



Noviembre 2019 - ISSN: 2254-7630

## PROCEDIMIENTO PARA EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE LA SUBORDINACIÓN LOCAL

**Ing. Ernesto Raúl Piloto Prieto<sup>1</sup>**

Estudiante de la Maestría en Dirección. Universidad de Pinar del Río. Cuba  
pilotur79@gmail.com

**MSc. Carlos Alberto García Pérez<sup>2</sup>**

Profesor Auxiliar. Universidad de Pinar del Río. Cuba  
cgarcia@upr.edu.cu

**Dra.C Tania Vargas Fernández<sup>3</sup>**

Profesora Titular. Universidad de Pinar del Río. Cuba  
tvargas@upr.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ernesto Raúl Piloto Prieto, Carlos Alberto García Pérez y Tania Vargas Fernández (2019): "Procedimiento para el rediseño organizacional del sistema empresarial de la subordinación local", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/11/redisenio-organizacion-empresarial.html>

### Resumen

El sector empresarial cubano experimenta, desde hace varios años, un proceso de reorganización que pretende asimilar tecnologías modernas y lograr la integración de las cadenas productivas, entre otros retos. Quizás el más complejo de estos sea, la separación de las funciones estatales de las empresariales bajo un proceso de diseño organizacional, que unido a la implementación de un conjunto de medidas encaminadas a flexibilizar la actividad empresarial, deben generar una mayor autonomía en el ejercicio de la facultad y con ello impactos económicos, financieros y sociales responsables.

El conjunto de organizaciones que integran el sistema empresarial de la subordinación local no escapa de esta problemática. Además, el nivel de satisfacción de la población de un territorio depende en gran medida del grado de gestión de este, por la diversidad de servicios de gran impacto.

De ahí la importancia de desarrollar procesos de diseño organizativos bajo fundamentos de carácter sistémico, integrador, proactivo, situacional y permeable que permitan la realización de los cambios necesarios en cuanto a la flexibilización de la estructuración, la formulación de estrategias y la consecución de los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente.

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial. Asistente del Consejo de la Administración Provincial de Pinar del Río.

<sup>2</sup> Licenciado en Economía. Master en Dirección. Profesor del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros. Universidad de Pinar del Río. Cuba.

<sup>3</sup> Licenciada en Economía. Master en Dirección. Doctora en Ciencias Económicas. Profesora del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA). Universidad de Pinar del Río. Cuba.

En este trabajo se expone el procedimiento adoptado bajo la guía de un Modelo de Cambio Organizacional, con el cual se rediseñó parcialmente el sistema empresarial de la subordinación local de la provincia de Pinar del Río, específicamente las empresas del sector comercio. De sus resultados se exponen los impactos más trascendentales.

**Palabras clave:** diseño organizacional - proceso de cambio - empresas de subordinación local - procesos.

### **Abstract**

The Cuban business sector has experienced, for several years, a process of reorganization that aims to assimilate modern technologies and achieve the integration of productive chains, among other challenges. Perhaps the most complex of these is the separation of state functions from business functions under an organizational design process, which together with the implementation of a set of measures designed to make business activity more flexible, should generate greater autonomy in the exercise of the faculty and with it responsible economic, financial and social impacts.

The set of organizations that make up the business system of local subordination does not escape this problem. In addition, the level of satisfaction of the population of a territory depends to a large extent on the degree of its management, due to the diversity of high-impact services.

Hence the importance of developing organizational design processes under a systemic, integrative, proactive, situational and permeable foundations that allow the necessary changes to be made in terms of the flexibility of the structuring, the formulation of strategies and the achievement of the objectives established in an effective and efficient manner.

This paper presents the procedure adopted under the guidance of an Organizational Change Model, with which the business system of the local subordination of the province of Pinar del Río was partially redesigned, specifically the companies of the commerce sector. The most transcendental impacts are exposed from its results.

**Keywords:** organizational design - change process - local subordination companies - processes.

### **INTRODUCCIÓN**

Desde el 2011 el sistema empresarial cubano transita 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. El simple hecho de la aprobación de los mismos condujo a la evolución de cambios y transformaciones organizativas, los cuales son siempre procesos complejos con aciertos y desaciertos (Vega Mato, 2019) (Fernández Estrada, 2013). Todos estos cambios han sido orientados bajo los principios de separar funciones estatales de empresariales, 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.

