diferentes niveles jerárquicos) y
- De cooperación y colaboración (relaciones que se establecen para concertar medios y esfuerzos y lograr una acción común entre unidades organizativas en las que no median vínculos de subordinación).

Estudios recientes dictaminan que este proceso no ha concluido y se requiere mayor precisión, fundamentalmente en lo relacionado con los niveles de alcance, el grado de influencia y responsabilidad de cada cual. Lo anterior quedo demostrado en el análisis que se hiciera de este asunto en la Primera Sesión Extraordinaria de la Asamblea

Nacional del Poder Popular (ANPP) en su IX Legislatura, en el Informe sobre el experimento que se lleva a cabo en las provincias de Artemisa y Mayabeque y el correspondiente Dictamen sobre el mismo, expuestos por Leonardo R. Andollo Valdés³ y José Luis Toledo Santander⁴ (citado por Dominguez, 2018) (Labasena y Tamaño, 2018) (Martínez y Martínez Lotti, 2018).

Según ambos informes, las deficiencias se concentran en:

- ✓ Insuficiencias en el proceso de selección de los “cuadros”.
- ✓ Concentración de facultades en algunos cargos con la superposición de funciones.
- ✓ Desconocimiento del alcance y responsabilidades de algunos roles, lo que influye en la tergiversación de los principios de autoridad, responsabilidad y jerarquía, ya que se hace demasiado hincapié en las relaciones de subordinación que asesoramiento metodológico y apoyo.
- ✓ Falta de coordinación en diferentes niveles de dirección y áreas.
- ✓ Insuficiente control administrativo.
- ✓ Confusión sobre las responsabilidades estatales, públicas y partidistas.
- ✓ Deficiente información y falta de comunicación oportuna en momentos claves del desarrollo del proceso.
- ✓ Inestabilidad del personal, provocado por características del ambiente y clima laboral, motivaciones, incentivos y otras.

De estas deficiencias, aunque existe otras objetivas y subjetivas, pero que están ligadas con el funcionamiento y misiones de las asambleas y sus administraciones, el autor considera necesario diagnosticar para el caso concreto del objeto de estudio, lo relativo

³ Diputado ANPP y Segundo Jefe de la Comisión de Implementación de los Lineamientos.

⁴ Diputado ANPP y Presidente de la Comisión de Asuntos Constitucionales y Jurídicos.

al control administrativo, una caracterización de los cuadros y sus apreciaciones en las relaciones de subordinación, apoyo y asesoría metodológica.

Conclusiones del Capítulo

Una vez abordadas las siguientes temáticas se llegan a las siguientes conclusiones:

1. El diseño organizacional es un proceso progresivo y dinámico dado que las estrategias, el contexto y el entorno cambian con el tiempo.
2. No existe una única fórmula para diseñar y/o rediseñar la estructura de una organización, debiéndose estudiar con visión integradora a partir de un equilibrio entre los aspectos o elementos técnicos (ingenieriles o económicos) y los sociales (psicológicos y sociológicos) asociados a un contexto dado.
3. Se considera oportuno para el campo de acción que se estudia, evaluar algunas variables situaciones o de contingencia (entorno, sector, tamaño y antigüedad) y las de diseño (formas estructurales y flujos), siempre con un enfoque sistémico, aunque teniendo en cuenta las experiencias que anteceden y sus deficiencias, resulta conveniente caracterizar algunas variables asociadas al factor humano y al control
4. El autor reconoce y adopta los niveles estructurales de organización empresarial expresados en las normativas vigentes en nuestro país.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE LA SUBORDINACIÓN LOCAL.

El objetivo del presente capítulo es la caracterización del sistema empresarial de la subordinación local, utilizando una metodología que se basa en el análisis de fuentes primarias y secundarias de información que permitieron evaluar el estado del diseño organizacional del sistema empresarial objeto de estudio. El mismo se estructura en cuatro epígrafes que explican la metodología utilizada para poder realizar la discusión y análisis de los resultados alcanzados en la investigación y arribar a las principales fortalezas y debilidades, así como el contexto en el cual se enmarca el objeto de estudio.

2.1. Metodología utilizada para el diagnóstico.

Para realizar un diagnóstico empírico del objeto de estudio se siguió una metodología la cual se grafica en el Anexo 5 y consta de cuatro etapas como se explican a continuación:

1.- Determinación de las necesidades de información.

Para llevar a cabo el diagnóstico el autor se apoyó en aquellas variables relacionadas en el Capítulo I con el enfoque macroorganizativo. De las variables situacionales o de contingencia el autor determina evaluar las siguientes: sector, tamaño y antigüedad. De las variables de diseño se determina evaluar las formas estructurales actuales y los flujos existentes.

Teniendo en cuenta los antecedentes y las experiencias similares asociadas al campo de acción de esta investigación, el autor determinó evaluar aquellos aspectos negativos los cuales están relacionados con:

- una caracterización de los cuadros como categoría ocupacional teniendo al menos las siguientes características: edad, años de experiencia en el cargo, nivel escolar y proveniencia del sector o no.
- una evaluación integral del control

2.- Definición de las fuentes de información.

De acuerdo a las variables antes seleccionadas el autor consideró necesario definir para cada una, la fuente por la cual obtendría la información requerida para realizar los análisis y llegar a conclusiones. En el Anexo 6 se muestra la definición antes mencionada, ya sea, por fuentes de información primaria o secundaria.

Tomando fuentes de Información secundaria y utilizando métodos de observación, medición, análisis y síntesis, se realizó un análisis documental utilizando para ello un conjunto de informes y documentos disponibles que permitieron un primer acercamiento al problema.

Para complementar la información acopiada por las fuentes de información secundarias y profundizar en el comportamiento del objeto de estudio se recurre entonces a usar fuentes de información primarias para lo cual se diseñaron y aplicaron un grupo de instrumentos y técnicas (encuestas y entrevistas) que permitieron captar la información necesaria, a través del método de medición y ellos fueron:

- Formulario para conocer determinadas características asociadas a los cuadros de las entidades objeto de estudios tales como: edad, escolaridad, años en de experiencia en el cargo y en el sector.
- Encuesta para evaluar conocimiento y apreciación en los empresarios sobre la realización de cambios organizacionales en el sistema empresarial.
- Entrevistas a miembros del Consejo de la Administración Provincial.

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

- Para la captación de la información a través de fuentes secundarias se realizó un análisis documental para el cual se confeccionó una guía para ordenar los aspectos a evaluar contenidos en documentos, informes, valoraciones y otros (ver Anexo No. 7). Con este método se logró ordenar y simplificar el análisis para poder evaluar y sintetizar la información posteriormente a partir de cada documento revisado.

- Para la captación de la información a través de fuentes primarias se diseñó primeramente un formulario para abundar en elementos característicos sobre la actividad de cuadros, aplicándose el mismo al 100% de las entidades, considerándose un censo (ver Anexo No. 8).
- Se aplicó una encuesta con el objetivo de conocer la apreciación de los principales cuadros sobre la idea de integrar las empresas a un Grupo Empresarial (ver Anexo 9). No se calcula la muestra porque se determina por el autor aplicar el instrumento al 100% de los directores generales (32), considerándose un censo.
- Por último, se diseñó una entrevista (ver Anexo 10) con el objetivo de conocer y evaluar apreciaciones en torno al diseño organizacional y las mejoras a acometer, así como algunas sugerencias, consideraciones y recomendaciones. La misma se les aplicó a algunos miembros del CAP y otros especialistas de los órganos globales de la economía identificados por el autor como expertos y conocedores con vasta experiencia en asuntos relacionados con reorganizaciones estructurales para un total de 10 entrevistados (ver Anexo 11).

Para su diseño se tuvieron en cuenta las siguientes tareas:

1. Determinación de los objetivos de la entrevista.
2. Selección del tipo de entrevista.
3. Elaboración de la guía de la entrevista.
4. Determinación de los procedimientos para registrar la información. (literalmente)
5. Establecimiento de las condiciones indispensables para la realización de la entrevista.
6. Aplicación de la entrevista teniendo en cuenta sus tres momentos: apertura o inicio, desarrollo y conclusión o cierre.

7. Evaluación de la información recogida

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

Fuentes de Información secundaria: Se arribaron a conclusiones y criterios derivadas por el autor a partir de la información recopilada en los documentos antes evaluados.

Fuentes de información primaria: Los datos aportados en el formulario, la encuesta y la entrevista se procesaron utilizando el Microsoft Excel 2010 como software de procesamiento de bases de datos y hojas de cálculo, dando como salidas, gráficos y valores porcentuales. La interpretación de los mismos permitió arribar a determinadas conclusiones, las cuales se mostrarán en los siguientes epígrafes. Todos los instrumentos fueron aplicados por el propio autor.

En el siguiente epígrafe se presentan los análisis y discusión a partir de cada fuente de información.

2.2. Discusión y análisis de los resultados a partir de las fuentes de información secundarias.

En este epígrafe se exponen y discuten los resultados de forma sintetizada del estudio de varias temáticas seleccionadas por el autor al realizar un análisis documental como parte de la obtención de información a partir de fuentes secundarias.

2.2.1. Caracterización del diseño organizacional 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 2018 estaba compuesto por 2 Grupos Empresariales y 30 empresas, de ellas 9 aplicando el proceso de Perfeccionamiento Empresarial (Anexo 12).

El OSDE denominado Grupo Empresarial de Comercio, subordinado al Consejo de la Administración Provincial (CAP), se creó experimentalmente en el año 2005 para atender a las empresas del sector del comercio, la gastronomía y los servicios. Existía

un Sectorial de Comercio⁵ de cual se delimitaron del total de funciones, cuáles eran estatales, asignándole la mayoría a la Delegación Estatal del Ministerio de Comercio Interior, entidad que se creó para ello. Este experimento, catalogado de exitoso en varios escenarios por ser pionero en el país y luego generalizado posteriormente en el resto de las provincias presenta aún insuficiencias desde el punto de vista del diseño, quedando dentro de su estructura organizacional áreas con funciones estatales tales como el registro y control de consumidores, la distribución y consumo de productos alimenticios y no alimenticios normados, así como los dirigidos a programas sociales, dietas médicas y otras políticas establecidas.

El OSDE denominado Grupo Empresarial de Transporte, subordinado también al Consejo de la Administración Provincial, fue creado en el año 2008 para atender las empresas de la rama transportista y sus servicios conexos; motivo del estudio de forma integral de las funciones otorgadas en aquel entonces al Sectorial de Transporte el cual tenía subordinado 21 Organizaciones Económicas Estatales (OEE)⁶. Se logró separar algunas funciones estatales, pero quedaron dentro de su estructura organizacional aquellas relacionadas con la seguridad vial, el control y gestión de flotas (GPS) de todas las empresas transportistas especializadas en el territorio y la inspección estatal automotor. En un primer momento estuvo integrado por 6 empresas y en la actualidad integra solo cuatro, lo que es motivo de cuestionamiento por su factibilidad económica.

En ambos diseños organizacionales se realizaron reordenamientos que llevaron implícito la creación, extinción, traspaso y fusión de empresas y en algunos casos solamente de estructuras productivas, deduciendo de esto que existe experiencia en el territorio sobre diseños organizacionales.

El resto de las empresas que componen al sistema empresarial se subordinan directamente al Presidente del Consejo de la Administración (CAP) por lo que no cuentan con una estructura de dirección superior para el desarrollo y seguimiento de

⁵ Forma organizativa que se utilizó a partir de los acuerdos adoptados en el I Congreso del PCC.

⁶ Forma organizativa adoptada en la década de los noventa, la cual se diferenciaba conceptualmente de las unidades presupuestadas y las empresas.

sus sistemas de gestión. Algunas de estas se crearon también a partir del análisis de factibilidad de estructuras existentes que tenían una mezcla de funciones rectoras con actividades lucrativas y funcionaban bajo el principio de entidades subvencionadas o presupuestadas. Ejemplo de ello fue:

- ✓ La Organización Económica Estatal (OEE), Mantenimiento, Conservación y Rehabilitación de la Vivienda. Convertida en empresa y fusionada después a la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil.
- ✓ La actividad de venta de medicamentos y otros, funcionando bajo un esquema presupuestado con tratamiento diferenciado ya que obtenía ingresos por la comercialización de los mismos, se convirtió en la actual Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas.
- ✓ El Programa de Arquitectos de la Comunidad, atendido funcionalmente desde la Dirección Provincial de la Vivienda, se convirtió en la Empresa Provincial de Arquitectos de la Comunidad después de un estudio y diseño organizacional a partir de sus funciones.
- ✓ La Unidad Presupuestada nombrada, Unidad no Hospitalaria, después de varios estudios se transformó su estructura, creándose la Empresa Provincial de Aseguramiento y Servicio a la Salud.
- ✓ El Departamento de Asesoría Jurídica y Notaria, perteneciente a la Dirección Provincial de Justicia, se convirtió en la Empresa Provincial de Servicio Legales después de un estudio y diseño organizacional a partir de sus funciones.
- ✓ La existencia de 21 OEE dedicadas a la producción de alimentos y 15 OEE dedicadas a la producción local a partir de varias ramas de la economía (textil, madera, química, papel, metalurgia, artesanía, materiales de la construcción, gráfica, cerámica, cuero y otros) se convirtieron en las Empresas Provinciales de la Industria Alimentaria y la Industria Local respectivamente.

Luego de varios diseños estructurales y de procesos, se lograron crear empresas nuevas cuyas funciones principales son la prestación de servicios y comercialización de insumos y materias primas asociadas a un determinado sector. Todas estas, en la

medida en que se fueron creando se previó su subordinación directa al Presidente del CAP.

Hecho este análisis el autor considera que, en el diseño estructural y organizacional actual del sistema empresarial de subordinación local, existen las figuras empresariales previstas y aprobadas en la legislación vigente, aunque algunas empresas carecen de una organización empresarial superior que dirija y controle las funciones empresariales de los sistemas de dirección y gestión en correspondencia a los intereses estatales.

2.2.2. Caracterización de las actividades mercantiles que ejecuta el sistema empresarial de la Subordinación local en Pinar del Río.

Se examinaron todos los objetos sociales⁷ del universo de empresas del sistema empresarial, los cuales vistos como las actividades principales o macro procesos claves son:

- Comercialización de productos alimenticios y no alimenticios.
- Prestación de servicios de alojamiento y gastronómicos.
- Prestación de servicios técnicos, personales y del hogar.
- Prestación de servicios de auxilio, mantenimiento y reparación de medios de transporte.
- Producción y comercialización de artículos y accesorios automotrices y otros derivados de la goma.
- Prestación de servicios de transportación de cargas y pasajeros.
- Prestación de servicios de construcción civil y montaje de obras, remodelación, restauración, reconstrucción, rehabilitación, reparación y mantenimiento constructivo.
- Producción y comercialización de materiales de la construcción.
- Prestación de servicios técnico profesionales de proyección, diseño e ingeniería asociados a la construcción.

⁷ Estos son aprobados por Resolución del Ministro de Economía y Planificación (MEP), organismo facultado para ello. Se revisaron un conjunto de 16 resoluciones (246/2013, 250 a 253/2014 y 255 a 264/2014)

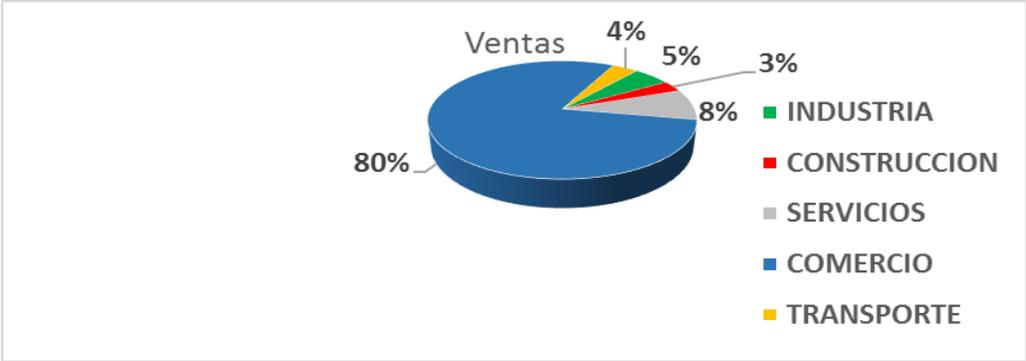
- Comercialización de recursos e insumos que garanticen el funcionamiento del sistema de salud en el territorio.
- Prestación de servicios de asistencia y asesoría legal a personas jurídicas.
- Comercializar medicamentos de origen industrial, equipos médicos, materiales de curación y gastables sanitarios.
- Producción y comercialización de medicamentos de origen natural y dispensarial.
- Comercializar y reparar espejuelos y otros artículos de ópticas, así como tallar, cortar y montar lentes ópticos.
- Prestación de servicios de seguridad y protección.
- Prestación de servicios de custodia traslado de valores, efectivos, documentos y sustancias peligrosas.
- Prestación de servicios de instalación, mantenimiento y reparación de medios de seguridad y protección.
- Prestación de servicios de presentaciones artísticas, musicales y espectáculos.
- Producir y comercializar productos alimenticios derivados del trigo, maíz, granos y cereales, conservas de frutas y vegetales, jugos de frutas naturales, productos lácteos, confituras, bebidas, licores, vinos, refrescos, vinagre y hielo.
- Producir y comercializar artículos y productos fundidos de la química y el plástico, artículos para fiestas, gráficos, productos de madera, de cerámica, alfarería y vidriada, confecciones textiles, talabartería, bisutería, insumos para la producción agropecuaria, artículos de artesanía, así como materiales de la construcción.

Hecha esta observación con el objetivo de valorar racionalidad, continuidad, ritmicidad de los procesos centrales y auxiliares, división, concentración, descentralización, combinación, interconexión, posible integración, cooperación y coordinación del trabajo; el autor llega a la conclusión de que se evidencia la presencia y posibilidad de encadenar procesos productivos hacia un servicio, donde en la mayoría de los casos van dirigido a un público (cliente) común el cual es la población del territorio, coincidiendo con las características teóricas abordadas en el primer capítulo.

Se considera además que es muy heterogéneo el conjunto de actividades que se realizan, las cuales sumadas a las actividades secundarias y de apoyo pueden garantizar un completamiento eficiente y personalizado como elemento de una mejor gestión. No obstante, el autor considera que debe existir una atención y supervisión metodológica y directa de los organismos rectores de estas actividades.

Lo anterior se demuestra además en el siguiente gráfico donde se visualiza a partir del indicador Ventas, correspondientes estas a las reales del 2018, la presencia de todos los sectores productivos, siendo el más significativo el sector Comercio.

Gráfico 1 Clasificación de las entidades por sectores.



Fuente. Elaboración propia.

2.2.3. Evaluación a partir del tamaño del sistema empresarial

Para realizar una valoración del tamaño, el autor decide valorar la variable a partir de las características de los recursos humanos y del nivel de producción y ventas a partir de sus indicadores económicos. Para realizar este análisis se dividió el universo de entidades en tres: empresas de Comercio, Transporte y Provinciales.

En las siguientes tablas se muestra la composición de los recursos humanos según la categoría ocupacional y nivel de escolaridad al cierre del 2018.

Tabla 1. Composición de los recursos humanos según categoría ocupacional

	C	%	T	%	A	%	O	%	S	%	TOTAL
Comercio	245	2.2	1570	14.1	157	1.41	2810	25.3	6343	57.0	11125
Transporte	61	3.7	224	13.6	45	2.73	1228	74.6	89	5.4	1647
Provinciales	155	2.1	1680	22.6	49	0.66	3389	45.7	2145	28.9	7418
TOTAL	461	2.3	3474	17.2	251	1.24	7427	36.8	8577	42.5	20190

Leyenda: C-Cuadro, T-Técnico, A-Administrativo, O-Operario, S-Servicio

Fuente. Elaboración propia.

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

	6to	%	9no	%	12	%	TM	%	S	%	TOTAL
Comercio		0.0	5867	52.7	1300	11.7	2333	21	1625	14.6	11125
Transporte	48	2.9	540	32.8	68	4.13	964	58.5	75	4.6	1647
Provinciales	94	1.3	2045	27.6	1617	21.8	3170	42.7	586	7.9	7418
TOTAL	142	0.7	8452	41.9	2985	14.8	6467	32	2286	11.3	20190

Leyenda: TM-Técnico Medio, NMS-Nivel Medio Superior, S-Nivel Universitario

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en las tablas anteriores, en el sistema empresarial se encuentran presentes todas las categorías ocupacionales siendo la fuerza más representativa los trabajadores de la categoría Servicio con 42.5% que sumado a la categoría de Operario alcanza el 79.3% de la totalidad, elemento característico acorde con el tipo de actividad que se realiza.

De igual manera se aprecia que la calificación formal predominante es el noveno grado con el 41.9% del total mientras que el 46.8% se encuentra entre Técnico Medio y Nivel Medio Superior, alcanzando menos del 12% el Nivel Superior. En sentido general el nivel de escolaridad de la fuerza laboral es bajo. Por tanto, se impone el diseño de un plan de superación de la fuerza de trabajo existente que permita la adquisición y/o perfeccionamiento de las competencias laborales requeridas.

En cuanto a los indicadores económicos el autor consideró evaluar los resultados económicos del sistema empresarial al cierre del año 2018, determinando y seleccionando indicadores directivos, límites e informativos. En la siguiente tabla se expresan los mismos.

Tabla 3 Principales indicadores directivos, límites e informativos del sistema empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río al cierre de 2018.

Indicadores	UM	Real	Plan	Real	Relación	
		2017	2018	2018	Cump	Crec.
		1	2	3		
Indicadores Directivos						
Ventas	MMP	1,354.2	1,286.3	1,378.2	107.1	1.8
Utilidad del Período antes de impuestos	MMP	167.8	169,8	180.3	106.2	7.5
Gastos Totales / Pesos de Ingreso Total	Pesos	0.8791	0.8694	0.8704	100.1	-1.0
Indicadores Límites						
Utilidad antes de impuestos / Valor Agregado	Pesos	0.4111	0.4085	0.4368	106.9	6.3
Gasto de Salario / Valor Agregado	Pesos	0.3739	0.3673	0.3579	97.4	-4.3
Otros indicadores informativos						
Valor Agregado	MMP	408.2	415.5	412.8	99.3	1.1
Fondo de Salario total	MMP	152.6	152.6	147.7	96.8	-3.2
Promedio de trabajadores	UNO	19,579.3	20,255.0	19,549.8	96.5	-0.2
Salario Medio Mensual	Pesos	649.5	628.0	629.7	100.3	-3.0
Productividad	Pesos	20,847.6	20,515.5	21,115.0	102.9	1.3
Total de Ingresos	MMP	1,388.2	1,299.7	1,391.1	107.0	0.2
Total de Gastos	MMP	1,220.4	1,129.9	1,210.7	107.1	-0.8

Fuente: Dirección Provincial de Economía y Planificación.

En la Tabla No. 3 se expresan los cumplimientos y el crecimiento de estos indicadores, apreciándose resultados favorables en aquellos que miden eficiencia económica de forma global.

No obstante, en la siguiente tabla se observa el comportamiento tendencial de cuatro indicadores durante los tres últimos años, valorando que existen fisuras en la planificación al no corresponderse los niveles de utilidad y productividad con el salario medio.

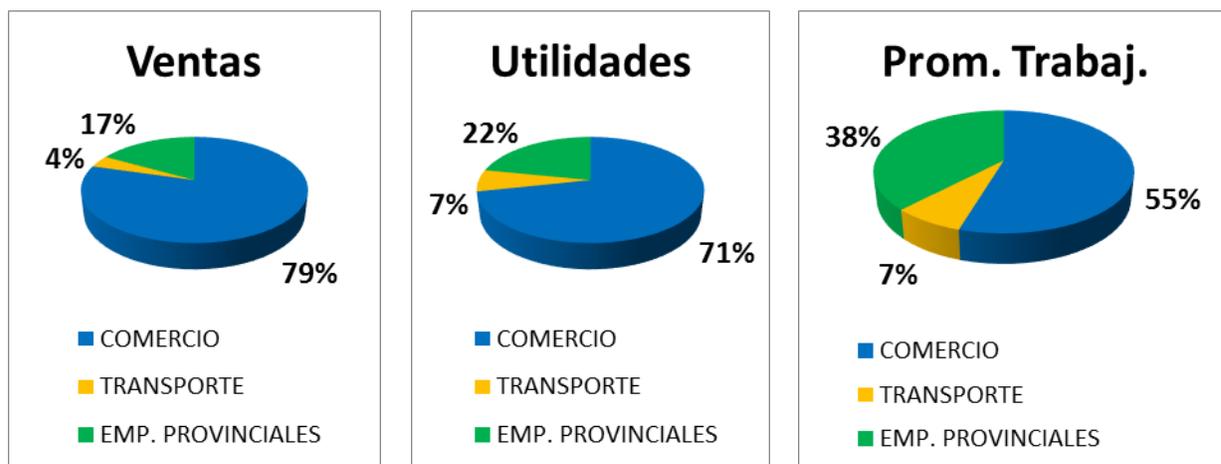
Tabla 4 Serie cronológica de indicadores seleccionados.

	UM	2016	2017	2018
Utilidad	MMP	149.2	167.8	180.3
Productividad	P	20533	20848	21115
Salario Medio	P	669.7	650	630
Promedio Trabajadores	Uno	19982	19579	19550

Fuente: Dirección Provincial de Economía y Planificación.

Haciendo un análisis del impacto que tiene cada grupo de entidades para el sistema en general, distribuidos estos por empresas del comercio, transporte y demás empresas provinciales, se evidencia que el sector del comercio tiene el peso fundamental en los indicadores seleccionados, ya que representa el 79% en las ventas, el 71% en la utilidad y el 55% en el promedio de trabajadores. De esta forma se corrobora que este sector es definitorio y tiene gran envergadura para el sistema empresarial, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 2 Impacto de cada grupo de entidades según indicadores seleccionados



Fuente: Elaboración propia.

2.2.4. Evaluación de las formas estructurales.

Para realizar una evaluación sobre las formas estructurales se observaron los organigramas de todas las entidades arribando a las siguientes características.

- ✓ El Grupo Empresarial de Comercio posee una estructura funcional al estar especializada por líneas de venta (productos industriales, productos alimenticios, servicios gastronómicos y materiales de la construcción). Para las empresas municipales se evidencia una estructura homóloga, aunque en las unidades prestadoras de servicio se muestra una mezcla de estructuras divisional por producto/servicio y territorial estar organizadas por unidades especializadas en servicios gastronómicos o de comercio, pero también respondiendo a zonas geográficas, comunidades o consejos populares⁸.
- ✓ Grupo Empresarial de Transporte posee una estructura funcional mientras que sus empresas, aun cuando son de alcance provincial, no tienen representatividad territorial, poseen una estructura divisional por tipo de servicios (modalidad de

⁸ Órgano local del Poder Popular de carácter representativo, investido de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones, no constituye una instancia intermedia a los fines de la división político-administrativa, organizada en ciudades, pueblos y zonas rurales.

transportación urbana, semiurbana y rural o chapistería, maquinado, electricidad, pintura y otros), con excepción de una de sus empresas subordinadas, la cual tiene una representación en cada municipio (base de transporte), o sea, divisional por territorio.

- ✓ En el caso de las Empresas Provinciales, aunque todas tienen este alcance, no todas tienen una estructura divisional por territorio (municipio). Ejemplo de ello es la Empresa Provincial de Asuntos Legales la cual adopta una estructura matricial, al tener unidades organizativas especializadas por sector (presupuestado, empresarial, según el tipo de servicios, cooperativo y otros), destacando alto grado de especialización y segmentación.

En resumen, se observan variedades de formas organizativas sobre todo en las Empresas Provinciales.

2.2.5. Evaluación a partir del sistema de relación actual.

Para evaluar esta variable el autor considera necesario valorar aquellas características asociadas a algunos principios del diseño organizativo tales como: autoridad, responsabilidad, jerarquía y comunicación. Para ello se revisó el mecanismo actual de relación entre las entidades objeto de estudio con el nivel jerárquico, o sea, las relaciones de subordinación y atención.

Se pudo constatar que existe un sistema de atención a cada entidad por parte de los vicepresidentes del CAP en dependencia de los programas que impulsan y son los siguientes:

- El Grupo Empresarial de Comercio atendido por el Vicepresidente para impulsar los programas de Producción Alimentaria y su Distribución.
- El Grupo Empresarial de Transporte atendido por el Vicepresidente para impulsar los programas de Transporte.
- La Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil, Empresa Provincial de Servicios Técnicos del Arquitecto de la Comunidad de Pinar del Río

y la Empresa Provincial de Mantenimiento Vial No. 1, atendidas por el Vicepresidente para impulsar los programas de las Construcciones.

- Empresa Provincial de Industrias Locales Varias, atendida por el Vicepresidente para impulsar las Inversiones.
- Empresa Provincial Industria Alimentaria, atendida por el Vicepresidente para impulsar los programas de Producción Alimentaria y su Distribución.
- Empresa de Seguridad y Protección al CAP y la Empresa Provincial de Consultoría Jurídica, atendida por el Vicepresidente para impulsar los programas de la Defensa.
- Empresa de Farmacias y Ópticas y la Empresa de Aseguramiento y Servicios a la Salud, atendida por el Director Provincial de Salud Pública.
- Empresa Provincial de Aseguramiento y Servicio a la Educación, atendida por la Dirección Provincial de Educación.
- Empresa Provincial Comercializadora de la Música y los espectáculos Miguelito Cuní de Pinar del Río, atendida por la Dirección Provincial Cultura.

Lo anterior evidencia la mezcla de funciones estatales y empresariales, ya que no existe un sistema de dirección y control que abarque todas las funciones empresariales establecidas en la legislación vigente.

2.2.6.- Resultados de la evolución de las auditorías.

Como parte del control a las empresas del sistema empresarial se realizaron en el período comprendido desde el año 2016 al 2018, 19 auditorías financieras, de ellas, el 89% (17) tuvieron calificación de Aceptable y Satisfactorio y están concentradas en las empresas que implantan el Perfeccionamiento Empresarial lo que demuestra el grado de consolidación del control interno y de la veracidad de sus estados financieros. Resulta evidente, del análisis efectuado, que este tipo de control (auditoría financiera) no se le planificó a la mayoría de las empresas del sistema empresarial por considerarse que no tienen estabilidad económica.

Entre la Unidad Central de Auditoría Interna del Consejo de la Administración (UCAI) y las Unidades de Auditoría Interna (UAI) de ambos Grupos Empresariales, se ejecutaron

80 auditorías especiales, de ellas el 61% (48) con calificación de Aceptable y Satisfactoria y el resto Deficiente o Mal. Las mismas se ejecutaron con alcance limitado y fundamentalmente a UEB o centros de producción y servicio. La mayoría fueron planificadas en los planes de auditoria del CAP y el resto fueron intencionadas fundamentalmente por denuncias, quejas y presuntos hechos delictivos. Las principales causas o factores que incidieron en los resultados negativos estuvieron dados por la inconsistencia de un sistema de control interno, la falta de conciliación en las cuentas por pagar y por cobrar, no accionar ante los riesgos y vulnerabilidades detectadas, fuentes de ocurrencia de hechos delictivos, la falta de confección de manuales de contabilidad y de la fluctuación de los especialistas y técnicos en las áreas contables.

A partir del método de observación, se analizaron los informes de las visitas efectuadas por el CAP y sus direcciones funcionales, verificándose la programación de las mismas y los resultados mediante los informes conclusivos, los planes de medidas y su seguimiento en visitas posteriores.

Los objetivos y aspectos a evaluar en las visitas integrales se muestran en el Anexo No.

12. Las deficiencias más recurrentes son:

- ✓ Inexistencia de documentos regulatorios de aplicación y alcance general para toda entidad y de aquellos cuyo alcance es para el sistema empresarial en Cuba emitidas por los organismos rectores (decretos leyes, decretos y resoluciones).
- ✓ Desconocimiento y falta de capacitación sobre las temáticas que encierran los documentos rectores.
- ✓ Irregularidades y/o desactualización en la confección de la base reglamentaria interna (resoluciones, procedimientos, reglamentos, instrucciones, planes de trabajo) cuya aprobación es facultad del director general y cuya implementación atañe a todas las áreas de regulación y control de las entidades.
- ✓ Falta de claridad en la determinación de las funciones de las unidades organizativas y facultades de los jefes a todos los niveles.
- ✓ Incumplimientos ocasionales de los planes y niveles de actividad sin el consecuente ahorro de recursos materiales, monetarios y energéticos.

- ✓ Falta de liquidez en algunas entidades dado por insuficiencias en sus ciclos de cobro y pago, originando incumplimientos de las obligaciones tributarias.
- ✓ Insuficiencias contables y de control interno provocando distorsiones en los análisis de eficiencia mostrada en los estados financieros.
- ✓ Distorsiones en indicadores que miden la eficiencia del transporte.
- ✓ Insuficiente utilización de las prestaciones de las tecnologías de informática y comunicaciones con poca accesibilidad a redes, correo y demás software.
- ✓ Insuficientes medidas organizativas en los procesos logísticos, de producción y prestación de servicios.
- ✓ Deficiencias asociadas a la confección de los planes de trabajo mensual e individual y su cumplimiento.
- ✓ Incumplimiento en los planes de preparación de la reserva de cuadros con acciones internas.
- ✓ Presencia de largos períodos de tiempo con plazas vacantes cuya categoría ocupacional es Cuadro.
- ✓ Falta de objetividad en el sistema de trabajo con los Cuadros y sus reservas.
- ✓ Insuficientes acciones de capacitación, aunque están diagnosticadas las necesidades.
- ✓ Debilidades en el uso de medios técnicos y de seguridad y salud de los trabajadores.
- ✓ Incumplimiento en los planes de mantenimiento e inejecución de las inversiones en el tiempo previsto.
- ✓ Presencia de vulnerabilidades en el sistema de seguridad y protección física.
- ✓ Baja rotación de inventarios en algunos productos.
- ✓ Pocos trabajadores acogidos en la modalidad de pago a destajo en sus diversas variantes.
- ✓ Violaciones en la aplicación de sistemas de pago por resultado, existiendo pagos sin respaldo productivo.

Una vez analizados los objetivos y aspectos a evaluar en estos controles integrales por parte del CAP y sus direcciones funcionales y vistas las deficiencias más reiterativas, el

autor considera que no existen elementos evaluativos para algunas funciones que deben realizar todas las empresas según las normativas vigentes. Estas están relacionadas con el cumplimiento de las políticas asociadas a la actividad metrológica, la normalización, la calidad y sus sistemas de gestión, el cumplimiento de las medidas medioambientales, la gestión de la innovación y otros. En relación a ello, se considera que, desde el punto de vista del control como función de dirección, no se supervisan todas las funciones empresariales, lo que demuestra la necesidad de la existencia de una organización intermedia de dirección que promueva, organice y supervise determinados aspectos relacionados con la gestión empresarial de forma integral.

En base a ello el autor determina la necesidad de recurrir a la revisión de otros documentos no planificados en la investigación. Para ello se revisaron los informes evaluativos presentados al Consejo de la Administración por parte de la Delegación del CITMA, constatándose que de forma generalizada las empresas no proyectaron la inclusión de los recursos necesarios para la protección legal y el mantenimiento de derechos de propiedad industrial en los planes de la economía, solamente para escasa asesoría o contratación de servicios científico-tecnológicos o de capacitación. En cuanto a las modalidades de estos servicios se hace uso de este recurso solo para la renovación de rótulos de algunos establecimientos, no así para emblemas, nombres o marcas comerciales. En cuanto a la capacitación se utiliza solamente para ganar cultura en las generalidades.

Según estos evaluadores, se aprecia una mejor cultura y responsabilidad por la metrología, aunque existen No Conformidades e incumplimientos de normas obligatorias y documentación técnica en las cuales este sistema empresarial tiene gran implicación. Dentro de las principales No conformidades están los incumplimientos de condiciones higiénico-sanitarias, de infraestructura de las instalaciones y de presencia de instrumentos sin verificación.

En cuanto a la implementación de sistema de gestión (fundamentalmente de calidad) ninguna de estas empresas cuenta con avales o certificados de sistemas de gestión. Sobre la gestión de la innovación tecnológica se aprecia poca percepción sobre la necesidad de conformar canteras de proyectos derivados de las necesidades

estratégicas de desarrollo, como opción para aprovechar fondos y financiamientos para obtener tecnologías.

Se consideran como principales barreras, el desconocimiento, la responsabilidad y el compromiso de directivos, muchos asumidos mediante políticas enunciadas por ellos mismos, la poca participación del personal en estas actividades, la no ejecución de presupuestos para estos conceptos, la poca concientización de la utilización de estos sistemas de gestión como herramientas de mejora, entre otras.

2.3. Discusión y análisis de los resultados a partir de las fuentes de información primaria.

En este epígrafe se exponen y discuten los resultados respectivos de aplicar varios instrumentos o técnicas como parte de la obtención de información a partir de fuentes primarias como complemento a la investigación.

2.3.1. Resultados de la aplicación del formulario.

Como resultado de la aplicación de un formulario se captó la información necesaria para realizar un análisis de los directivos de estas entidades. El mismo se aplicó al 100% de las entidades, procesándose después en Microsoft Excel. Los resultados se muestran a continuación.

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

Datos de interés		Cargo			
		Director General	Subdirector Recursos Humanos	Subdirector Económico	Otro subdirector
Intervalo de Edad	Menos de 35				15
	Entre 36 y 50	4	3	12	29
	Entre 51 y 60	11	6	4	55
	Más de 60	1	7		11
Nivel escolar	NS	11	3	8	24
	TM	5	7	8	26
	12		6		58
	9no				2
Exp. en el cargo	Menos de 1 año	4	2	5	40
	De 2 a 5 años	5	3	10	49
	De 6 a 10 años	5	8		13
	De 11 a 15 años		2		5
	Más de 15 años	1			3
Proviene del sector o la reserva	SI	16	14	9	71
	NO		2	7	39

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, la edad promedio de los directores generales se encuentra en el rango de 51 a 60 años (51 años), destacándose mayor envejecimiento en los Subdirectores de Recursos Humanos cuya edad promedio es 57 años, teniendo 5 de ellos más de 60 años.

El 29% de los directivos tienen nivel superior, siendo en el caso de los Directores Generales el 68%. Los económicos a pesar de ser los más jóvenes con una edad

promedio de 45 años (75% entre 36 y 50 años) son los que menos experiencia en el cargo poseen y por tanto los de mayor renovación. De forma general el 74.6% tienen hasta 5 años de experiencia en el cargo lo que evidencia la poca permanencia de estos en las actividades que dirigen. El 69.6% de los cuadros provienen del sector o fueron reservas que promovieron en su momento.

Tabla 6. 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		2
	Entre 36 y 50	3		3	7
	Entre 51 y 60	1	3	2	10
	Más de 60	1	1		9
Nivel escolar	NS	4	3	3	10
	TM	1	2	2	14
	12				4
	9no				
Exp. en el cargo	Menos de 1 año	1			9
	De 2 a 5 años	2	3	2	9
	De 6 a 10 años	2	2	2	10
	De 11 a 15 años			1	
	Más de 15 años				
Proviene del sector o la reserva	SI	5	4	4	25
	NO		1	1	3

Fuente: Elaboración propia.