En función de lograr ese fortalecimiento empresarial, se empiezan a adoptar un conjunto de medidas encaminadas a flexibilizar la actividad empresarial, dar más 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; la definición del concepto Encargo Estatal condicionado a la facultad de una vez cumplido este, cada entidad pueda comercializar sus excedentes por eficiencia a precios fijados por correlación entre la oferta y la demanda; 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 facultad de definir hasta un monto dónde ejecutar las inversiones; 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.

No obstante, la separación de funciones estatales y empresariales implica la realización en paralelo de un proceso de perfeccionamiento institucional de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y del resto de las entidades (empresas, unidades presupuestadas, entidades nacionales, institutos y otras), imponiéndose la creación de Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), ya que estas surgen por una necesidad de la dirección que se sustenta en la separación de las funciones estatales de las empresariales, organizar las empresas en correspondencia a intereses estatales, semejanzas tecnológicas y productivas, flexibilizar los procesos de dirección, lograr urgencia en la solución de problemas y la necesidad del control.

Estas figuras empresariales reconocidas en normas jurídicas que datan desde la década del noventa (Consejo de Ministros, 1998), han vivido varias etapas con la implantación del Perfeccionamiento Empresarial (Consejo de Estado, 2007) (Consejo de Ministro, 2007), proceso que transformó en su momento el entorno económico y propició buenas prácticas empresariales y que hoy se ratifican en normativas dentro de un nuevo marco regulatorio (Consejo de Estado, 2017) (Consejo de Ministro, 2017). Estas figuras empresariales, según el orden de jerarquía, son:

1. Las OSDE
2. La Empresa Estatal Socialista
3. Las Unidades Empresariales de Base (UEB)

A los efectos de este trabajo, los enfoques se realizaron en las dos primeras, tomando como campo de acción el sistema empresarial de la subordinación local, el cual no escapa de estos cambios pues su estructura actual está permeada de funciones estatales lo que propicia insuficientes niveles de eficiencia.

Para un mayor entendimiento del objeto de estudio, se asume el concepto de (García Pérez & Piloto Prieto, 2011) sobre el sistema empresarial de la subordinación local, quienes lo definen como “el conjunto de empresas 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.

De ahí se deduce que:

- 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.

Es importante señalar que este conjunto de organizaciones a que se hace alusión, se rige por leyes, decretos leyes, decretos y acuerdos del Consejo de Ministros, por acuerdos de los Órganos Locales del Poder Popular a que se subordinan y disposiciones que dicten los jefes de los Organismos de la Administración Central del estado (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 esta problemática de la doble y hasta una triple subordinación con el sistema empresarial local.

## **1. METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación. Como método teórico general el histórico lógico para valorar la evolución del sistema empresarial objeto de estudio, sus antecedentes y dinámica de desarrollo dentro del ámbito nacional, el método sistémico para fundamentar el procedimiento que se siguió, basado en el modelo de cambio planteado por Lewin (González, 2011) y las diversas aportaciones y consejos de varios autores. Se utilizó además como método empírico la observación en todo el transcurso de la investigación.

Se realizó un diagnóstico determinándose, en primera instancia, las necesidades de información y con ello la definición de un listado de información necesario para llevar a cabo la investigación.

Mediante las fuentes de información secundaria y primaria se realizó una revisión y análisis documental, accediendo a informes, folletos y demás documentos disponibles lo cual permitió arribar a conclusiones preliminares, utilizándose procedimientos de medición, análisis y síntesis. Se diseñaron y aplicaron cuestionarios al 100% de los empresarios con el fin de recopilar un grupo de datos e información no existente en el sistema estadístico e informativo oficial. De igual forma, se entrevistaron al 100% de los empresarios por lo que los resultados estadísticos son representativos. En esta variante se utilizaron procedimientos de medición, análisis, síntesis, inducción y deducción.

De forma general se captó la información necesaria, procesándose la misma con la utilización del Microsoft Excel 2010 versión 14.0 como software de procesamiento de bases de datos y hojas de cálculo.