La edad promedio de los Directores Generales es de 51 años estando el 60% de los mismos en el rango de 36 a 50 años. El mayor envejecimiento se encuentra en los directores de Recursos Humanos.

El 46% de los directivos poseen nivel superior siendo en el caso de los Directores Generales el 80%.

El 40% de los Directores Generales tiene de 6 a 10 años de experiencia en el cargo y el otro 40% de 2 a 5 años, lo que significa que los directivos de primer nivel son personas con experiencia en la actividad. De forma similar se comportan los demás directivos ya que el 76.7% opera entre 2 y 10 años. El 88 % de los movimientos provienen del sector.

Tabla 7. 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	3	1	8
	Entre 36 y 50	2	4	2	62
	Entre 51 y 60	6	3	6	35
	Más de 60	2	1	2	14
Nivel escolar	NS	9	4	8	46
	TM	2	4	2	26
	12		3	1	40
	9no				7
Exp. en el cargo	Menos de 1 año	2	5	2	42
	De 2 a 5 años	6	3	7	53
	De 6 a 10 años	2	3	2	20
	De 11 a 15 años	1			3
	Más de 15 años				1

Proviene del sector o la reserva	SI	9	7	5	115
	NO	2	4	6	4

Fuente: Elaboración propia.

En las empresas provinciales la edad promedio de los Directores se encuentra en 51 años, se observa mayor dispersión en los rangos de edad, aunque el 72.7% se encuentra por encima de la media. Se destaca mayor envejecimiento en los económicos, además, el 82% tiene entre 2 y 10 años en el cargo.

Solo el 44% poseen nivel superior, siendo en el caso de los Directores Generales el 81.8%. El 27% tiene de 6 a 15 años de experiencia en el cargo y el 54% de 2 a 5 años lo que significa que existe una tendencia a tener un personal dirigente con experiencia. El 89% de los movimientos provienen del sector.

En resumen, se observa una tendencia al envejecimiento de los directores generales y subdirectores de Recursos Humanos ya que el 68% y el 65% respectivamente están en los rangos de 51 y más años de edad.

En cuanto a la experiencia en el cargo se comporta de forma similar. El 68% de los Directores Generales tienen entre 1 y 10 años de experiencia al igual que los subdirectores de Recursos Humanos, no comportándose así con los Económicos, pues el 81% están en el rango de hasta 5 años de experiencia.

No obstante, son los subdirectores de Recursos Humanos los que tienen menor nivel escolar, pues solo 31% posee Nivel Superior, no comportándose de igual forma con los Directores Generales y los Económicos, teniendo ese nivel escolar, el 93% y 59% respectivamente.

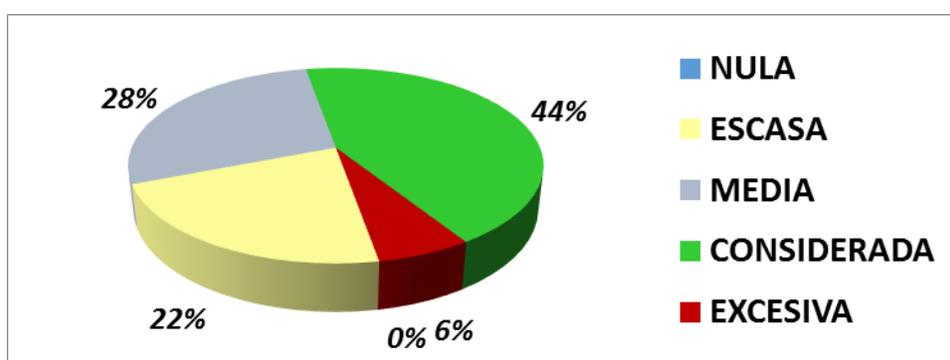
2.3.2. Resultados de la encuesta.

La encuesta se consideró aplicarla al 100% de los cuadros de primer nivel correspondiéndose con la población (32 encuestados: 30 Directores de empresas y 2 directores de Grupo Empresarial). Los resultados se exponen a continuación.

El 100% de los encuestados reconoce el diseño actual, por tanto, entienden y perciben la presencia de dos tipos de relaciones: subordinación administrativa y atención metodológica.

En consonancia con la satisfacción que perciben los encuestados en cuanto a la atención metodológica de los organismos rectores, el 44% declaró ser Considerada, seguido de Media y Escasa con un 28% y 22% respectivamente y solo el 6% expresó ser Excesiva como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 3 Evaluación de la atención metodológica



Fuente: Elaboración Propia

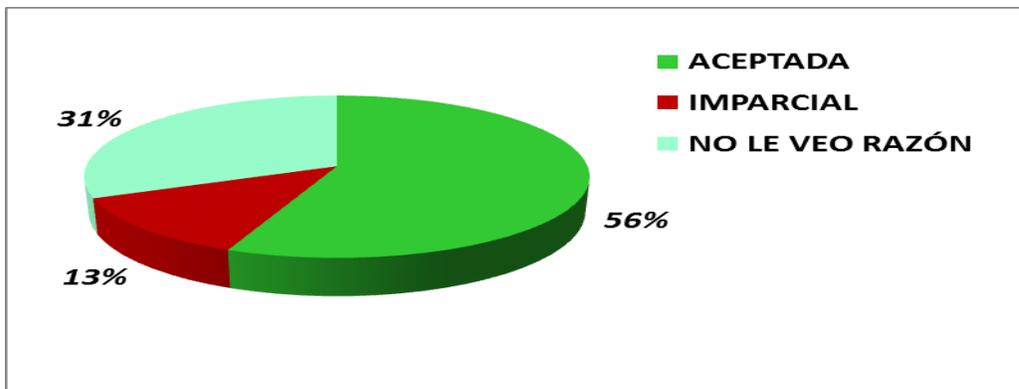
En cuanto a las limitaciones o incongruencias en torno a la atención administrativa manifestaron lo siguiente:

- ✓ El 50% (16) aseveró que la asignación de recursos debería estar concentrada en la jefatura administrativa mayoritariamente, existiendo la contradicción de que es el organismo metodológico quien asegura los mismos, fundamentalmente si están asociados a programas nacionales.
- ✓ El 25% expuso que un alto por ciento de sus cuadros y reservas no reúnen los requisitos de formación, conocimiento, habilidades y técnicas de dirección para lograr conducir las tareas en correspondencia a los objetivos definidos, ya que resulta complejo compatibilizar criterios de idoneidad de los cuadros reservas con las instancias políticas y administraciones locales.

- ✓ El 12.5% (8) consideró la presencia de una doble subordinación radicada en su jefe inmediato superior y los directivos a nivel territorial (gobiernos locales) ejerciendo indicaciones de obligatorio cumplimiento las cuales en muchos casos se contraponían.
- ✓ El 12.5% reconoce tener amplias facultades para modificar y aprobar la estructura que considere más propicia para el cumplimiento de sus objetivos. No obstante, consideran que le resulta difícil adoptar esta decisión porque los miembros de las administraciones locales ejercen presión por tener una representación territorial, elemento muy interrelacionado con la doble subordinación abordada.

Sobre la idea de estar o no subordinado a un Grupo Empresarial, el 56% manifestó Aceptada la propuesta, en tanto un 13% se consideró Imparcial y el resto no le Asiste Razón, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 4 Evaluación de la propuesta de que las empresas se integren a un Grupo Empresarial.



Fuente: Elaboración Propia

Sobre las desventajas de asumir el diseño previsto, el 28% declaró que la idea de implementar esta restructuración organizacional implicaría mayor burocracia, al generar más información con el mismo contenido y diferente formato, lo que trae como consecuencia la ampliación de plantillas tanto a nivel de empresa como de Grupo.

El 34% expresó que solo se sumaría otro nivel jerárquico en la estructura de dirección y que la asignación de recursos para lograr mejor gestión y aprovechamiento de capacidades, no dependía de asumir este diseño, pues esto estaba centralizado entre el órgano administrativo y el organismo metodológico.

El 22% reveló que, de ser esta organización, quien en realidad asigne y balancee los recursos de las empresas adscriptas, siempre existirán restricciones para aquellos que decidan emprender al máximo sus potencialidades, refiriéndose específicamente a los recursos financieros, fundamentalmente los presupuestos en divisa.

El 18% manifestó que aun cuando persiste la posibilidad de ser más productivos y eficientes, existen muchas restricciones y enmarcamientos en indicadores límites que provocan que se asuma por parte de los Grupos Empresariales, una posición reguladora, teniendo en cuenta el resultado total del universo de las empresas que lo integran, y no las particularidades, favoreciendo en ocasiones a unas y limitando a otras.

Vistos estos criterios, el autor percibe determinado rechazo en los encuestados con la idea de asumir este cambio organizacional, teniendo en cuenta que una parte ellos, tienen la experiencia real de convivir con estas problemáticas, mientras que otros la ven como una amenaza a su autonomía real y no como una oportunidad. Por otro lado, se manifiesta la necesidad de un amplio y profundo programa de capacitación con el cual se logre sensibilizar y cambiar las percepciones de este nuevo proyecto, ya que la mayoría de los criterios se fundamentan actualmente alrededor de las relaciones administrativas y metodológicas relacionadas con la asignación de recursos. Del éxito de esta acción dependerá el rompimiento de la cultura organizacional actual con la consiguiente transformación para lograr el estado deseado.

2.3.3. Resultados de la entrevista.

La entrevista se aplicó a un grupo de directivos y decisores locales (10) respecto al tema que se investiga, muchos de ellos miembros del CAP y otros posibles miembros del grupo coordinador de este proceso. Los resultados son los siguientes:

Al 70% de los entrevistados, la idea de rediseñar organizacionalmente el sistema empresarial les resulta interesante desde el punto de vista de las ventajas que ofrece.

El resto, aunque no se oponen, mantienen una posición imparcial y de incertidumbre dado el hecho de que resultaría complejo romper culturas y comportamientos, no solo hacia el interior de las empresas sino en los empresarios sino también hacia el interior del CAP, lo que se traduce en muchos riesgos y costos desde el punto de vista del tiempo en que se demoren aclimatarse los usuarios internos (trabajadores de las entidades implicadas) y externos (aquellos que mantienen un vínculo directo como por ejemplo los receptores de la información que se emita)

De ahí que las limitantes que consideran más relevantes estén dadas por las influenciadas directamente por los canales y vías de información.

Como recomendaciones, el 75% coincide con el criterio de que al ser de gran alcance y heterogéneo el universo de actividades que ejercen las entidades objeto de estudio, pero que además tienen varios organismos metodológicos implicados; se requiere de un documento rector que establezca como premisa cuáles serán las relaciones de coordinación, cooperación, regulación y control hacia estas entidades y con el órgano local cuya función es administrativa.

Relacionado con este criterio, el 58% plantea la necesidad de presumir con algunos criterios de medida cada relación que se plantea para su posible medición o evaluación pues de lo contrario se distorsiona la responsabilidad.

2.4. Resumen de las principales potencialidades y limitaciones.

Del estudio investigativo realizado a partir de las fuentes de información utilizadas, el autor considera las potencialidades y limitaciones siguientes en torno a la situación problemática y su posible solución.

Las principales potencialidades son:

- Experiencia entre los miembros del CAP y directivos del sistema para acometer diseños organizacionales.
- Amplia gama de producciones y servicios según cartera de negocios.

- Estabilidad y eficiencia económica según lo proyectado en los planes de la economía.
- Empresas implementando el perfeccionamiento empresarial que puedan transmitir las mejores prácticas empresariales al resto de las empresas del sistema.
- Estabilidad y experiencia en la mayoría de los directivos.
- Conciencia entre los directivos decisores sobre la necesidad de fomentar el cambio organizacional.

Las principales limitaciones son:

- Mezcla de funciones estatales y empresariales.
- No aprovechamiento de las potencialidades existentes para vincular cadenas productivas.
- Insuficiencias contables y débil control interno.
- Limitaciones en la gestión de los Recursos Humanos.
- Insuficiente capacitación y preparación de cuadros y trabajadores en disímiles temáticas.

Lo anterior fundamenta la necesidad de realizar un diseño organizacional que logre que se cumplan aquellas funciones de dirección y control para el sistema empresarial objeto de estudio.

Conclusiones del Capítulo

- 1 En el presente capítulo se realizó una caracterización del diseño organizacional actual del sistema empresarial objeto de estudio, evaluándose aquellas variables desde el punto de vista macroorganizativo y otras asociadas a las características actuales de los Cuadros y el estado de control, arribando a la conclusión de la necesidad de llevar a cabo un proceso de diseño organizacional que cumpla las normativas vigentes, pero a su vez que logre organizaciones viables, bajo un entorno competitivo capaz de conseguir los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente.

- 2 Se evaluaron las percepciones en un grupo de actores internos y externos implicados en el desarrollo de un proceso de diseño organizacional con vistas a enfocar las acciones en base a las potencialidades, minimizando las limitantes.

CAPITULO III PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE LA SUBORDINACIÓN LOCAL DE PINAR DEL RÍO.

A partir de los resultados del diagnóstico y del análisis teórico realizado se determinó la necesidad de proponer una herramienta de trabajo que facilite la conducción del proceso de rediseño del Sistema empresarial de la Subordinación local del Pinar del Río con enfoque estratégico y sistémico.

El objetivo de este capítulo es presentar una propuesta de procedimiento que detalle de forma lógica las operaciones y acciones básicas que deben realizarse para lograr rediseñar el sistema empresarial. El mismo considera la extinción y creación de nuevas organizaciones, la fusión de otras ya existentes, así como la redefinición de nuevas funciones a partir de cambios estructurales.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto, el capítulo se estructura en 3 epígrafes; el primero expresa la fundamentación del procedimiento, los principios y premisas que deben de cumplirse; en el segundo se presenta la propuesta elaborada y en el tercero se pretende realizar una validación del mismo.

3.1.- Fundamentos, objetivo, principios y premisas del procedimiento propuesto para el rediseño organizacional.

El procedimiento propuesto está basado 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. El Mando: Determinación y ejecución de las acciones a tomar por los directivos con sus subordinados mediante estrategias, sistemas, normas, procedimientos, instrucciones, regulaciones, resoluciones, etc., para lograr los objetivos y 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 y de mejoramiento.

En la siguiente figura se muestra el Modelo utilizado como referencia, planteado por Lewin (González, 2011) con sus 3 etapas. El autor considera necesario simplificar las mismas, adoptando en el procedimiento que se propone, la fracción de las dos primeras etapas en dos fases, según se tuvo en cuenta para la creación de los Grupos Empresariales que le anteceden a este rediseño organizacional, (García, 2010), quedando como se muestra a continuación:

Fig. 1 Esquema utilizado para realizar el diseño organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Objetivo del procedimiento: Establecer la secuencia lógica y consecuente para el diseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación Local en Pinar del Río en el contexto actual.

Principios:

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.

2. Aprendizaje colectivo y continuo: 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.
3. Proactividad: analizar las variables del 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.
4. Mejora continua a partir de una retroalimentación: implica realizar ajustes que no afecten ni la esencia ni los objetivos propuestos, solo una manera distinta de hacer el trabajo.
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 y tolerancia. no se trata de diseñar estructuras organizativas sin normas y regularizaciones internas, sino lo suficientemente flexibles para su adaptación al cambio y así poder alcanzar los objetivos del sistema, acorde a las condiciones objetivas existentes en cada momento y lugar.

Premisas del procedimiento:

1. Percepción de la necesidad de promover un cambio organizacional en las organizaciones empresariales de la subordinación local por parte de los directivos empresariales.
2. Plena conciencia y voluntad de la necesidad de involucrarse en el proceso de cambio organizacional por parte de las organizaciones políticas para la transmisión de la misma hacia los gobiernos locales, para lograr que se concentren en su función de gobierno y lograr separar las funciones estatales de las empresariales.
3. Comprensión en los OACE que rigen la orientación y asesoría metodológica del sistema empresarial de la subordinación local en sus relaciones de regulación,

control, cooperación y colaboración con mecanismos prácticos, efectivos y evidentes.

3.2. Propuesta de Procedimiento para el diseño organizacional del Sistema Empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río.

El procedimiento propuesto consta de 3 Etapas, las 2 primeras se dividen en 2 Fases para un total de 5. Estas llevan implícitas 9 pasos con 24 acciones a desarrollar. A continuación se presenta la propuesta de procedimiento.

Tabla 8. Procedimiento para el diseño organizacional del Sistema Empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río. Fases, Pasos y Acciones.

ETAPA I DESCONGELACION DEL DISEÑO EXISTENTE	
FASE 1 SENSIBILIZACIÓN.	
PASOS	ACCIONES
Paso 1.- Convocar al público externo para desarrollar el proceso de rediseño organizacional del sistema empresarial.	Acción 1.- Seleccionar implicados a nivel provincial para la orientación y control del proceso. Conformar oficialmente el Grupo de Trabajo Provincial (GTP)
	Acción 2.- Explicar a los implicados externos sobre la tarea a desarrollar.
	Acción 3.- Capacitar al GTP sobre las temáticas necesarias para la orientación y el control del proceso de diseño organizacional.
Paso 2.- Convocar al público interno como principal implicado para desarrollar el proceso de rediseño organizacional.	Acción 4.- Seleccionar implicados internos del proceso de rediseño organizacional del sistema empresarial.
	Acción 5.- Explicar a los implicados internos la necesidad de realizar un nuevo diseño.
	Acción 6.- Capacitar a los implicados internos sobre las temáticas necesarias para desarrollar la tarea de rediseño organizacional.
FASE 2 PROGRAMACIÓN.	
Paso 3.- Realizar un	Acción 7.- Orientar los pasos para realizar el diagnóstico.

diagnóstico participativo.	Acción 8.- Analizar los resultados del diagnóstico.
	Acción 9.- Identificar posibles acciones que permitan erradicar las debilidades y aprovechar las oportunidades.
Paso 4.- Definir los objetivos y establecer las metas a lograrse según los problemas resumidos en el diagnóstico.	Acción 10.- Elaborar variantes de diseño organizacional.
	Acción 11.- Establecer las metas según la variante adoptada.
ETAPA II INTRODUCCION DE LOS CAMBIOS	
FASE 3. ELABORAR PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR EL NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL.	
Paso 5.- Expedientar los cambios organizativos	Acción 12.- Elaborar los expediente derivados de las propuestas del traspaso de las funciones estatales de los Grupos Empresariales de Comercio y Transporte.
	Acción 13.- Discusión de las propuestas realizadas con los organismos rectores de las actividades.
	Acción 14.- Elaborar el expediente de propuesta de la extinción del Grupo Empresarial de Transporte y la creación de la Empresa Provincial de Transporte a partir de la fusión de las 4 empresas subordinadas.
	Acción 15.- Elaborar la propuesta de creación del Grupo Empresarial de Producción y Servicios
Paso 6.- Implementar el diseño propuesto.	Acción 16.- Implementar la estructura propuesta.
	Acción 17.- Determinar y seleccionar los cuadros. Reclutar y seleccionar los trabajadores.
FASE 4. PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN.	
Paso 7.- Determinación de la documentación externa (documentos normativos,	Acción 18.- Realizar el proceso de inscripción registral, aperturas de cuentas bancarias y creación carpetas legales de las entidades.

metodológicos y legales)	Acción 19.- Determinación y tenencia de los documentos normativos y metodológicos.
Paso 8.- Confección, aprobación e implementación de la Base regulatoria interna	Acción 20.- Confección e implementación de las Políticas y Estrategias que regularan el funcionamiento del Grupo empresarial y las empresas que lo componen.
	Acción 21.- Confección e implementación de los Manuales, Procedimientos, Reglamentos y Resoluciones que regulan el funcionamiento interno de las entidades.
FASE 5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS Y RETROALIMENTACION	
Paso 9.- Análisis en términos de impactos y toma de acciones correctivas	Acción 22.- Análisis del impacto organizacional, económico-financiero y social.
	Acción 23.- Análisis de las no conformidades según evaluación de impactos.
	Acción 24.- Establecer acciones correctivas y plantear nuevos objetivos a alcanzar.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se describen cada una de las fases, pasos y acciones.

ETAPA I DESCONGELACION DEL DISEÑO EXISTENTE

FASE 1 SENSIBILIZACIÓN.

Esta fase comprende el tratamiento que debe de realizarse a todos los públicos para analizar el problema existente en cuanto al diseño organizacional actual. Se recomienda establecer una sensación de urgencia, lo que ayudará a conseguir la cooperación necesaria entre las partes implicadas. En esta fase es necesario determinar la propuesta de públicos que tienen mayor incidencia en la tarea a desarrollar.

Paso 1.- Convocar al público externo para desarrollar el proceso de rediseño organizacional del sistema empresarial.

Acción 1.-. Seleccionar implicados a nivel provincial para la orientación y control del proceso. Conformar oficialmente el Grupo de Trabajo Provincial (GTP)

Esta acción consiste en crear una coalición guía fuerte formada por equipos

comprometidos que estén compuestos por personas con alta credibilidad, experticia, habilidades de liderazgo y gestión y que compartan objetivos comunes y altos niveles de confianza.

Técnica: Listado y Selección de implicados.

Acción 2.- Explicar a los implicados externos sobre la tarea a desarrollar.

Para cumplimentar esta acción es necesario realizar una reunión de trabajo para explicar la misión que se debe acometer y los objetivos a conseguir. Debe quedar establecido la responsabilidad de cada uno en las tareas a desarrollar ya que los integrantes de este equipo de trabajo serán los agentes del cambio que se desea realizar y a su vez facilitadores pues deben ser capaces de que las personas involucradas directamente en el proceso visualicen, luego internalicen y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo deseado.

Técnica: Reunión de trabajo.

Acción 3.- Capacitar al GTP sobre las temáticas necesarias para la orientación y el control del proceso de diseño organizacional.

El objetivo de esta capacitación es que los miembros del GTP puedan orientar, desarrollar y controlar las actividades básicas del proceso de diseño organizacional.

Técnica: Programa de capacitación.

Paso 2.- Convocar al público interno como principal implicado para desarrollar el proceso de rediseño organizacional.

Acción 4.- Seleccionar implicados internos del proceso de rediseño organizacional del sistema empresarial.

Esta acción consiste en determinar quiénes serán los implicados directos en el cambio que se desea acometer y deben ser integrantes de este grupo de trabajo aquellos que tienen una relación directa con las organizaciones objeto de cambio.

Técnica: Listado y Selección de implicados.

Acción 5.- Explicar a los implicados internos la necesidad de realizar un nuevo diseño.

Para desarrollar esta acción los coordinadores (agentes de cambio y/o facilitadores) del proceso deben estar conscientes de que hay intención de cambiar pues existen factores externos que incitan a la reflexión. Se debe explicar la necesidad de separar funciones

estatales de las empresariales y cuál es la vía para lograrlo. En un inicio pueden negar la existencia del problema y atribuirán el mismo al comportamiento de los demás. Surgirá un período de cuestionamiento de retar el estatus actual, emergen trabas, dudas, las desventajas y perjuicios personales tales como pérdida de poder, sobrecarga de tareas, posibles nuevos jefes, cuestionamientos sobre las capacidades e interrogantes de diversa y justificada índole. Esta incertidumbre puede tener un impacto en el desempeño y motivación de las personas, por lo que se necesita fortalecer la misma mediante una adecuada comunicación.

Técnica: Reunión de trabajo.

Acción 6.- Capacitar a los implicados internos sobre las temáticas necesarias para desarrollar la tarea de rediseño organizacional.

El objetivo de esta capacitación es que los estudiantes al finalizar el curso conozcan los elementos esenciales y básicos para realizar un proceso de diseño organizacional.

FASE 2 PROGRAMACIÓN.

En esta fase se trata de realizar un diagnóstico participativo, pues el simple hecho de hacerlo conduce a un deshielo ya que, al unir personas para discutir y consultar problemas sobre la organización, se logra cierto nivel de compromiso físico y sociológico para cumplir objetivos y tareas, se fomenta la motivación a contribuir, aportar y se disminuyen en parte las barreras de resistencia al cambio, ya que se incentivan las iniciativas y la creatividad grupal lográndose el intercambio de ideas y apreciaciones de jefes y colaboradores. En el intercambio no deben primar un ambiente de amenaza, pues si las hubiese no se logrará una adecuada participación. Cuando esto ocurra se generarán esperanzas.

Acción 7.- Orientar los pasos para realizar el diagnóstico.

Para realizar esta acción se necesita desarrollar una reunión de trabajo determinándose las tareas a acometer por cada implicado, definiéndose aquellos elementos que necesitan de un estudio detallado de su funcionamiento, lo que implica el análisis de tareas, actividades, procesos y niveles de decisión para lograr los objetivos de la organización a partir de la división, concentración, descentralización, combinación, integración, cooperación, coordinación del trabajo y de los flujos de información y

comunicación con vista a su perfeccionamiento, racionalización y simplificación.

Se necesita además información relevante en cuanto a las características propias y capacidades instaladas (infraestructura, medios tecnológicos para cada actividad o proceso, magnitud y peso de las mismas en cuanto a la consecución de los objetivos, distribución espacial, geográfica y alcance, presupuestos de gastos e ingresos en divisa, clientes y proveedores, mercado en que se opera, entre otros elementos).

Técnica: Reunión de trabajo

Acción 8.- Analizar los resultados del diagnóstico.

El objetivo de esta acción consiste en determinar las principales causas que originan incongruencias desde el punto de vista organizacional en el sistema empresarial de la subordinación local, las cuales necesitan de políticas nacionales y consensos entre organismos rectores para su erradicación. También se detectan problemas de carácter interno sobre los cuales se puede incidir para darle solución o mitigar sus efectos.

Técnica: Análisis documental, formulario, Planilla de comprobación, Reducción de Listado, DAFO

Acción 9.- Identificar posibles acciones que permitan erradicar las debilidades y aprovechar las oportunidades.

En dependencia de la magnitud y clasificación del problema (interno y externo), esta acción consiste en determinar un grupo de propuestas y soluciones a cada problema identificado.

Técnica: Trabajo en Grupo, Tormenta de ideas

Paso 4.- Definir los objetivos y establecer las metas a lograrse según los problemas resumidos en el diagnóstico.

Acción 10.- Elaborar variantes de diseño organizacional.

Para desarrollar esta acción se deben fijar metas mediante una visión la cual debe crear una imagen de futuro atractiva (deseable para los intereses de los actores implicados), flexible (con respuestas alternativas ante condiciones cambiantes) y factible (metas realistas y realizables).

Para elaborar las variantes se pueden investigar patrones de referencia o experiencias similares y estudiarlos de acuerdo a su tamaño y complejidad, pero debe revisarse

siempre el contexto y las características asociados al campo de acción lo que equivale a detectar carencias o excesos, ventajas y desventajas, para proponer los cambios o diferencias pertinentes.

Se deben suponer y predecir los riesgos asociados a la gestión del cambio que se desea implementar, la estimación de recursos, la planificación de contingencias, la priorización y secuencia de acciones a ejecutar y quienes deberían intervenir. Esto supone una evaluación de costo-beneficio o un balance entre aspectos positivos y negativos.

Técnicas: Método de consenso, Análisis de variables, Evaluación Costo-Beneficio, Hoja de balance.

Acción 11.- Establecer las metas según la variante adoptada.

Para llevar a cabo esta acción se requiere diseñar una estrategia a partir de la elaboración de un plan de cambio, el cual se aplicará en la etapa de implementación del mismo.

Para el plan hay que tener en cuenta que tipo de cambio organizativo se debe realizar (creación, fusión, traspaso y extinción) o modificación organizativa (integración, reorganización, cambio de objeto social, cambio de denominación, domicilio legal y otras) en correspondencia con las normas, regulaciones e indicaciones del Ministerio de Economía y Planificación y otros que emitan dictámenes por ser rectores de políticas.

Se requieren de acciones de comunicación y motivación ofreciendo la mayor información posible, con el objetivo de involucrar a todos en el plan de acción. Asegurando esta compenetración se garantizará que el plan se adapte a todos y el cambio será más fácil de adoptar pues todos estarán a bordo. El estar informado de lo que se pretende hacer, comprender por qué se hace, como se hará, que implicación tendrá cada acción realizada y como progresa la puesta en práctica de las acciones tomadas, posibilitará mayor compromiso.

Técnicas: Definición de objetivos, Plan de Acción, Grafico Gantt

FASE 3. ELABORAR PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR EL NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Esta fase consiste en documentar las ideas concebidas para su presentación a todas

las instancias evaluadoras. Cada expediente debe presentar la fundamentación que justifica cada cambio, un análisis de la factibilidad de los mismos entre otros elementos.

Paso 5.- Expedientar los cambios organizativos

Acción 12.- Elaborar los expedientes derivados de las propuestas del traspaso de las funciones estatales de los Grupos Empresariales de Comercio y Transporte.

Esta acción está basada en documentar la determinación e identificación de las funciones estatales de cada actividad (Comercio y Transporte) que se ejecutan actualmente en estas estructuras empresariales. Por otro lado, se deben estudiar aquellas funciones estatales y rectoras que ejecutan otras entidades en la provincia sin importar la subordinación, con vistas a ordenarlas, simplificarlas, combinarlas e integrarlas de forma lógica bajo una nueva redefinición, cumpliendo principios de racionalización y compatibilización de objetivos.

Los expedientes deberán ser presentados al OACE implicado, a la CIPDL y al MEP.

Técnicas: Trabajo en equipo, métodos de consenso

Acción 13.- Discusión de las propuestas realizadas con los organismos rectores de las actividades.

Esta acción busca la compatibilización de ideas, objetivos e intereses. El resultado de esta acción puede generar varias variantes: la creación de una nueva entidad y la extinción de otra existente; o un proceso de reorganización producto de la integración de o traspaso de funciones.

Técnicas: Reunión de trabajo, métodos de consenso, Análisis costo beneficio.

Acción 14.- Elaborar el expediente de propuesta de la extinción del Grupo Empresarial de Transporte y la creación de la Empresa Provincial de Transporte a partir de la extinción de las 4 empresas subordinadas.

Esta acción es consecuente de la que la precede, por lo que, si la acción anterior no se concreta, esta tampoco podrá hacerse efectiva pues no se lograrían separar las funciones estatales de empresariales. La fusión de las 4 empresas, implica la extinción de estas. Esto va para la validación.

Técnicas: Estructura (organigrama), propuesta de plantilla, trabajo en equipo.

Acción 15.- Elaborar la propuesta de creación del Grupo Empresarial de Producción y

Servicios.

El expediente conformado debe regirse por la metodología establecida por el MEP para la creación de una entidad y las indicaciones específicas para esta acción. La propuesta debe ir acompañada previa evaluación, de los dictámenes de las Direcciones de Trabajo y Seguridad Social, Finanzas y Precios y Economía y Planificación en el marco de las atribuciones de cada una.

La propuesta contendrá además como deben regir las relaciones entre el Grupo Empresarial y las empresas que lo conforman.

De aprobarse todas las propuestas documentadas, la introducción de los cambios deben realizarse haciendo coincidir siempre que resulte posible con las fechas de inicio de trimestres o del año calendario, de manera que se creen las condiciones previas para facilitar los procesos de cierre y apertura de registros contables.

Técnicas: Estructura (organigrama), propuesta de plantilla, trabajo en equipo.

Paso 6.- Implementar el diseño propuesto.

Este paso suele ser de los más complicados, pues generar una idea es mucho más fácil que implementarla. Este período es de toma de decisiones pues se pasa del pensamiento a la conducta. En esta transición se comienzan a notar las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde desafortunadamente no se han abandonado completamente las desventajas originales ni se han obtenido los beneficios esperados, por lo que se requiere de un constante monitoreo ante la reacción de los miembros de las organizaciones asegurándose de que se están siguiendo los cambios que se determinaron en una primera etapa y que eran necesarios. Comienza, además, el otorgamiento de roles a los implicados internos por lo que resulta conveniente definir claramente quien está a cargo y de qué. La concentración en cómo hacerlo y no en temas relacionados con el poder, es esencial. El desafío consiste en minimizar los decaimientos temporales, reduciendo la duración de la transición, pero atendiendo a la capacidad de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Acción 16.- Implementar la estructura propuesta.

Esta acción incluye un grupo de tareas, por lo que se recomienda la creación de grupos de trabajo temporales. Se debe establecer un cronograma con el establecimiento de responsabilidades a cada miembro.

Técnica: Cronograma de Trabajo.

Acción 17.- Determinar y seleccionar los cuadros. Reclutar y seleccionar los trabajadores.

En el caso de los cuadros el proceso se rige por las normas legales vigentes para esta actividad establecido en la Política de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas y consta de tres etapas con indiferencia del nivel en que se ejecute:

1. Búsqueda y análisis de candidatos: con auxilio de la Comisión de Cuadros, se estudia, analiza y conforma las propuestas de candidatos. Entre los elementos a tener en cuenta están el tipo de movimiento que se pretende realizar, las funciones, atribuciones y exigencias del cargo en cuestión, el tránsito o trayectoria de los candidatos, el examen de los expedientes de cuadros y laboral, preparación y cursos o postgrados recibidos, especialidad de graduado, resultados de evaluaciones de cuadro o desempeño, resultados de auditorías, supervisiones y otros controles, análisis de cualidades patrióticas, revolucionarias, político-ideológicas y éticas, consagración con los principios consagrados en el Constitución de la Republica, así como la disposición y condiciones personales para asumir el cargo.
2. Consulta: consiste en solicitar consideraciones y criterios (Organizaciones políticas y de masas, el Órgano de Control y otras que se determinen)
3. Aprobación: una vez asistido de la Comisión de Cuadros y valorado los elementos obtenidos en la etapa de consulta se procede a la aprobación.

Para el caso de los trabajadores las etapas deben adecuarse a las buenas prácticas de todo proceso de gestión de los recursos humanos establecido en el Código del Trabajo e indicaciones y normativas complementarias relacionadas con el empleo y teniendo en cuenta el principio de idoneidad.

Técnicas: Trabajo en Grupo y Métodos de consenso.

FASE 4. PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN.

En esta fase todavía no se ha internalizado el cambio, se necesita repetir los mensajes con prontitud y determinada frecuencia, así como comunicar en qué medida el proyecto avanza. Sólo puede sostenerse el cambio, en la medida que se consolida como hábito positivo, mediante políticas, manuales, procedimientos, reglas y se formalicen las relaciones entre el Grupo Empresarial y las empresas que lo componen, lo que se traduce en que se está anclando una cultura organizacional.

Paso 7.- Determinación de la documentación externa (documentos normativos, metodológicos y legales)

Acción 18.- Realizar el proceso de inscripción registral, aperturas de cuentas bancarias y creación carpetas legales de las entidades.

Esta acción requiere de asesoramiento jurídico para todo el proceso registral y de documentación legal, la cual conformara la carpeta legal de cada entidad. Estos se definen en el Anexo 14

Técnica: Lista de chequeo.

Acción 19.- Determinación y tenencia de los documentos normativos y metodológicos.

La tenencia de estos documentos es imprescindible para el desarrollo de las actividades de cada área y puesto de trabajo, al estar reguladas con leyes, decretos leyes, decretos, resoluciones e indicaciones de los organismos rectores de políticas. En el Anexo 15 se exponen las principales normas.

Técnica: Lista de chequeo.

Paso 8.- Confección, aprobación e implementación de la Base regulatoria interna.

Acción 20.- Confección e implementación de las Políticas y Estrategias que regularan el funcionamiento del Grupo Empresarial y las empresas que lo componen.

Esta acción consiste en el establecimiento de las relaciones entre el Grupo Empresarial y las empresas que lo componen (flujo financiero, informativo y comunicacional) mediante el cual se establecerán los objetivos a alcanzar mediante una estrategia.

Técnica: Trabajo en Grupo

Acción 21.- Confección e implementación de los Manuales, Procedimientos, Reglamentos y Resoluciones que regulan el funcionamiento interno de las entidades.

Para la elaboración y aprobación de los mismos se deberá establecer un cronograma

de trabajo el cual establecerá prioridades desde lo general a lo particular. Para ello se puede apoyar en la Guía de Autocontrol establecida por la Contraloría General de la República (Anexo 16)

Técnica: Cronograma de Trabajo, Trabajo en equipo.

FASE 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN.

Los logros se refuerzan a través de un ciclo de retroalimentación. Se deben tener en cuenta las circunstancias que pueden provocar recaídas provocadas por situaciones internas como lo es confiarse demasiado y por situaciones fuera de nuestro control. Para conservar la nueva conducta es útil la práctica constante de pensamientos claros y racionales e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes.

Paso 9.- Análisis en términos de impactos y toma de acciones correctivas.

Acción 22.- Análisis del impacto organizacional, económico-financiero y social.

Para medir el impacto se proponen varios indicadores, los que se exponen en el anexo 17.

Técnica: Lista de Chequeo, histogramas,

Acción 23.- Análisis de las no conformidades según evaluación de impactos.

Una vez analizados los impactos sugeridos, se recomienda revisar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la estrategia, el análisis de quejas, sugerencias y de elementos organizativos y de gestión que deban ser corregidos.

Técnica: Reunión de Trabajo, observación, análisis documental.

Acción 24- Establecer acciones correctivas y plantear nuevos objetivos a alcanzar.

Esta acción consiste en replantear nuevos objetivos si se estiman necesarios y establecer nuevas metas a lograrse

Técnica: Reunión de Trabajo, Plan de acción y diseño de objetivos.

3.3. Validación parcial del procedimiento propuesto.

En el presente epígrafe se pretende validar el procedimiento propuesto teniendo en cuenta el cumplimiento de las fases, pasos y acciones. Para ello se debe tener en cuenta el cumplimiento de las premisas lo cual se puede corroborar por la atención que existe por parte de la más alta dirección del país en provocar un salto cuantitativo en la eficiencia y en la mejora de la gestión de la empresa estatal socialista, para lo cual ha

venido aprobando un grupo de transformaciones legislativas y de ordenamiento estructural de los órganos de gobierno, lo cual incide directamente en la adopción de cambios estructurales y otras medidas con enfoque económico y financiero. Esto reafirma la necesidad de promover un cambio organizacional en las organizaciones empresariales de la subordinación local como un proceso consciente y que pretende involucrar a las organizaciones políticas y de masa para apoyar el mismo.

Para ello se estudian las mejores experiencias en tratar de que los gobiernos locales se concentren en su función de gobierno y adopten una estructura consecuente, por lo que resulta estratégico además, la comprensión que debe existir en los OACE que rigen la orientación y asesoría metodológica del sistema empresarial de la subordinación local en sus relaciones de regulación, control, cooperación y colaboración con mecanismos prácticos, efectivos y evidentes. El fortalecimiento de estas premisas se pretende lograr con la puesta en práctica del procedimiento propuesto, pues contiene acciones que refuerzan y acentúan el vínculo deseado y el consenso para la toma de decisiones, tales como: acciones de capacitación, una adecuada comunicación e información, el trabajo en grupo y la participación de la mayoría para lograr unidad, entre otros.