El ámbito de acción incluyó el universo de entidades de la subordinación local de la provincia Pinar del Río<sup>4</sup>, a saber: dos Direcciones Provinciales o Sectoriales y 33 empresas. Para un mejor análisis se separaron las mismas por sectores teniendo en cuenta la homogeneidad de las actividades que desempeñan, quedando clasificadas en 3 grupos: empresas de comercio, de transporte y provinciales de producciones y servicios varios.

Como resultado de la aplicación de los cuestionarios para caracterizar el estado actual de estas entidades en lo relacionado con los recursos humanos, los esquemas de financiamiento, los resultados económicos o de eficiencia, el funcionamiento y control y los aspectos relacionados con los sistemas administrativos, de subordinación y de relaciones verticales y horizontales entre otros, se determinaron las siguientes debilidades:

- Insuficiente capacitación y preparación de cuadros y trabajadores en disímiles temáticas, además de existir un bajo nivel de escolaridad en todo el sistema empresarial de la subordinación local.
- Deficiente control de los recursos evidenciándose en el resultado de las auditorías, además de existir carencia y uniformidad en los manuales de contabilidad y procedimientos internos.
- Inexistencia y desconocimiento de documentos regulatorios, ocasionados en gran medida por la falta de orientación, fiscalización y control sistemático de los organismos metodológicos y rectores de políticas estatales.
- Existencia de una doble subordinación (administrativa y metodológica), ocasionando que se distorsione la responsabilidad y se limiten las facultades, disminuyendo consigo la autonomía empresarial al intervenir simultáneamente en el funcionamiento.
- Mezcla de funciones estatales y empresariales.
- Limitaciones y poco acceso a la generación de divisa para lograr niveles superiores de autofinanciamiento.
- Obsolescencia tecnológica y dependencia del financiamiento central para acceder a nuevas tecnologías, partes y piezas, pues los esquemas de financiamiento en divisas son verticales desde el organismo metodológico y en muchos casos responden fundamentalmente a programas de desarrollo estratégicos con muy poco alcance hasta el sistema empresarial de la subordinación local.

Se evaluó el impacto de cada uno de estos grupos en los indicadores: Ventas, Utilidad, Productividad y Promedio de Trabajadores. Del análisis efectuado se determinó realizar el

---

<sup>4</sup> Provincia ubicada en la parte más occidental de la República de Cuba, que limita al este con la provincia Artemisa, al oeste con las aguas del estrecho de Yucatán, al norte con el Golfo de México y al sur con el golfo de Batabanó. Territorio donde único existen dos Reservas de la Biosfera dentro de los límites provinciales: la Sierra del Rosario y la Península de Guanahacabibes. Posee encantos naturales que despiertan entre los visitantes un gran interés, destacándose el Parque Nacional Viñales. Es una provincia donde todo visitante se siente obligado a conocer las extensas plantaciones del mejor tabaco del mundo y gustar un licor único que se produce allí de manera artesanal: la Guayabita del Pinar.

rediseño organizacional en las empresas de comercio, pues representan más del 80% en las ventas, el 74% en la utilidad, el 46% en la productividad y abarca el 53% de los trabajadores.

## **2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Diversos autores que han trabajado el cambio organizacional, han demostrado que este es un proceso mucho más complejo que una simple transición de un estado a otro. Para lograr una organización viable, exitosa y competitiva bajo las condiciones del entorno competitivo actual, es necesario el desarrollo de procesos de diseño organizativo. 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) y (Galán, 2006).

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, & Gilbert, 1996). Otros autores 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 (De la Fuente Sabaté, García Tenorio Ronda, Guerras Martin, & Hernangomez Barahona, 1997).

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. 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).

Otros consideran que, al ser la estructura formal una plataforma para conseguir la estrategia general y los objetivos, y estos ir variando, debido entre otros aspectos al alto grado de dinamicidad del entorno, resulta obligatorio las modificaciones a las soluciones organizativas adoptadas en el pasado (Ricar Costa & Rosanas, 1996).

Se considera 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 & Rosenzweig, 1992) (Dávila, 1992) (Guizar, 1999) (Koontz & Wehrich, 2004).

De acuerdo con estos postulados, es que Chiavenato y Mintzberg 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 (Chiavenato, 1987) (Mintzberg, 1989).

A los efectos de este trabajo, el procedimiento adoptado para realizar el rediseño organizacional que se plantea, tuvo en cuenta el modelo de Lewin o modelo de las tres etapas. Los autores consideraron necesario para simplificar el proceso, fraccionar cada etapa en dos fases cada una, quedando de la siguiente forma:

1. Descongelación del modelo existente, con dos fases: **sensibilización y programación.**
2. Introducción de los cambios, con dos fases: **confección de la estructura organizacional e institucionalización de las entidades.**
3. Recongelamiento, con dos fases: **análisis de los resultados de la gestión y retroalimentación del modelo de diseño organizacional.**

Se intercalaron dentro de cada fase, 10 pasos y 24 acciones. Se muestran además, las herramientas y técnicas que se utilizaron, las cuales pueden ser modificadas o cambiadas para otros trabajos futuros en dependencia de la magnitud del proceso de cambio o rediseño organizacional que se quiera acometer.

En la aplicación de este modelo se hizo uso de las funciones de la administración, ya que abarcó:

1. La Planificación: Donde se definieron los objetivos de la organización, las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos con vistas a satisfacer las necesidades de la población.
2. La Organización: Se analizó y se definió la estructura organizativa, las funciones y las facultades que fueron necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos que se plantearon.
3. La Regulación: Se determinaron las acciones en forma de estrategias, políticas, sistemas, instrucciones, regulaciones, normas, procedimientos, resoluciones, etc., que debieron realizar los directivos en todos los niveles para que el personal cumpliera la política general de la entidad.
4. El Control: Se desarrollaron acciones para verificar en qué medida se cumplieron 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, que parte del modelo de Lewin y a continuación se expone el procedimiento adoptado, detallando en cada fase los elementos distintivos que se tuvieron en cuenta.



Figura 1. Modelo para el rediseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación Local

Fuente: Elaboración propia

## 2.1. Procedimiento adoptado para el rediseño organizacional de las empresas de la Subordinación Local

### Etapa 1- Descongelación del modelo existente

**Fase 1.- Sensibilización:** Comprende el tratamiento que debe realizarse a todos los públicos para analizar el problema existente en cuanto al diseño organizacional actual, por lo que se debe establecer una sensación de urgencia, lo que ayudará a conseguir la cooperación necesaria entre las partes implicadas. Es imprescindible contar con 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. Estos equipos serán los agentes del cambio que se desea realizar y a su vez facilitadores del mismo, pues deben ser capaces de lograr que las personas involucradas directamente en el proceso visualicen, luego internalicen y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo deseado.

En esta fase 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 pero no hay consideración de cambio posible en los actores implicados. En cuanto a estos, en un inicio negarán la existencia del problema y atribuirán el mismo al comportamiento de los demás. Aquí 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,

de forma amable pero contundente. Debe basarse en hechos y estar apoyada en una visión futura de la situación, centrada en los beneficios pero sin esconder las dificultades y problemas que habrá que acometer.

La tabla 1 muestra los pasos, acciones, instrucciones, técnicas y herramientas a seguir para la ejecución de esta fase.

Tabla 1. Pasos, acciones y técnicas de la fase 1

<b>PASOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INSTRUCCIONES, TÉCNICAS, HERRAMIENTAS</b>
Paso 1.- Convocatoria a directivos del Consejo de la Administración Provincial (CAP) y otros públicos externos a desarrollar el proceso de diseño organizacional en las instituciones	Acción 1.- Determinación de los públicos que tienen mayor incidencia en la tarea propuesta	Selección y listado de implicados
	Acción 2.- Explicación por parte del experto o facilitador a los directivos del Consejo de la Administración Provincial, Direcciones provinciales globales de la Economía, Sindicato Provincial de los trabajadores del ramo y del Ministerio que cumple la función metodológica.	Reunión de trabajo
	Acción 3.- Conformación de la propuesta de la Comisión de trabajo a nivel de provincia para la orientación y control del proceso y su aprobación en el CAP.	Elaboración y presentación de la comisión al Consejo de Administración Provincial
	Acción 4.- Capacitación a la Comisión del CAP sobre las temáticas necesarias para la orientación y el control del proceso de diseño organizacional.	Programa de capacitación
Paso 2.- Convocatoria y explicación a directivos y trabajadores del Sectorial y las empresas involucradas en el diseño	Acción 5.- Explicación de la problemática identificada relacionada con el diseño organizacional a los directivos y trabajadores con vista a separar las funciones estatales de las empresariales.	Reunión de trabajo
	Acción 6.- Conformación de las Comisiones o grupos de trabajo a nivel sectorial	Listado de implicados Selección de implicados
	Acción 7.- Capacitación de las comisiones a nivel sectorial sobre las temáticas necesarias para desarrollar la tarea de rediseño organizacional.	Programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia

**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 problemas sobre la organización, se logra cierto nivel de compromiso y se disminuyen, en parte, las barreras de resistencia al cambio, ya sean individuales o grupales. Cuando esto ocurra se generarán esperanzas.

Luego habrá que fijar metas mediante una visión, la cual debe crear una imagen de futuro atractiva (deseable para los intereses de los actores implicados, inversores, clientes y otros que tengan intereses), flexible (con respuestas alternativas ante condiciones cambiantes), factible (metas realistas y realizables) y comunicable. Conviene evitar los tecnicismos y se debe repetir y transmitir con frecuencia en múltiples foros, tanto formales como informales, para que pueda ser comprendida, compartida y recordada.

Se trata además de diseñar una estrategia a partir de la elaboración de un plan de cambio, el cual se aplicará en la etapa de implementación del mismo. 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 quiénes deberían intervenir.

Esta fase requiere de acciones de comunicación y motivación ofreciendo la mayor información posible, con lo cual se requiere 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 están a bordo. El estar informado de lo que se pretende hacer, comprender por qué se hace, cómo se hará, qué implicación tendrá cada acción realizada y cómo progresa la puesta en práctica de las acciones tomadas, posibilitará mayor compromiso.

La tabla 2 muestra los pasos, acciones, instrucciones, técnicas y herramientas a seguir para la ejecución de esta fase.

Tabla 2. Pasos, acciones y técnicas de la fase 2

<b>PASOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INSTRUCCIONES, TÉCNICAS, HERRAMIENTAS</b>
Paso 3.- Realización del diagnóstico participativo	Acción 8.- Explicación del problema relacionado con el rediseño organizacional a los técnicos y trabajadores.	Reunión de trabajo
	Acción 9.- Análisis de las causas que actúan negativamente sobre el rediseño organizacional.	Análisis causa – efecto
	Acción 10.- Realización del diagnóstico participativo	Matriz DAFO
Paso 4.- Planificación de los objetivos a lograrse en las instituciones para	Acción 11.- Identificación de posibles acciones que permitan erradicar las debilidades y aprovechar las oportunidades.	Matriz de acciones estratégicas

resolver los problemas resumidos en el diagnóstico	Acción 12.- Identificación de variantes adecuadas para la solución de los problemas planteados.	Análisis Costo Beneficio
	Acción 13.- Integración de las medidas a tomar, para que no exista incongruencia entre las decisiones tomadas y las funciones y facultades de las instituciones del sistema.	Comparación entre las medidas y las funciones y facultades de los Directivos del Grupo y las empresas. Plan de Acción

Fuente: Elaboración propia

## **Etapa 2- Introducción de los cambios**

**Fase 3.- Confección de la estructura organizacional:** Esta fase suele ser la más complicada, pues generar una idea es mucho más fácil que implementarla. Este período es de toma de decisiones, ya que conduce a transitar del pensamiento a la conducta. En esta transición se comienzan a notar las trabas y las dificultades y es 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 por parte de los líderes ante la reacción de los miembros de la organización, debido a que es aquí donde se definen tareas otorgándole roles a cada uno como forma de participación, además de asegurarse que están siguiendo los cambios que se determinaron en una primera etapa y que eran necesarios.