El hecho de no estar definida, la estructura que adoptaran los órganos locales del Poder popular en su instancia provincial y municipal, fundamentalmente en sus estructuras administrativas, incide en que no se haya podido implementar el procedimiento propuesto en su totalidad, por lo que se valida parcialmente el mismo, ejecutándose la Etapa I en su totalidad y parcialmente la Etapa 2. De las 5 Fases, se cumplimentaron las dos primeras y parcialmente la Fase 3. De 9 pasos se lograron desarrollar 4 para un 44% y de 24 acciones se ejecutaron 13, representando el 54% de las acciones previstas.

A continuación, se describen como se ejecutaron las fases, pasos y acciones así como las técnicas y herramientas que se utilizaron.

Etapa I Descongelación del modelo existente.

Fase 1 Sensibilización.

Paso 1. Convocar al público externo para desarrollar el proceso de rediseño organizacional del sistema empresarial.

Acción 1.- Seleccionar implicados a nivel provincial para la orientación y control del proceso. Conformar oficialmente el Grupo de Trabajo Provincial (GTP)

Para realizar esta acción se tuvo en cuenta la composición del público externo en el nivel de dirección nacional el cual estaba compuesto por:

- ✓ Comisión de Implementación y Desarrollo de los Lineamientos (CPIDL), adscripta al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM). Participaron de esta, directivos y miembros coordinadores de la Dirección de Perfeccionamiento de Entidades y Sistemas y del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) al ser la institución que dirige ejecutivamente en materia empresarial en el país.
- ✓ Ministerio de Economía y Planificación (MEP) al ser la entidad que tiene como función la de autorizar previa consulta al Consejo de Ministros los cambios estructurales de envergadura en el país (creación, fusión, extinción, traspaso, integración y reorganización), así como la aprobación de objetos sociales.
- ✓ Los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y de Finanzas y Precios (MFP), por ser organismos globales que dictaminan y participan en las distintas categorías de la planificación y rectorar políticas laborales, salariales y financieras.
- ✓ Los ministerios de Industria (MINDUS), Interior (MININT), de la Construcción (MICONS), Transporte (MITRANS), Industria Alimenticia (MINAL), de Salud Pública (MINSAP), Justicia (MINJUST), Educación (MINED) y Cultura (MINCULT). Todos estos con función de asesoramiento y rector metodológico hacia algunas las empresas objetos de estudio.
- ✓ Oficina Nacional de Estadística e Información.
- ✓ Central de Trabajadores de Cuba (CTC) como coordinador de los Sindicatos Nacionales de los trabajadores de las empresas involucradas y representante de los mismos en la nación.

Vista esta composición se decidió conformar el Grupo de Trabajo Provincial (GTP) por aquellas personas cuyos cargos tenían mayor incidencia para el cumplimiento de la tarea, los que fueron determinados por el “Listado y selección de implicados” y

aprobados en el CAP, quedando conformado el Grupo de Trabajo Provincial (GTP) como se muestra en el anexo 18.

Acción 2.- Explicar a los implicados externos sobre la tarea a desarrollar teniendo en cuenta la misión de cada uno en la tarea a desarrollar.

Se desarrolló una reunión de trabajo en la provincia para orientar el comienzo del proceso de perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular y su sistema empresarial. Este evento fue presidido por coordinadores de la CPIDL y participaron los implicados seleccionados de los públicos externos a nivel provincial (GTP) con sus representantes correspondientes.

Acción 3.- Capacitar al GTP sobre las temáticas necesarias para la orientación y el control del proceso de diseño organizacional.

Para llevar a cabo esta acción se les asignaron a algunos miembros del GTP tareas que se fueron cumplimentando como se detalla a continuación:

- Emisión de un Concentrado Nacional de preparación para los Directores de Organización y Planificación de Actividades y Jefes de Organización de los CAP. El mismo se realizó en el Centro de Desarrollo Gerencial del MICONS (GERCONS) con una duración de una semana impartido por miembros de la CPIDL (Anexo 19). Se creó la Dirección de Organización, Planificación de Actividades e Información en el CAP (DOPI).
- Se socializaron los conocimientos aprendidos en el concentrado a los miembros del CAP y el GTP.

Paso 2.- Convocar al público interno como principal implicado para desarrollar el proceso de rediseño organizacional.

Acción 4.- Seleccionar implicados internos del proceso de rediseño organizacional del sistema empresarial.

Para la determinación del público interno se definieron los implicados directos internos, siendo estos los directores de las empresas provinciales y los 2 Grupos Empresariales. En el caso de estos últimos se admitieron varios representantes (Anexo 20).

Acción 5.- Explicar a los implicados internos la necesidad de reorganizar el diseño y la necesidad de separar funciones estatales de las empresariales.

Se desarrolló una reunión de trabajo en la provincia para orientar el comienzo del proceso de rediseño empresarial. Este encuentro fue presidido por el Director de la DOPI acompañado por el GTP para explicar el problema que tenía el diseño actual y la necesidad de separar funciones estatales de las empresariales.

Acción 6.- Capacitar a los implicados internos sobre las temáticas necesarias para desarrollar la tarea de rediseño organizacional.

Esta acción se cumplimentó desarrollándose un curso de superación (anexo 21), una vez aprobados el Decreto Ley 334/17 y los Decretos 334, 335 y 336 del 2017 para el sistema empresarial cubano. El mismo fue organizado por la Dirección de Cuadros del CAP y profesores del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Pinar del Rio.

Fase 2 Programación.

Paso 3.- Realizar un diagnóstico participativo.

Acción 7.- Orientar los pasos para realizar el diagnóstico.

Se desarrolló una reunión de trabajo donde participaron los miembros del GTP y los implicados internos, la cual fue dirigida por el Director de la DOPI. Se orientaron las acciones y tareas para realizar un diagnóstico el cual tenía como objetivo caracterizar todos aquellos elementos y variables distintivas de cada entidad, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de forma general, pero además, identificar aspectos e insuficiencias desde el punto de vista organizativo.

Las tareas consistían en:

- Diseñar un formulario para su llenado por las entidades el cual se discutiría mediante despachos programados con el fin de recopilar datos de interés (anexo 22).
- Establecer un programa de visitas a las entidades para lo cual se determinaron los miembros del GTP que realizarían las mismas con el fin de realizar un análisis documental (anexo 23) y constatar determinados aspectos.

Acción 8.- Analizar los resultados del diagnóstico.

Dándole seguimiento a las tareas descritas en la acción anterior, se organizaron despachos programados para discutir los resultados del formulario con cada entidad

con los integrantes del GTP y la DOPI. En cuanto a estos se otorgaron los siguientes roles para fomentar la interacción constante y el flujo de ideas e información estableciéndose el Jefe de grupo y demás miembros, un facilitador y un registrador.

Se visitaron todas las entidades recorriendo áreas de producción y servicio, se realizaron intercambios con los trabajadores y se visualizaron algunos procesos.

Se tabularon todos los datos recopilados a partir de los resultados del análisis documental. Mediante una planilla de comprobación se arribaron a las siguientes irregularidades:

- Los esquemas salariales entre los principales jefes de áreas se formalizan de forma regular, no estableciéndose diferencias según las complejidades de sus funciones y responsabilidades.
- No todas las empresas tienen estructuradas sus producciones y servicios en Unidades Empresariales de Base (UEB), estando estas a cargo de direcciones funcionales.
- No se delegan todas las facultades establecidas en las normativas vigentes hacia los Directores de UEB, lo que limita la gestión.
- Calificadores de cargo desactualizados en correspondencia con los contenidos de trabajo de los puestos de trabajo.
- Insuficiente conocimiento por parte de los trabajadores de sus atribuciones y obligaciones específicas.
- Plantillas sobredimensionadas.
- Exceso en la nomenclatura de cuadros.
- Reglamentos orgánicos desactualizados. No se especifican con claridad las funciones y facultades.
- Los procesos claves no están documentados por procedimiento internos ni ramales.
- Se considera insuficiente la atención metodológica de algunos organismos rectores.
- Inexistencia y desactualización de los reglamentos que regulan la información.

- Exceso de informaciones extraoficiales mediante partes informativos e irrelevancia de la misma.
- Diversidad de formatos para la información que se emite en dependencia del receptor de la misma.
- Insuficiencias en la gestión de comercialización de insumos y materias primas asociadas a programas nacionales.

Se determinaron las 12 fortalezas, 16 debilidades, 9 amenazas y 10 oportunidades. Después de aplicarse la técnica de reducción de listado mediante una votación simple se arribaron a 6 fortalezas, 9 debilidades, 4 amenazas y 6 oportunidades las cuales se muestran en el anexo 24.

Acción 9.- Identificar posibles acciones que permitan erradicar las debilidades y aprovechar las oportunidades.

Se confeccionó un plan de acción según propuestas de soluciones para erradicar los problemas determinados en el diagnóstico, haciéndose énfasis en el estudio de las funciones estatales incluidas en las organizaciones. El mismo se muestra en el anexo 25.

Paso 4.- Definir los objetivos y establecer las metas a lograrse según los problemas resumidos en el diagnóstico.

Acción 10.- Elaborar variantes de diseño organizacional.

Para elaborar las variantes de diseño se visitaron las provincias de Artemisa y Mayabeque para observar y conocer las características de su estructura, buscando un patrón de referencia acorde a la política existente y poder evaluar aspectos positivos y negativos, asociándolo a las características particulares de nuestro sistema empresarial. Las mismas fueron:

- La primera variante adoptó cierta similitud con el patrón antes señalado, creando un OSDE con todas las empresas que se consideren subordinadas.
- La segunda variante consistió en mantener los OSDE de Comercio y Transporte y crear otro OSDE con el resto de las empresas subordinadas.
- La tercera variante incluyó mantener el OSDE de Comercio, extinguir el OSDE de Transporte y crear un nuevo OSDE con el resto de las empresas

subordinadas.

Se definieron ventajas y desventajas de cada una teniendo en cuenta principios de racionalidad económica (costo-beneficio), fundamentalmente asociados a la variable tiempo en el orden de lograr cada objetivo, aunque se valoraron otras variables como: dimensión, factores implicados, recursos, costos asociados y otros.

Mediante el método de consenso se le otorgó mayor peso a la tercera variante, la cual se presentó al Consejo de la Administración Provincial para su evaluación y aprobación. Una vez aprobada, se sometió a consideraciones por parte de la CPIDL y demás OACE implicados en dar valoraciones.

Acción 11.- Establecer las metas según la variante adoptada para la solución de los problemas planteados.

La variante adoptada incluye las siguientes tareas y metas.

1. Identificar en el Grupo de Comercio y las empresas que lo integran, aquellas funciones relacionadas con el Control y Registro de los consumidores.
2. Evaluar a partir del análisis anterior, la implicación de extirpar estas funciones desde el punto de vista estructural y funcional, determinando el costo/impacto en términos de cantidad de puestos de trabajo implicados en esas funciones.
3. Elaborar el expediente asociado al reordenamiento de integrar las funciones anteriores a la Dirección Estatal de Comercio para conciliar con el MINCIN, el MEP y demás OACE.
4. Identificar en el Grupo Empresarial de Transporte aquellas funciones relacionadas con la Seguridad Vial, la Inspección Estatal y el Control sobre la Gestión de Flotas.
5. Evaluar a partir del análisis anterior, la implicación de extirpar estas funciones desde el punto de vista estructural y funcional determinando el costo en términos de cantidad de puestos de trabajo implicados en esas funciones.
6. Realizar un estudio integral de las funciones antes descritas, las funciones de la Unidad Estatal de Tráfico y de la Dirección de Inspección Estatal del MITRANS, ambas de subordinación vertical a ese OACE.
7. Elaborar el expediente asociado a este reordenamiento consistente en

traspasar estas funciones a la estructura organizativa que se decida, previa conciliación con el MITRANS, el MEP y demás OACE.

8. Realizar un estudio sobre el análisis de las funciones y procesos para proyectar la estructura de la Empresa Provincial de Transporte a partir de la extinción del Grupo Empresarial de Transporte y las empresas subordinadas.
9. Elaborar el expediente de propuesta de creación de la Empresa Provincial de Transporte.
10. Extinguir el Grupo Empresarial de Transporte y las cuatro empresas subordinadas.
11. Crear la Empresa Provincial de Transporte.
12. Crear el Grupo Empresarial de Producción y Servicios al cual se integrarán todas las restantes empresas.

Etapas II.- Introducción de los cambios.

Fase 3. Elaborar propuestas para implementar el nuevo diseño organizacional.

Paso 5.- Elaborar la propuesta del traspaso de funciones estatales.

Acción 12.- Elaborar el expediente de propuesta del traspaso de las funciones estatales del Grupo Empresarial de Comercio

Una vez identificadas las funciones estatales que debía ser traspasadas, se elaboró un expediente que contenía entre otros elementos la fundamentación de este estudio y su dimensión, el cual implicaba la reducción de 84 puestos de trabajo y la reducción de los gastos asociados a estos, fundamentalmente de salario. Se presentó la propuesta del traspaso al MINCIN y a la CPIDL con el objetivo de buscar consenso.

En el anexo 27 se exponen las mismas y en el anexo 28 se propone la estructura organizativa que debería adoptar la Dirección Estatal de Comercio.

Acción 13.- Elaborar el expediente de propuesta del traspaso de las funciones estatales del Grupo Empresarial de Transporte.

Una vez identificadas las funciones estatales que debía ser traspasadas, se elaboró un expediente que contenía entre otros elementos la fundamentación de este estudio y su dimensión, el cual implicaba la reducción de 19 puestos de trabajo y la reducción de los gastos asociados a estos, fundamentalmente de salario. Se presentó al MITRANS y a la

CPIDL con el objetivo de buscar consenso. Las mismas se exponen en el anexo 29. En relación a esta propuesta el MITRANS argumentó la continuidad del estudio asociado a estas funciones según la definición de nuevas políticas y normativas asociadas a estas transformaciones y reordenamientos, lo que impidió seguir avanzando en la implementación del procedimiento y su validación.

Conclusiones del Capítulo

1. Se diseñó la propuesta de un Procedimiento para llevar cabo el proceso de rediseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río, la cual se presentó al CAP para su aprobación.
2. La continuidad de las acciones propuestas quedaron sujetas a decisiones de actores externos en marco del cumplimiento de determinadas políticas.

CONCLUSIONES

1. Se evaluaron los aspectos teóricos-conceptuales relacionados con el diseño organizacional y las características inherentes del sistema empresarial de la subordinación local, así como los antecedentes y experiencias relacionadas con el cambio organizacional realizado en otras provincias del país.
2. Se caracterizó el sistema empresarial de la subordinación local de Pinar del Río, evaluándose de forma sistémica, los atributos y factores vinculados al diseño organizacional actual, arrojando la necesidad de realizar cambios que logren alinearse al marco jurídico y legal vigente.
3. Se diseñó un procedimiento con el fin de ayudar metodológicamente a las personas implicadas como coordinadores, agentes y controladores en el proceso de diseño organizacional, el cual contiene las etapas, pasos y acciones a desarrollar, logrando una dirección participativa mediante el intercambio de ideas, compromisos individuales y grupales, unidad de trabajo y motivaciones hacia objetivos comunes; realizando evaluaciones de costo-beneficio lo que implica el aprendizaje continuo y la adopción de un nuevo comportamiento y cultura organizacional.
4. Se logró validar parcialmente el procedimiento propuesto en las condiciones actuales del sistema empresarial de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río.

RECOMENDACIONES

1. Socializar el procedimiento en otras provincias del país teniendo en cuenta las características particulares de cada una.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alhama Belamaric, R., Alonso Arrastra, F., & Martínez Nuñez, T. (2004). *Nuevas Formas Organizativas*. La Habana: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
2. Argente, E. (2008). Guías para el desarrollo de sistemas multiagente basados en organizaciones. España: Universidad Politécnica de Valencia.
3. Asamblea Nacional. (1976). *Constitución de la República*. La Habana.
4. Asamblea Nacional. (1987). *Ley 59 Código Civil*. La Habana.
5. Asamblea Nacional. (2018). *Constitución de la República de Cuba*. La Habana: Política.
6. Bueno Campos, E. (1996). Organización de empresas. Estructura, Procesos y Modelos. Madrid, España: Pirámide.
7. Bueno Campos, E. (2007). Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos. Madrid: Pirámide.
8. Bueno Campos, E. (2008). *Fundamentos de la Organización*. Madrid: España: Pirámide.
9. Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid, España: ESIC Editorial, 2da Edición.
10. Castellano Castillo, J. R., & Castellano Machado, C. A. (2011, febrero 16). *El diseño organizacional: evolución y perspectivas*. From <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm>
11. Chiavenato, I. (1987). Introducción a la teoría general de la Administración. Bogotá: Mc Graw-Hill.

12. Consejo de Ministros. (2017). Decreto 335 Del Sistema Empresarial Estatal Cubano. La Habana.
13. Crosby, P. B. (1989). *La organización permanente exitosa*. México DF: Mc Graw-Hill.
14. Daft, R. (2004). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson editores.
15. Dávila, C. (1992). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá: Mc Graw-Hill. 1ra Edición.
16. De la Fuente Sabaté, J., García Tenorio Ronda, J., Guerras Martin, L., & Hernangomez Barahona, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid, España: Civitas.
17. De Zuani, E. (2005). *Introducción a la administración de las Organizaciones*. Argentina: Valletta Ediciones.
18. Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. España: Mc Graw-Hill/Interamericana.
19. Dominguez Delgado, J. (2018). ¿Qué sabemos del experimento de Artemisa y Mayabeque?. Recuperado el 5 de noviembre de 2019, de <https://eltoque.com/experimento-artemisa-mayabeque-cambio-estructura-gobierno/>
20. Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
21. Etzioni, A. (1965). *Organizaciones modernas*. México DF: Hispanamericana.
22. Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Mc Graw-Hill Interamericana.
23. Galán, J. (2006). *Diseño organizativo*. España: Ediciones Thomson.

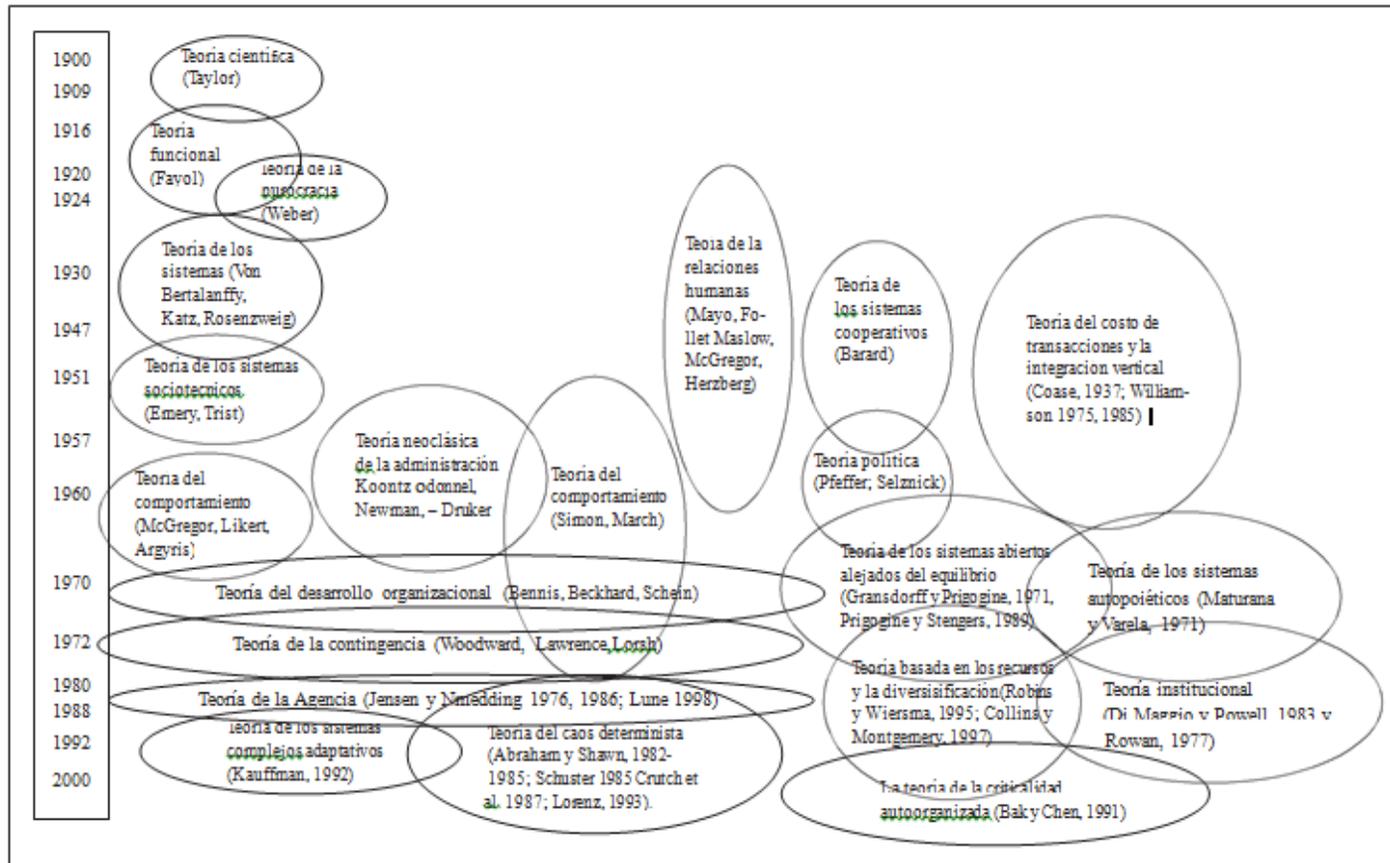
24. Garcia del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2005). *Fundamentos de Gestion Empresarial*. Madrid: Piramide.
25. Garcia Perez, C. (2010). Bases metodológicas para el Rediseño organizacional de la actividad empresarial de la Subordinación local en Pinar del Río. Pinar del Río.
26. García Pérez, C. A., & Piloto Prieto, E. R. (2011). Diseño de los macroprocesos en las empresas de Comercio, Gastronomía y los Servicios de la Subordinación Local de Pinar del Río. Cuba. *Avances*. Vol 13 (2).
27. Gómes Bucallo, S. (2017). Reglas nuevas, ¿empresas nuevas?. Recuperado el 20 de enero de 2018, de www.juventudrebelde.cu/index.php/cuba/2017-12-13/reglas-nuevas-empresas-nuevas
28. Gonzalez Tellez, M. (2011, Mayo). *eumed.net*. From <http://www.eumed.net/ce/2011a/mgt.htm>
29. Guizar, R. (1999). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill 5ta Edición.
30. Hintze, J. (2014). Administración de estructuras organizativas. *Transformación, Estado, Democracia*, 37 71.
31. Hodge, B., Anthony, W., & Gale, L. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Educación SA.
32. Izquierdo, L. (2019, Febrero 1). *Cubadebate*. From <http://www.cubadebate.cu/cuba/2019/02/01/sistema-empresarial-cubano-cambios-necesarios/#.XVsklIZZ3cc>
33. Johansen, O. (2004). Introducción a la teoría general de sistemas. México: Limusa.

34. Kast, E., & Rosenzweig, J. (1992). *Administración de organizaciones*. USA: Mc Graw-Hill 4ta Edición.
35. Kenneth, J. A. (1983). *Manual del Administrador de empresas*. México DF: Mc Graw-Hill.
36. Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill. 12da Edición.
37. Labasena Romero, Y., & Tamaño Leon, R. (2018, Junio 2). *Portal digital Juventud Rebelde*. From <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2018-06-02/positivo-experimento-para-perfeccionar-los-organos-del-poder-popular>
38. López, M. (2003). *Administración: principios de organización y gestión empresarial*. Bogotá: Protextos.
39. Marín, H. (2001). El diseño de Organizaciones Productoras de Conocimiento. *Universidad de Medellín*, 54-60.
40. Martínez Triay, A., & Martínez Lotti, A. (2018, Junio 2). *Portal digital Trabajadores*. From <http://www.trabajadores.cu/20180602/informan-resultados-del-experimento-en-las-provincias-de-artemisa-y-mayabeque/>
41. Mayntz, R. (1967). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza S.A.
42. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
43. Mintzberg, H. (1989). *Diseño de las organizaciones eficientes*. Argentina: Grafica Yanina.
44. Nadler, D., Gerstein, M., & Shaw, R. (1998). *Arquitectura Organizativa*. Barcelona, España: Granica SA.

45. Pacheco Hernández, M., Landa de Saá, Y., & Triana Barros, J. A. (2016). Cambios en el mapa empresarial cubano: impactos sistémicos y desafíos asociados. *Economía y Desarrollo*, 20-34.
46. Padilla Meléndez, A., & Del Aguila Obra, A. (2003). La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 69-94.
47. Pallares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto*. Fondo Editorial nueva Empresa.
48. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
49. Prieto, J. (2008). Gestión estratégica organizacional: Guía práctica para el diagnóstico empresarial. Bogotá: Ediciones ECOE.
50. Rafael Elio, Z. (2003). introducción a la Administración de Organizaciones. Maktub.
51. Rivas Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 13-45.
52. Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 17: 11-32.
53. Selfa, M. (2016, 2 11). *Introducción al Estudio de la Organización*. From http://www.academia.edu/11907089/Tema_1_1.Introducción_al_Estudio_de_la_Organización
54. Stephen, R. (2005). *Administración*. Mexico: Ediciones Pearson.
55. Stoner, J. (1995). *Administración I Parte*. Ciudad de la Habana: 5ta Edición.

56. Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México DF: Prentice-Hall Hispanoamericana.
57. Vázquez Rojas, C. (2012, octubre 23). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. From <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
58. Villareal Toral, A. (2013, octubre 29). *Historia, cambios y evolución de la administración*. From [http://www.gestiopolis.com/historia-cambios-y-evolución de la administración](http://www.gestiopolis.com/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion)
59. Zaldivar Puig, M. (2007). Lógica y condicionamiento histórico del sistema empresarial cubano. Una refelexión desde el 2007. *Economía y Desarrollo*, 9-52.

Anexo 1. Evolución de las teorías de la organización



Fuente: Luis Arturo Rivas Tovar, 2009

Anexo 2. Evaluación de las teorías de la organización

<i>Teoría</i>	<i>Gestión de la complejidad</i>	<i>Universalidad</i>	<i>Determinismo de sus conceptos</i>
Científica	Baja	Alta	Alta
Funcional	Media	Alta	Alta
Burocrática	Media	Alta	Alta
De los sistemas cooperativos	Media	Media	Media
De las relaciones humanas	Media	Alta	Media
De sistemas	Alta	Alta	Medio
Teoría de la contingencia	Alta	Alta	Baja
Teoría política	Alta	Media	Baja
Teoría institucional	Media	Media	Baja
Teoría de los recursos y las capacidades	Alta	Alta	Baja
Teoría de la agencia	Media	Media	Alta
Teoría ecológica	Alta	Medio	Baja
Teoría del costo de transacciones	Media	Alta	Baja
Teoría del caos determinista	Alta	Alta	Baja
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Alta	Alta	Baja
Teoría de los sistemas complejos adaptativos	Alta	Alta	Baja
Teoría de la criticabilidad autorganizada	Alta	Alta	Baja

Fuente: Luis Arturo Rivas Tovar, 2009

Anexo 3. Evolución de la administración.

Teorías administrativas	Exponentes	Principales enfoques	Énfasis
Administración Científica	Taylor	Racionalización del trabajo en el nivel operacional	En las tareas
Teoría Clásica	Fayol	Organización Formal	En la estructura
Teoría Neoclásica	Mayo y Munsterber	Principios generales de la administración, funciones del administrador, Organización formal	En la estructura
Teoría de la Burocracia	Webber	Burocrática, racionalidad organizacional	En la estructura
Teoría de las Relaciones Humanas	Mayo	Organización formal e informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupos.	En las personas
Teoría del comportamiento organizacional	Maslowy Mc Gregor	Estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales.	En las personas
Teoría del desarrollo organizacional	Warren Bennis y Richard Beckhard	Cambio organizacional planeado, enfoque de sistema abierto.	En las personas
Teoría estructuralista	Thompson, Etzioni ,Blau, Thompson, Burton Clarke y Viet	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental, enfoque de sistema abierto.	En el ambiente
Teoría de la	Chandler	Administración de la tecnología	En la tecnología

contingencia			
Administración por objetivos	Humble, Levison y Lodi	Técnica de planeación y control administrativo	Estructura y personas
Gestión estratégica	Drucker	Basada en la formalización de la misión, visión empresarial y los valores, enfocado en el análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia	En las personas
Gestión por competencias	David McClelland de la Universidad de Harvard y John Atkinson	Se basa en la motivación humana, actitudes, aptitudes, conocimiento y destreza que deben cambiar en dependencia del medio donde el individuo se desarrolla.	En las personas dentro de los procesos al emplear tecnología

Fuente: Ana Cristina Villareal Toral, 2013

Anexo 4. Cronología de los cuerpos legales que regulan los aspectos más significantes en la configuración del sistema empresarial estatal cubano.

Año	Norma Legal	Aportes, diferencias y otros elementos
1979	Decreto No. 42 “Reglamento General de la Empresa Estatal”	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 y sus relaciones con el sindicato y sus trabajadores. Se 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 “Unión”. Además no define explícitamente que es la “Unión”, concentra su atención en la empresa, aunque deja entrever que la Unión como organismo superior de la empresa tendrá entre sus funciones, cuestiones relativas a la administración corriente de las empresas.
1988	Acuerdo No. 2258 de Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros	Se precisó y amplió los conceptos del Decreto No. 42 y establece la “Unión” como forma superior de dirección empresarial, condicionada por el desarrollo de las fuerzas productivas y de las relaciones de producción. En esta época 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 anteriormente. Sin una variación de la denominación de la Unión en la práctica, se fueron variando sus funciones y atribuciones. Surgen terminologías como corporación, asociación, grupo, cadena, organización económica

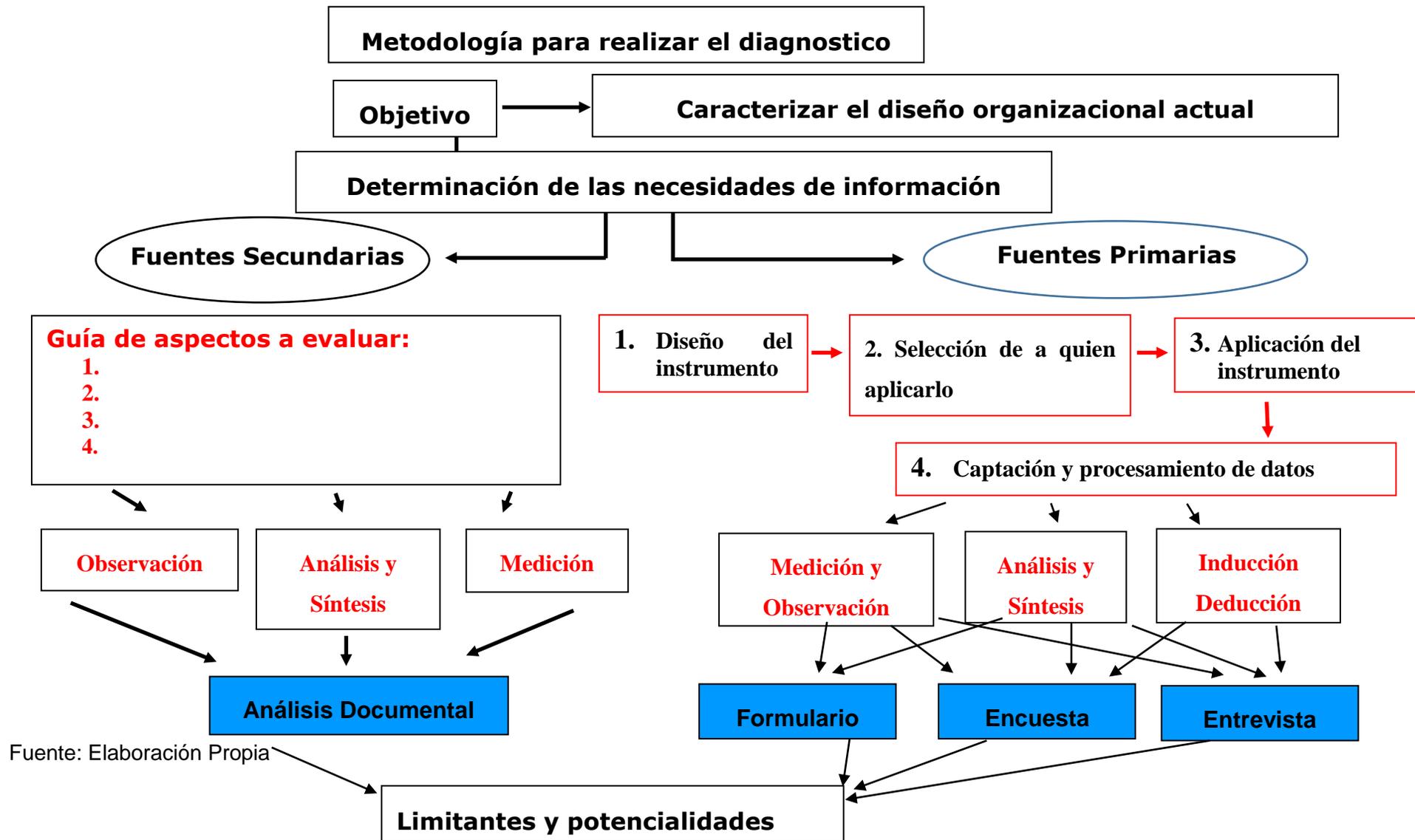
		<p>estatal (OEE), división, delegación, gerencia, complejo, sucursal, agencia, entre otras. Para estas nuevas entidades no se crearon instrumentos jurídicos que definieran claramente el contenido organizacional, funcional y las características de cada una de ellas. Asociado también a estas nuevas definiciones de organizaciones empresariales surgen nuevos nombres para identificar a los jefes como presidente, gerente, ejecutivo y director.</p>
1998	<p>Decreto Ley No 187 Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial</p>	<p>Esta primera versión nace posterior al V Congreso del PCC, cuando se decide extender el proceso de Perfeccionamiento Empresarial llevado a cabo en las empresas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) a la vida civil con el objetivo de apoyar metodológicamente el análisis que se venía haciendo sobre la evolución de la empresa cubana y es el arranque hacia las mejores prácticas gerenciales internacionales relacionadas con la planificación estratégica, la planificación por objetivos, el enfoque de calidad total, el estilo de crear organizaciones planas, el uso de los métodos de trabajo en grupo, técnicas de implantación del cambio y el proceso de solución de problemas bajo la concepción de mejora continua. Asimismo, se incluyeron los conceptos generales de misión, visión y su relación con el concepto de estrategia.</p> <p>Los aspectos esenciales recogidos estuvieron asociados al concepto de perfeccionamiento; los órganos que intervienen en el proceso, los principios y requisitos, así como las características inherentes de cada subsistema en que se divide una organización de este tipo, aunque en muchos el enfoque se hace de forma asistémica (estrategias y políticas integrales que conjuguen los elementos de la mercadotecnia asociados a un mercado limitado y no externo, el enfoque de calidad hacia el producto y no hacia la gestión, la evaluación de la competitividad dentro de la evaluación del desempeño empresarial y la búsqueda de la excelencia teniendo en cuenta el</p>

		pensamiento administrativo universal, entre otros).
2007	Decreto Ley No 252, "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano" y Decreto No. 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial"	<p>Se ratifican como figuras empresariales las OSDE, empresas y UEB. En torno a la primera, se definen conceptualmente, existiendo 2 denominaciones (Grupo o Unión) en dependencia de las características organizacionales y tecnológicas de las empresas que agrupan. Tienen a su cargo el ejercicio de la dirección y el control. Su subordinación es a un OACE o CAP.</p> <p>Se establece la creación de las Juntas de Gobierno como órgano que representa los intereses del Estado y el Gobierno como dueño en el control de la actividad empresarial y las decisiones que se tomen al respecto. Esta decisión se adopta a juicio de cada OACE, estableciéndose contradicciones en el papel a desempeñar, lo que resultó en un mal funcionamiento de las que fueron creadas.</p>
2012	Decreto Ley No. 295 Modificativo del Decreto Ley No 252 y Decreto No. 302 "De la creación, estructura, organización y funcionamiento de las Juntas de Gobierno"	<p>Se hace hincapié en la creación y funcionamiento de estas. Se empiezan a crear nuevas Juntas como resultado del proceso de perfeccionamiento institucional de los OACE según el cronograma establecido para cada uno. Se establecen claramente sus funciones y atribuciones. Se evalúa anualmente su funcionamiento. En este período la prioridad fue el seguimiento a los procesos de cambios organizacionales en todos los niveles como resultado del proceso de perfeccionamiento institucional de los OACE, extinguiéndose, ratificándose y creándose nuevas OSDE y con ello las empresas las cuales también sufrieron procesos de extinción, creación, traspasos, fusiones y otros.</p>
2017	Decreto Ley 334, Decreto	Se establecen de forma común, las funciones y facultades de los directivos de las OSDE, las

	<p>334 modificativo del Decreto No. 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial", Decreto 355 del Sistema Empresarial Estatal Cubano y Decreto 336 del Sistema de relaciones de las OSDE.</p>	<p>empresas y las UEB poniendo en igualdad de condición a todo el sistema empresarial, con algunas excepciones para aquellas entidades que apliquen el perfeccionamiento empresarial.</p> <p>En cuanto al Decreto 336, solo es aplicable a aquellos OSDE donde su OACE rector fue objeto del perfeccionamiento institucional. No se incluyen las OSDE de subordinación local. Por tanto, estas OSDE son creadas por el Consejo de Ministros y son atendidas por un Vicepresidente de este órgano o un Ministro, u otro cuadro designado por el Consejo de Ministro. Esta atención es de carácter personal e indelegable. En el ejercicio de la atención a una OSDE incluye la orientación, coordinación y control.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5 Esquema de la metodología usada para realizar el diagnostico



Anexo No. 6 Variables evaluadas en el diagnostico según la definición de las fuentes de información.

Variables		Fuente	Necesidad de información
Variables situacionales o de contingencia	Antigüedad	Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del diseño organizacional actual. Antecedentes.
	Sector	Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los objetos empresariales de las empresas de la subordinación local de Pinar del Río.
	Tamaño	Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la composición del capital humano según la categoría ocupacional y el nivel de escolaridad. • Análisis de los resultados económicos al cierre del año 2018.
Variables de diseño	Formas estructurales	Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración a partir del alcance (Provincial y Municipal) • Análisis y valoración de las estructuras (organigramas)
	Flujos	Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración a partir del sistema de relación actual (atención)
Variables consideradas por el autor teniendo en cuenta los antecedentes y experiencias similares	Cuadros	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario (edad, escolaridad, años en de experiencia en el cargo y en el sector).
	Control	Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Estado del control a partir de las estadísticas derivadas de las auditorías realizadas por la Unidad Central de Auditoría Interna del Consejo de la Administración de Pinar del Río. • Resultado de los Informes de las visitas integrales efectuadas por todas las esferas y áreas del Consejo de la Administración Provincial a las empresas.

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 7 Guía para desarrollar el análisis documental.