Pueden existir barreras y resistencia al cambio asociada con la incertidumbre o la necesidad de seguridad, pues habrán personas que hagan rechazo a un nuevo trabajo que les suponga mayor responsabilidad o no estén seguras si desean mejorar o verse privadas de sus hasta ahora logros sociales. Otra forma de manifestarse el rechazo al cambio es que las personas se sientan observadas, controladas o manipuladas por otras.

Se deben proveer desafíos innovadores y trazarse la mejora de las metas que se definieron con anterioridad. El desafío durante este período de introducción del cambio y la fase que le sucede 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.

Es importante generar victorias de corto plazo pues estas son visibles y no ambiguas y están claramente relacionadas con el esfuerzo para el cambio. Proveen evidencias de que el sacrificio vale, desalienta a los cínicos y a los resistentes y transforma a los neutrales en ayudantes activos.

La tabla 3 muestra los pasos, acciones, instrucciones, técnicas y herramientas a seguir para la ejecución de esta fase.

Tabla 3. Pasos, acciones y técnicas de la fase 3

PASOS	ACCIONES	INSTRUCCIONES, TÉCNICAS, HERRAMIENTAS
Paso 5.- Confección e implementación de la estructura del grupo empresarial	Acción 14.- Confección e implementación de las divisiones estructurales del grupo empresarial.	Análisis de la estrategia provincial del sector Definición de los procesos Diseño del organigrama y estructura Diseño de facultades, atribuciones y obligaciones
	Acción 15.- Confección e implementación de la estructura de cada dirección y áreas organizacionales del grupo empresarial.	Determinación de la plantilla
Paso 6.- Análisis relacional	Acción 16.- Determinación de las relaciones entre el grupo empresarial y las empresas que lo componen.	Comparación entre las medidas y las funciones y facultades de los directivos del grupo y las empresas.

Fuente: Elaboración propia

**Fase 4.- Institucionalización de las entidades:** Un tiempo de cambio es emocional para la mayoría de la gente, por lo que los empleados necesitan que les repitan los mensajes con prontitud y con frecuencia, hablarles de la razón de peso, el plan para el cambio y cómo este avanza a medida que el proyecto continúa. Estas estrategias aprovechan las oportunidades de una certera motivación pues incluye satisfacción, reconocimiento, responsabilidad, progreso y crecimiento personal.

A esta fase se le suele llamar etapa de adaptación al cambio. Los logros se refuerzan a través de un círculo de retroalimentación. Sólo puede sostenerse el cambio, en la medida que se consolida como hábito positivo. Se deben tener en cuenta las circunstancias que pueden provocar recaídas, y estas suelen estar provocadas por la presión social, por situaciones internas como lo es confiarse demasiado y por situaciones fuera de control como lo es la enfermedad de uno o varios miembros de la organización y sus familiares. Para conservar la nueva conducta es útil la práctica constante de pensamientos claros y racionales.

La tabla 4 muestra los pasos, acciones, instrucciones, técnicas y herramientas a seguir para la ejecución de esta fase.

Tabla 4. Pasos, acciones y técnicas de la fase 4

PASOS	ACCIONES	INSTRUCCIONES, TÉCNICAS, HERRAMIENTAS
Paso 7.- Determinación de la documentación externa (los documentos normativos- metodológicos-legales) necesarios para el funcionamiento de las entidades	Acción 17.- Determinación de los documentos normativos metodológicos necesarios para el funcionamiento del grupo empresarial.	Hoja de revisión
	Acción 18.- Determinación de los manuales, reglamentos y procedimientos internos.	Hoja de revisión
Paso 8.- Confección e implementación del sistema de control interno (base regulatoria) del grupo empresarial	Acción 19.- Confección e implementación de las políticas y estrategias que regularán el funcionamiento del grupo empresarial y las empresas que lo componen.	Correlación entre las funciones y las facultades del grupo empresarial y las empresas Hoja de revisión
	Acción 20.- Confección e implementación de los sistemas, estrategias, manuales, procedimientos, normativas, resoluciones, etc., que regulan el funcionamiento interno del grupo empresarial.	Hoja de revisión Plan de acción

Fuente: Elaboración propia

### Etapa 3.- Recongelamiento

**Fase 5.- Análisis de los resultados de la gestión:** Sólo cuando los cambios van tomando forma y la organización ha abrazado las nuevas metodologías de trabajo, puede darse el proceso de recongelamiento. Esta fase es necesaria para evitar la transición infinita, que llevaría a no tener claro nunca la verdadera cultura de 'cómo se hacen las cosas' en la organización. Se requiere mucho trabajo tanto a nivel personal como global, para que el cambio sea permanente en el tiempo y se cree un sentido de estabilidad, en el que todas las partes implicadas se sientan cómodas trabajando y que sirva de base para futuros crecimientos.