1. Caracterización del diseño organizacional actual del sistema empresarial de la subordinación local

- Conocer la cantidad de empresas que componen el sistema empresarial. Subordinación de cada una. Antecedentes del diseño actual.

2. Actividades mercantiles que desarrollan el conjunto de entidades estudiadas.

- Caracterizar las actividades que se desarrollan a partir del análisis de los objetos sociales. Actividades secundarias que se realizan.
- Análisis por sector.

3. Valoración del tamaño del sistema empresarial a partir de las características del capital humano y el nivel de actividad según indicadores seleccionados.

- Analizar por categoría ocupacional. la composición del capital humano según la categoría ocupacional y el nivel de escolaridad.
- Analizar los resultados de la gestión económica a partir de indicadores directivos, límites e informativos). Análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados económicos al cierre del año 2018.
- Evaluar la planificación y las tendencias a partir de series cronológicas.
- Determinación y selección de los indicadores a evaluar (Indicadores directivos, límites e informativos). Análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados económicos al cierre del año 2018.
- Evaluar tendencias a partir de series cronológicas.
- Impacto de cada grupo de entidades según la clasificación determinada.
- Evaluar los informes de rendiciones de cuenta y del balance sobre los resultados de su gestión del año 2018, de los Grupos Empresariales y de las empresas provinciales presentados al Consejo de la Administración Provincial.

4. Evaluación de las formas estructurales

- Valoración del alcance de las actividades según el tipo de estructura.

5. Evaluación de los flujos

- Evaluación a partir de las relaciones de subordinación y atención.

6. Resultados del Control

- Analizar la evolución de los controles a través de las auditorias.
- Resultados de las visitas integrales del Consejo de la Administración Provincial a estas entidades.
- Verificar la existencia de una guía documental para estos controles, el alcance, participantes, periodicidad o programación, entre otros aspectos de interés.
- Resumir las principales deficiencias e irregularidades que atentan contra el buen funcionamiento de las entidades.

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 8. Formulario para caracterizar los cuadros de las entidades del sistema empresarial de la Subordinación Local.

Estimado Director:

El Consejo de la Administración Provincial, en específico la Dirección de Cuadros, asesorado por la universidad en el transcurso de la Maestría, se encuentra realizando un diagnóstico con vistas al perfeccionamiento estructural y organizacional del sistema empresarial de la Subordinación local, para lo cual se requiere estudiar aspectos relacionados con la actividad en cuestión. Por considerar de gran interés los datos que se requieren, le agradeceríamos nos completara el siguiente formulario.

Muchas Gracias.

DATOS GENERALES:

Empresa: _____

Domicilio: _____

Municipio: _____ Teléfonos: _____

Subordinación: OSDE ____ Presidente del CAP ____

Caracterización de los Cuadros:

CARGO	EDAD	ESCOLARIDAD	AÑOS EN EL CARGO	AÑOS EN EL SECTOR
Director				
Dtor. Económico				
Dtor. Rec. Hum.				
Dtor de ...				
Dtor UEB				

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 9 Encuesta a cuadros de primer nivel de todas las empresas del sistema empresarial de la subordinación local.

Estimado compañero (a):

Considerando la importancia que requiere el perfeccionamiento estructural y organizacional del sistema empresarial de la Subordinación local, acudimos a usted para valorar la importancia que requiere la presencia de un Grupo Empresarial al cual se subordinarían las empresas. Su valoración sobre este aspecto nos resulta de gran interés, por lo que le agradeceríamos nos completara los datos contenidos en la siguiente encuesta. La misma posee un carácter anónimo.

Muchas Gracias.

- I. ¿Conoce usted la composición actual del sistema empresarial de la subordinación local?

Sí _____ No _____

- II. En que magnitud usted se siente satisfecho en torno a la atención metodológica que recibe.

Nula ___ Escasa ___ Media ___ Considerada ___ Excesiva ___

- III. Menciones al menos tres limitaciones o incongruencias en torno a la atención administrativa.

1) _____

2) _____

3) _____

- IV. ¿Cómo consideras la idea de subordinarte a un Grupo Empresarial?

Aceptada _____ Imparcial _____ No le veo razón _____

Expreses según su criterio, 3 desventajas sobre la idea de subordinarse a un Grupo Empresarial, atendiendo a las siguientes clasificaciones:

1) _____

2) _____

3) _____

Le reiteramos nuestro agradecimiento

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 10 Entrevista a miembros del Consejo de la Administración Provincial.

Objetivo: Conocer la apreciación individual relacionada con la idea de integrar las empresas a un Grupo Empresarial y evaluar las consideraciones y recomendaciones a tener en cuenta para desarrollar el proceso de rediseño organizacional.

Tipo de entrevista: estructurada

Muestra seleccionada: 12 entrevistados

Guion para la aplicación de la entrevista

Un saludo cordial:

Me encuentro realizando una investigación relacionada con el diseño de la reorganización del sistema empresarial de la subordinación local. Es de vital importancia conocer la percepción de usted sobre esta temática y es por eso que ha sido seleccionado para colaborar con su apreciación ante las siguientes interrogantes.

1. ¿Qué opina usted sobre la idea de rediseñar organizacionalmente el sistema empresarial de la subordinación local, específicamente desde el punto de vista de integrar las empresas a uno o varios Grupos Empresariales?
2. ¿Qué recomendaciones considerarías necesario tener en cuenta para lograr tal objetivo?

Muchas gracias.

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 11 Integrantes del grupo de expertos encargados de evaluar la estructura organizacional actual del sistema empresarial y proyectar un nuevo diseño.

Nombre y Apellidos	Cargo Actual	Especialidad	Experiencia
Rubén Ramos Moreno	Vicepresidente CAP	Ing. Mecánico.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicepresidente Asamblea Municipal • Presidente Asamblea Municipal • Vicepresidente CAP
Osvaldo Quiñones González	Secretario CAP	Lic. Defectología	<ul style="list-style-type: none"> • Director escuela. • Metodólogo Provincial • Secretario CAM
Jorge Luis Salas Rosette	Vicepresidente CAP	Lic. Economía (Master en Administración de Empresa)	<ul style="list-style-type: none"> • Director Recursos Humanos Empresa Cárnica de Pinar del Río. • Vicepresidente CAM de Pinar del Río. • Director Provincial Economía y Planificación.
Calex Edilio González Chill	Director Economía y Planificación	Lic. Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Vicepresidente CAM • Diplomado Administración Publica para Cuadros del Gobierno y el Estado.
José Luis Gil Hernández	Subdirector Economía y Planificación	Lic. Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Director Económico Empresa Constructora
Miosotis Alonso Prieto	Directora Provincial de	Lic. Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Subdirectora de Empleo, Dirección

	Trabajo		Provincial de Trabajo.
Yusleidy Díaz Álvarez	Subdirectora de Organización y Salario, Dirección Provincial de Trabajo	Lic. Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomado Administración Pública para Cuadros del Gobierno y el Estado.
Ana Álvarez Echeverría	Directora Provincial de Finanzas y Precios	Lic. Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Directora Municipal de Finanzas y Precios • Miembro CAM

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 12. Composición del diseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación Local en la provincia de Pinar del Río.

OSDE Grupo Empresarial de Comercio y sus empresas:

1. Empresa Provincial de Servicios Personales, Técnicos y del Hogar.*
2. Empresa Provincial de Alojamiento y Gastronomía.
3. Empresa Municipal de Comercio Minorista y Alimentación Pública Mantua.
4. Empresa Municipal de Comercio Minorista y Alimentación Pública Guane.
5. Empresa Municipal de Comercio Minorista y Alimentación Pública Sandino.
6. Empresa Municipal de Comercio Minorista y Alimentación Pública San Juan.
7. Empresa Municipal de Comercio Minorista y Alimentación Pública San Luis.
8. Empresa Municipal de Comercio Minorista y Alimentación Pública Consolación del Sur.
9. Empresa Municipal de Comercio Minorista y Alimentación Pública Los Palacios.
*
10. Empresa Municipal de Comercio Minorista y Alimentación Pública La Palma.
11. Empresa Municipal de Comercio Minorista y Alimentación Pública Viñales.
12. Empresa Municipal de Comercio Minorista y Alimentación Pública Minas de Matahambre.
13. Empresa Municipal de Comercio Minorista de Productos Alimenticios e Industriales de Pinar del Río. *
14. Empresa Municipal de Alimentación Pública de Pinar del Río. *
15. Empresa de Aseguramiento al Comercio.

OSDE Grupo Empresarial de Transporte y sus empresas:

1. Empresa Provincial de Transporte de Carga y Pasajeros de Pinar del Río.
2. Empresa Provincial de Pasajeros por Ómnibus de Pinar del Río.
3. Empresa Provincial de Aseguramiento y Servicios al Transporte. *
4. Empresa Provincial de Talleres y Servicios. *

Empresas Provinciales directamente subordinadas al Presidente del CAP.

1. Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil. *
2. Empresa Provincial de Mantenimiento Vial No. 1. *
3. Empresa Provincial de Industrias Locales Varias.
4. Empresa Provincial Industria Alimentaria.
5. Empresa de Seguridad y Protección al CAP.
6. Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas. *
7. Empresa Provincial de Aseguramiento y Servicios a la Salud.
8. Empresa Provincial de Aseguramiento y Servicio a la Educación.
9. Empresa Provincial Comercializadora de la Música y los espectáculos Miguelito Cuní de Pinar del Río.
10. Empresa Provincial de Asuntos Legales de Pinar del Río.
11. Empresa Provincial de Servicios Técnicos del Arquitecto de la Comunidad de Pinar del Río.

Leyenda:

* Se refiere a aquellas empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), más conocido por proceso de perfeccionamiento empresarial.

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 13 Objetivos y aspectos a evaluar en las visitas integrales del Consejo de la Administración a las entidades subordinadas.

1. La implementación de los objetivos de trabajo para el perfeccionamiento de los órganos locales del Poder Popular según indicaciones del Presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular.
2. La planificación del trabajo y el cumplimiento de la Instrucción No. 1
3. Funcionamiento interno del Consejo de Dirección.
4. La situación de la respuesta a los planteamientos de los procesos de rendiciones de cuenta del Delegado y despachos, así como la inclusión de los recursos en el Plan de la Economía.
5. La atención a los Consejos Populares y el vínculo con los Delegados del Poder Popular.
6. El cumplimiento de los niveles de actividad y eficiencia proyectados en el plan y el presupuesto.
7. El cumplimiento de las políticas tributarias.
8. El cumplimiento de los indicadores que miden el empleo y el salario.
9. El cumplimiento de los planes de inversiones y de mantenimiento.
10. El estado de los principales indicadores que miden la eficiencia del transporte y la energía.
11. El cumplimiento de las políticas relacionadas con la seguridad informática y el buen uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones.
12. El estado de la preparación de la Economía para la Defensa.
13. El estado y cumplimiento de las normativas dispuestas en materia de Seguridad y Protección.
14. La evaluación de la política de Cuadros.

Fuente: Secretaria Consejo Administración Provincial

ANEXO 14 Documentos que conforman la carpeta legal de cada entidad

1. Resolución del MEP que aprueba la creación de la entidad.
2. Resolución del MEP que aprueba el objeto social.
3. Comunicación del MTSS que establece la categoría de la entidad.
4. Inscripción en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas (REEUP).
5. Inscripción en el Registro de Contribuyentes.
6. Inscripción en el Registro Mercantil.
7. Certificados Comerciales.
8. Resolución del jefe del Órgano nombrando al Director General.
9. Certificado de la Inscripción del/los inmuebles en el Registro de la Propiedad.
10. Certificado de la Inscripción del parque automotor en el Registro de vehículos.
11. Certificado de apertura de Cuentas Bancarias.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 15 Principales documentos normativos y metodológicos

- Ley 116 Código del Trabajo, Decreto 326 Reglamento
- Ley 113 Ley Tributaria, Decreto 308 Reglamento
- Decreto Ley 334 modificativo del Decreto-Ley No. 252, “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, Decreto 334 modificativo del Decreto No. 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”, Decreto 355 del Sistema Empresarial Estatal Cubano.
- Ley 105 Ley de Seguridad Social
- Resolución sobre las Indicaciones metodológicas sobre el proceso de elaboración del Plan. Directivas Generales y Específicas para el Plan de la Economía, aprobados por el Consejo de Ministros.
- Resolución sobre el proceso de desagregación del plan y el control respectivamente
- Resolución 134/13 del MEP Indicaciones para la definición y modificación de objetos sociales.
- Decreto Ley 304/12 sobre la Contratación Económica y Decreto 310/12 sobre los Tipos de Contratos
- Resolución 100/00 del MEP sobre las normas y procedimiento para los procesos de creación, fusión, traspaso y extinción de entidades.
- Decreto Ley 327/14 sobre el proceso Inversionista
- Ley del Presupuesto del Estado
- Resolución 60/11 de la CGR sobre las Normas del Sistema de Control Interno.
- Normas Cubanas de Información Financiera
- Decreto Ley 186/98 sobre Seguridad y Protección
- Decreto Ley 199 sobre Protección a la información oficial.
- Decreto Ley 370/19 sobre la Seguridad Informática
- Normas Cubanas de Información Financiera debidamente actualizadas.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 16 Documentos que conforman la Base Reglamentaria Interna

- Manual de Funcionamiento o Reglamento Orgánico.
- Reglamento Disciplinario Interno, Código de Conducta y/o Ética.
- Reglamento para el funcionamiento de los órganos de dirección colectiva de la OSDE. Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos.
- Convenio Colectivo de Trabajo.
- Objetivos anuales a alcanzar en la organización superior de dirección empresarial, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada.
- Objetivos de Trabajo y Plan Anual de Actividades.
- Planes de trabajo, anual, mensual e individual de las áreas, según la estructura organizacional.
- Formas y sistemas de pago aprobados.
- Política sobre la selección y capacitación del personal.
- Plan de Capacitación y Desarrollo.
- Procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la OSDE y sus reservas.
- Reglamento de información interna y externa. El cronograma de entrega de formularios estadísticos.
- Planes de la demanda en situaciones excepcionales y las conciliaciones con los órganos de la defensa.
- Planes contra desastres y su compatibilización con los órganos de la defensa civil.
- Plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal, reserva movilizativa y la defensa civil.
- Plan de la economía y presupuesto aprobado. Desagregación del mismo por trimestre y mes.
- Procedimientos de las normativas fundamentales relativas a la Contabilidad (Plan de Cuentas a aplicar, contenidos de cuentas y análisis específicos, procedimientos o tratamientos contables específicos, etc.). Estados financieros

internos y externos según lo establecen las Normas Cubanas de Información Financiera, e indicadores económicos, de eficiencia y eficacia fundamentales.

- Expediente de las acciones de control.
- Plan de Auditoría Interna aprobado por el nivel correspondiente.
- Plan de prevención y riesgos actualizado.
- Plan de Seguridad y Protección.
- Plan de Seguridad Informática.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 17 Propuesta de Indicadores para medir Impacto.

Dimensión Organizacional

- Lograr separar las funciones estatales de las empresariales
- Optimización de las plantillas según estudio de capacidad en puestos de trabajo.
Nivel de reducción y control del personal indirecto: Trabajadores indirectos / Total de trabajadores.
- Cumplimiento de Producciones Físicas.
- Cumplimiento del Encargo Estatal
- Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos según la estrategia adoptada.
- Cumplimiento de las producciones que se consideran Fondos Exportables, así como el fomento de nuevos productos con ese destino.
- Grado de estabilidad en los cuadros, mediante una correcta aplicación de la Política para esta actividad.
 - ✓ Composición según sexo, raza, edad, militancia y nivel escolar.
 - ✓ Completamiento de la reserva
 - ✓ Cumplimiento de los planes de superación
 - ✓ Caracterización de los movimientos
 - ✓ Cantidad de medidas aplicadas
 - ✓ Resultados de los procesos de evaluación
- Tener el 100% de los trabajadores con su salario vinculado a los resultados.
- Resultados de las auditorias y otras acciones de control

Nota: La evaluación de los mismos se establecerá anual, aunque algunos deben ser evaluados con una mayor periodicidad (trimestral, semestral)

Dimensión Económica-Financiera

- Cumplimiento de los indicadores directivos según las indicaciones metodológicas sobre el proceso de elaboración del Plan, directivas generales y específicas.
 - ✓ Utilidades antes de impuestos
 - ✓ Gasto total / Ingreso Total
 - ✓ Valor Agregado Bruto (VAB)
 - ✓ Ventas Netas
 - ✓ Productividad
 - ✓ Promedio de Trabajadores

Dimensión Social

- Comportamiento del Salario Medio
- Fluctuación laboral
- Atención al Hombre
 - ✓ Medios de seguridad y protección individual
 - ✓ Accidentalidad
 - ✓ Estimulación material y moral
 - ✓ Mejoramiento de la infraestructura, equipamiento, herramental y condiciones de los puestos de trabajo.
- Acciones de capacitación (cursos de habilitación, formación, adiestramiento, seminarios, otros)

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 18 Selección de implicados para conformar el Grupo de Trabajo Provincial (GTP) para el proceso de rediseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación local de Pinar del Río.

- Director de Organización y Planificación de actividades.
- Vicepresidente del CAP que atiende los programas de la economía.
- Secretario Consejo de la Administración.
- Director Provincial de Economía y Planificación.
- Director Provincial de Finanzas y Precios.
- Director Provincial de Trabajo.
- Director Provincial de Estadística.
- Jefe Departamento Organización
- Secretario CTC provincial.
- Sindicatos provinciales (Construcción; Salud; Cultura; Industria; Administración Pública; Alimentación y Pesca; Comercio, Gastronomía y Servicios y Educación, Deporte y Ciencia.)

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 19 Programa de Capacitación para el GTP encargado de orientar, dirigir y controlar el proceso de diseño organizacional del sistema empresarial.

Fundamentación:

En función de fortalecer la empresa estatal socialista en nuestro país, desde el año 2011, el Consejo de Ministros ha aprobado un conjunto de medidas encaminadas a flexibilizar la gestión empresarial, dando más autonomía e independencia a las empresas, las cuales se han ido implementando de forma escalonada y paulatinamente. En paralelo a ello se ha desarrollado un proceso de perfeccionamiento de la institucionalidad de los Organismos de la Administración Central del Estado, lo cual tributa a la separación de funciones estatales y empresariales. Esto ha conllevado a la adecuación de un nuevo marco jurídico que regule el funcionamiento de estas figuras empresariales, lo cual implica desarrollar procesos de cambios estructurales, de procesos y otros.

Objetivo:

Que, al finalizar el curso, los miembros del GTP puedan orientar, desarrollar y controlar las actividades básicas del proceso de diseño organizacional

Metodología, formas, medios y evaluación.

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, estableciendo espacios para la participación de los miembros del GPT tomando en consideración la especialización de cada uno de ellos a partir de las funciones del trabajo que realizan y llevar a la práctica cada uno de los elementos teóricos que se discutan.

En el desarrollo del curso, se recurrirá a la utilización de diversos documentos, materiales bibliográficos, así como materiales de apoyo a la docencia. Se programarán conferencias de 2 horas de duración y en la medida en que se presenten situaciones polémicas se entrará en debate y de esa forma se evaluarán.

Sistema de conocimientos:

Temas	Ponente	Duración
Introducción	Leonardo Andollo Valdés, 2do Jefe CPDIL	0:25:00
<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes, estructura y contenido metodológico de los principales documentos rectores del modelo de funcionamiento de los OLPP (Asambleas, Administraciones y Sistema Empresarial). Proyecciones futuras. 	Miembro CPIDL	2:30:00
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento de los órganos de Organización, Planificación de actividades e Información y los centros de información en los OLPP. 	Miembro CPIDL	1:30:00
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento de las Unidades de servicios y trámites en los OLPP 	Miembro CPIDL	1:30:00
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento de las unidades administrativas en los OLPP. 	Miembro CPIDL	0:50:00
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento de las direcciones generales en los OLPP 	Miembro CPIDL	0:50:00
<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes y funcionamiento de los Órganos de Patrimonio e Inversiones en los OLPP 	Miembro CPIDL	0:45:00
<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes y funcionamiento de la Secretaría. Funcionamiento de los enlaces en el territorio de los Consejos Populares. Funcionamiento de los Consejos de la Administración. 	Miembro CPIDL	1:25:00

<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes, organización, perfeccionamiento, desarrollo y funcionamiento del Sistema Empresarial. 	Miembro CPIDL	3:40:00
<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes y funcionamiento de los Órganos de Inspección. 	Miembro CPIDL	1:35:00

Evaluación Final:

La evaluación del curso se realizará en la modalidad de taller. Se organizarán los alumnos en 2 grupos de trabajo entregándosele a cada uno un Estudio de Caso. A partir de las premisas y principios estudiados en clase, cada grupo tendrá que realizar un nuevo diseño organizacional, a partir de varias variantes, seleccionando la más óptima y presentando un plan de acción para lograrlo.

Fuente: Comisión para la Implementación y Desarrollo de los Lineamientos (CPIDL)

Anexo 20 Selección de implicados internos y directos del proceso de rediseño organizacional del sistema empresarial.

- Director Grupo Empresarial de Comercio
- Director Grupo Empresarial de Transporte
- Director Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Civil.
- Director Empresa Provincial de Mantenimiento Vial No. 1.
- Director Empresa Provincial de Industrias Locales Varias.
- Director Empresa Provincial Industria Alimentaria.
- Director Empresa de Seguridad y Protección al CAP. (SEPCAP).
- Director Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas.
- Director Empresa Provincial de Aseguramiento y Servicios a la Salud.
- Director Empresa Provincial de Aseguramiento y Servicio a la Educación (EPASE).
- Director Empresa Provincial Comercializadora de la Música y los espectáculos Miguelito Cuní de Pinar del Río.
- Director Empresa Provincial de Consultoría Jurídica de Pinar del Río.
- Director Empresa Provincial de Servicios Técnicos del Arquitecto de la Comunidad de Pinar del Río.

Fuente: Fuente: Elaboración Propia

Anexo 21 Programa de Capacitación para los implicados directos del proceso de rediseño organizacional del sistema empresarial.

Fundamentación:

En función de fortalecer la empresa estatal socialista en nuestro país, desde el año 2011, el Consejo de Ministros ha aprobado un conjunto de medidas encaminadas a flexibilizar la gestión empresarial, dando más autonomía e independencia a las empresas, las cuales se han ido implementando de forma escalonada y paulatinamente. En paralelo a ello se ha desarrollado un proceso de perfeccionamiento de la institucionalidad de los Organismos de la Administración Central del Estado, lo cual tributa a la separación de funciones estatales y empresariales. Esto ha conllevado a la adecuación de un nuevo marco jurídico que regule el funcionamiento de estas figuras empresariales, lo cual implica desarrollar procesos de cambios estructurales, de procesos y otros.

Objetivo:

Que, al finalizar el curso, los miembros del GTP puedan orientar, desarrollar y controlar las actividades básicas del proceso de diseño organizacional

Metodología, formas, medios y evaluación.

Por ser este un programa de capacitación dirigido a empresarios con temas relacionados con las funciones de la administración, cada tema tiene sus métodos particulares caracterizándose en general por el método problémico y el estudio de casos, estableciendo espacios para la participación de los miembros del GPT tomando en consideración la especialización de cada uno de ellos a partir de las funciones del trabajo que realizan y llevar a la práctica cada uno de los elementos teóricos que se discutan.

En el desarrollo del curso, se recurrirá a la utilización de diversos documentos, materiales bibliográficos, así como materiales de apoyo a la docencia. Se visualizarán videos en cada tema y en la medida en que se presenten situaciones polémicas se entrará en debate y de esa forma se evaluarán. L

Sistema de conocimientos:

Temas	Ponente	Duración
Introducción	Marino Murrillo Jorge, Jefe CPDIL	25:00 min
<ul style="list-style-type: none">• Principales transformaciones y su interacción con las funciones y facultades de los directivos del sistema empresarial.• Medidas aplicadas para la flexibilización.• La estructuración del sistema empresarial cubano.• Conceptos y principios básicos que se han utilizado para diseñar las nuevas relaciones de las OSDE con el Consejo de Ministros, los OACE, los órganos estatales y otras instituciones.• Relaciones financieras del Presupuesto del Estado con el sistema empresarial• Centralización y descentralización.• La necesidad reagrupar el marco jurídico.	Marino Murrillo Jorge, Jefe CPDIL	30:00 min
<ul style="list-style-type: none">• El proceso de organización del sistema empresarial.• La necesidad reagrupar el marco jurídico.• Nuevo marco jurídico• Resultados e impactos de las medidas	Yovana Vega Mato Segunda Jefa Área de Perfeccionamiento a entidades CPIDL	40:00 min

<p>aplicadas hasta el 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debate 		
<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas relaciones de las OSDE con el Consejo de Ministros, los OACE, los órganos estatales y otras instituciones. • La separación de funciones estatales y empresariales. • Las Juntas de Gobierno. 	<p>Johana Odriozola Guitart, Viceministra MEP</p>	<p>45:00 min</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Jurídica en la Empresa Estatal Cubana • La contratación económica 	<p>Dra. Marta Moreno Cruz, Rectora Facultad de Derecho UH</p>	<p>35:00 min</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de relaciones financieras. • La creación de reservas y provisiones • La Distribución de Utilidades 	<p>Adalberto Carbonell Sotto, Asesor MFP</p>	<p>30:00 min</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Formas y sistemas de pago 	<p>Guillermo Sarmiento Cabanas, Director Organización del Trabajo</p>	<p>39:00 min</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES-2030) 	<p>Rene Hernández Castellano, Viceministro Primero MEP</p>	<p>25:00 min</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Elemento de Dirección y Gestión Empresarial • Capacidades en el proceso de descentralización. 	<p>Dr. Cs. José A. Acevedo Suarez y Dr. Cs. Daniel Alfonso Robaina, CUJAE</p>	<p>1:68:00 min</p>

Evaluación:

La evaluación de curso se realizará en la modalidad de taller. Cada alumno deberá presentar un plan de acción para superar las brechas entre el estado actual y lo que se desea.

Fuente: Comisión para la Implementación y Desarrollo de los Lineamientos (CPIDL)

Anexo No. 22 Formulario para caracterizar las entidades empresariales de la Subordinación Local.

Estimado Director:

El Consejo de la Administración Provincia se encuentra realizando un diagnóstico con vistas al perfeccionamiento estructural y organizacional del sistema empresarial de la Subordinación local, para lo cual se requiere estudiar aspectos relacionados con la actividad en cuestión. Por considerar de gran interés los datos que se requieren, le agradeceríamos nos completara el siguiente formulario el cual servirá de guía para la elaboración de su informe

Muchas Gracias.

DATOS GENERALES:

Empresa: _____

Domicilio: _____

Municipio: _____ Teléfonos: _____

Subordinación: OSDE ____ Presidente del CAP ____

1. Relacione el número de inmuebles inscritos a favor de su entidad según su tipología y estado constructivo.

Instalación	Estado Constructivo		
	Bueno	Regular	Malo
____ Socio-administrativo			
____ Almacenes			
____ Talleres			
____ Unidades de producción de bienes			
____ Unidades de prestación de servicio			
____ Otras			

4. Indique las principales actividades que realizó su empresa al cierre de 2018 y su proporción sobre las ventas totales. En la segunda columna manifieste si es eventual, de apoyo o secundaria.

Actividad o proceso	Tipo	Monto (MP)	% sobre las ventas

5. Represente el Organigrama de la entidad, exponga las direcciones funcionales y las Áreas de Resultados claves.

6. Plantilla aprobada y cubierta.

7. Presupuesto de Ingreso y gasto en divisa (PIGD)

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 23 Guía para desarrollar el análisis documental por parte del equipo evaluador.

Aspectos a revisar:

- ✓ Evaluar el organigrama de la entidad. Verificar correspondencia con la plantilla.
- ✓ Realizar valoración sobre el esquema salarial de los cuadros según la categoría aprobada para cada entidad. Revisar la existencia de incongruencias salariales.
- ✓ Revisar el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento. Verificar funciones de cada área organizativa con las facultades otorgadas.
- ✓ Revisar con el Órgano de Cuadro o Especialista de la actividad, la aprobación de su nomenclatura. Evaluar factibilidad de la misma.
- ✓ Revisar si existe Reglamento de información interna y externa, si están definidos los flujos de información (ascendente, descendente, transversal y horizontal), si se establecen las normas y políticas de seguridad que garanticen la transparencia, confiabilidad, protección e integridad y autenticidad. Qué, quién, cómo y con qué frecuencia se trasmite. Verificar duplicidad en la información y en los datos. Si se establece quién es el emisor y receptor de cada información.
- ✓ Están definidas las autoridades para revisión y aprobación de los Formularios Estadísticos.
- ✓ Están definidos los niveles de revisión y aprobación de la información primaria que se elabora, teniendo en cuenta la estructura organizativa, funciones y relación entre las áreas y de la información que se emite a los usuarios externos.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 24 Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades determinadas en el diagnóstico

Fortalezas:

1. Estabilidad en trabajadores y con gran sentido de pertenencia.
2. Amplia gama de producciones y servicios según cartera de negocios.
3. Estabilidad y eficiencia económica según lo proyectado en los planes de la economía.
4. Empresas perfeccionadas que puedan transmitir las mejores prácticas empresariales al resto de las empresas del sistema.
5. Estrechas relaciones con la universidad y demás centros investigativos que propician el desarrollo de estrategias, proyectos y el acceso a los servicios científico-tecnológicos.
6. Estabilidad y experiencia en la mayoría de los cuadros.

Debilidades:

1. Inexistencia de un Marco legal referente a las empresas de la subordinación local donde se defina su concepto y las regulaciones necesarias.
2. Mezcla de funciones estatales y empresariales.
3. Insuficiente capacitación y preparación de cuadros y trabajadores en disímiles temáticas.
4. No aprovechamiento de las potencialidades existentes para concatenar cadenas productivas dentro y fuera del sistema empresarial con alto valor agregado.
5. Limitaciones y poco acceso a la generación de divisa para lograr niveles superiores de autofinanciamiento.
6. Dependencia del financiamiento central para acceder a nuevas tecnologías, partes y piezas para las tecnologías instaladas.
7. Poco acceso a los proyectos que se benefician directa o indirectamente con la inversión extranjera directa.

8. Equipamiento técnico en muy mal estado, obsoleto y con muchos años de explotación; fundamentalmente en equipos de transportación y relacionados con la actividad productiva y de servicios.
9. Insuficiente análisis de la plantilla de cada unidad organizacional al no estar debidamente estudiadas, diseñadas, aprobadas y puestas en funcionamiento la estructura, las funciones y las facultades en cada nivel organizativo.

Oportunidades:

1. Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y con ello medidas para flexibilizar la gestión empresarial.
2. Empresas involucradas directamente en la implementación de varios Lineamientos y políticas a través de programas con un gran impacto en la población.
3. Posibilidad de tener acceso a proyectos que se vinculen con la cooperación internacional.
4. Introducción paulatina de la inversión extranjera directa.
5. Desarrollo de nuevas formas de gestión que demanden productos y servicios.
6. Contar con centros de capacitación dentro del sistema y en el territorio.

Amenazas:

1. Presencia de competencia en el sector no estatal.
2. Limitados mercados de compra para la adquisición de partes, piezas de repuesto y accesorios.
3. Agudización de las medidas dictadas por el bloqueo impuesto por los Estados Unidos.
4. Disminución gradual de las vías para tener acceso a recursos en moneda nacional.

Fuente: Fuente: Elaboración Propia

Anexo 25 Objetivos propuestos para erradicar los problemas determinados en el diagnóstico

1. Definir e identificar aquellas funciones estatales que no son compatibles con la actividad empresarial
2. Realizar estudios para definir las funciones de cada nivel estructural y las correspondientes facultades de cada cargo con vista a tomar las decisiones oportunas en busca de la eficiencia y eficacia
3. Realizar acciones de capacitación orientadas al diseño y confección de Reglamentos Orgánicos.
4. Realizar estudios sobre las funciones, atribuciones y obligaciones de cargos claves, con enfoque de perfiles de competencia amplios.
5. Proponer al Ministerio de trabajo los estudios realizados con vistas al perfeccionamiento de los calificadores de cargo.
6. Realizar un estudio de la nomenclatura de cuadros con el objetivo de optimizar los niveles de aprobación, teniendo en cuenta la complejidad de funciones y responsabilidad.
7. Realizar estudios sobre los flujos de información entre empresas-organismo rector, definiendo aquella información que resulte relevante, así como las formas para su captación, procesamiento y frecuencia.

Nota: Para cada objetivo se definieron responsables para su ejecución y control, y fechas de cumplimiento.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 26 Análisis de las variantes de diseño mediante una Hoja de Balance

VARIANTE	IMPLICACION	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>1 Un OSDE de nueva creación (extinguir los 2 actuales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una Empresa Provincial para las actividades de Comercio, Gastronomía, Alojamiento y Servicios Técnicos, Personales y del Hogar a partir de la extinción de un OSDE y 15 empresas. • Crear Empresa Provincial de Transporte a partir de la extinción de un OSDE y 4 empresas. • Crear una Empresa Provincial Constructora a partir de la fusión de 2 empresas. • Se crea una empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración de la dirección del sistema empresarial. • Estructura más plana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio muy radical comparado con la estructura actual. • Posibilidades muy altas de tener como consecuencia un alto número de trabajadores disponibles a partir del redimensionamiento fundamentalmente de personal administrativo. • Exige de una dirección altamente preparada al asumir procesos con un alto grado de complejidad y heterogeneidad.

	logística a partir de la fusión de 4 empresas aseguradoras de varios sectores		<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra la actividad logística en una sola empresa lo cual hace muy complejo la satisfacción de la demanda de insumos y materias primas.
2 Mantener OSDE de Comercio y Transporte y crear OSDE de Producción y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Solo se hace un reordenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conflicto ante situaciones de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de personal administrativo y de dirección. • Baja optimización y racionalidad. • Se requiere la búsqueda de inmueble, mobiliario, equipos automotores y otros para el OSDE que se crea.
3 Mantener OSDE de Comercio, extinguir OSDE de Transporte y	<ul style="list-style-type: none"> • Crear Empresa Provincial de Transporte a partir de la extinción de un OSDE y 4 empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos traumático que la primera versión. • Permite la concentración y especialización de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige de una dirección altamente preparada al asumir procesos con un alto grado de

crear nuevo OSDE de Producción y Servicio	<ul style="list-style-type: none">• Crear un OSDE	dirección de las empresas del sector del comercio en un OSDE, ya que tienen un gran peso sobre el universo.	complejidad y heterogeneidad.
---	---	---	-------------------------------

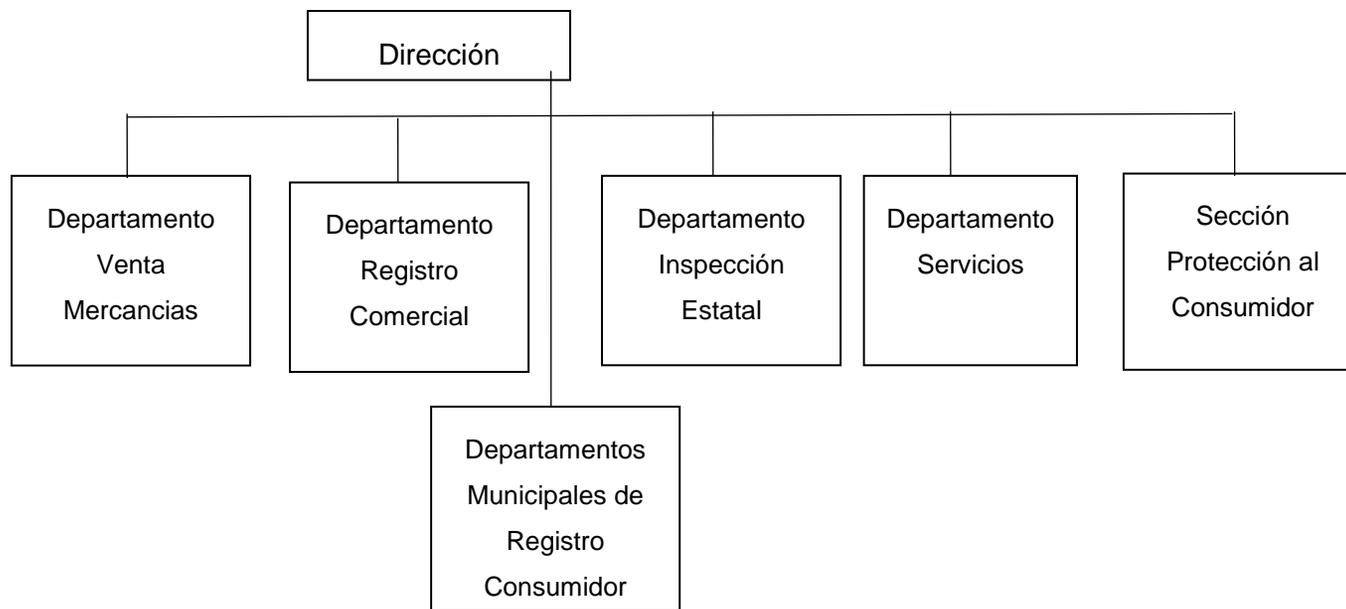
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 27 Propuestas de funciones estatales a traspasarse a la Dirección Estatal de Comercio

1. Ejecutar la prestación de servicios a la población para registrar los movimientos de los consumidores que se producen en la red de comercio minorista de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos;
2. Garantizar a los suministradores y dependencias autorizadas las informaciones que se deriven del Registro de Consumidores en tiempo y forma;
3. Garantizar la confección y entrega de las libretas reguladoras para el control de las ventas;
4. Representar al Estado en su función de protección al consumidor en aquellas oficinas donde se hayan habilitado las áreas de control estatal y de protección al consumidor; y
5. Controlar la distribución y el consumo de los productos normados, los dirigidos a programas sociales y dietas médicas.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 28 Organigrama Dirección Estatal de Comercio



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 29 Propuesta de funciones estatales de la actividad de transporte

1. Organizar, implementar y controlar las regulaciones estatales, normas técnicas y disposiciones del Ministerio del Transporte, para los medios e instalaciones del transporte del territorio, incluidos los talleres de mantenimientos y reparación automotrices;
2. Velar por el cumplimiento de las regulaciones que en el ámbito de la vialidad establezca el MITRANS y el Centro Nacional de Vialidad;
3. Supervisar los programas energéticos vinculados a la actividad de transporte, que incluye la remotorización, paralización de equipos ineficientes y Sistemas de Gestión y Control de Flotas,
4. Ejercer la inspección de la rama automotor a través del órgano de inspección, conforme a las normas y procedimientos establecidos por el Ministerio del Transporte;
5. Coordinar y controlar los procesos de presentación de la demanda de transportación a las bases de transporte especializadas y certificando los índices de eficiencia presentados por estas
6. Supervisar la Operación Puerto Transporte Economía Interna (OPTEI) en el territorio, mediante la planificación y control de la transportación y la recepción de las mercancías, así como la utilización de los medios de transporte;
7. Controlar la racionalidad de los tráficos, desde y hacia el municipio y el cumplimiento de los indicadores de eficiencia, establecidos para cada una de las bases;

Fuente: Elaboración Propia