Se deben celebrar los éxitos, incluyendo los parciales. Se premiarán a aquellos que hayan participado activamente en el cambio y se motivarán a los que todavía no están totalmente convencidos, por tanto es importante identificar y empoderar a aquellas personas influyentes que apoyan el cambio en la organización. Cualquier obstáculo en esta fase se debe identificar y darle solución con inmediatez.

La tabla 5 muestra los pasos, acciones, instrucciones, técnicas y herramientas a seguir para la ejecución de esta fase.

Tabla 5. Pasos, acciones y técnicas de la fase 5

<b>PASOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INSTRUCCIONES, TÉCNICAS, HERRAMIENTAS</b>
Paso 9.- Análisis en términos de impactos de los resultados de la gestión de las entidades	Acción 21.- Análisis del impacto empresarial de la creación del grupo empresarial, estableciendo indicadores.	Tablas e histogramas
	Acción 22.- Análisis del impacto desde distintas dimensiones	Lista de chequeo

Fuente: Elaboración propia

**Fase 6.- Retroalimentación del modelo de diseño organizacional:** Esta fase en nada rechaza la idea de mejora continua. Es importante proporcionar formación y soporte, manteniendo a todas las partes implicadas informadas y facilitando asistencia personalizada en caso de necesitarlo. Se debe dar participación en toda evaluación o análisis integrador a la hora de detectar aquellas no conformidades.

La tabla 6 muestra los pasos, acciones, instrucciones, técnicas y herramientas a seguir para la ejecución de esta fase.

Tabla 6. Pasos, acciones y técnicas de la fase 6

<b>PASOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INSTRUCCIONES, TÉCNICAS, HERRAMIENTAS</b>
Paso 10.- Análisis integrador del diseño organizacional del grupo empresarial y las empresas que dirige y retroalimentación del sistema	Acción 23.- Análisis de las no conformidades de los resultados del diseño organizacional introducido a nivel de grupo y su relación con las empresas.	Lista de chequeo
	Acción 24.- Toma de decisiones y plan de acción sobre las medidas para resolver o atenuar las no conformidades producto de los resultados del diseño organizacional.	Retroalimentación Plan de acción

Fuente: Elaboración propia

## **2.2. Impacto y resultados**

### ***Dimensión Organizativa***

1. Se separaron las funciones estatales de las empresariales, creándose la Delegación del Ministerio de Comercio Interior en la provincia con funciones estatales bien definidas y ámbito de aplicación hacia todas las entidades del territorio que realicen la comercialización de sus bienes y servicios.
2. Se creó el Grupo Empresarial de Comercio con 15 empresas adscritas. Este reordenamiento implicó el traspaso de funciones de unas entidades a otras, la creación

de una nueva empresa aseguradora del sector y la fusión de otras con el objetivo de especializar hasta cierto límite las actividades que realizan.

3. En los últimos años se han actualizado los objetos empresariales añadiéndoles nuevos servicios y sus niveles de actividad respectivos a tono con la actualización del modelo económico y social cubano (Ministerio, Resolución 250, 2014), entre ellas la comercialización de materiales de la construcción derivados de productos de la industria o de la producción local, la asimilación de una red de instalaciones para el alojamiento no turístico y espacios recreativos y el arrendamiento de locales producto del traspaso de actividades y servicios al sector no estatal, formándose una red de servicios bajo formas privadas de gestión y cooperativas de producción de bienes y servicios. Esto provocó la realización de cambios estructurales y organizativos de menor grado con el objetivo de adaptarse a los nuevos encargos. En la figura 2 se muestran los macro procesos identificados, clasificados estos en procesos de gestión estratégica, claves y de apoyo.

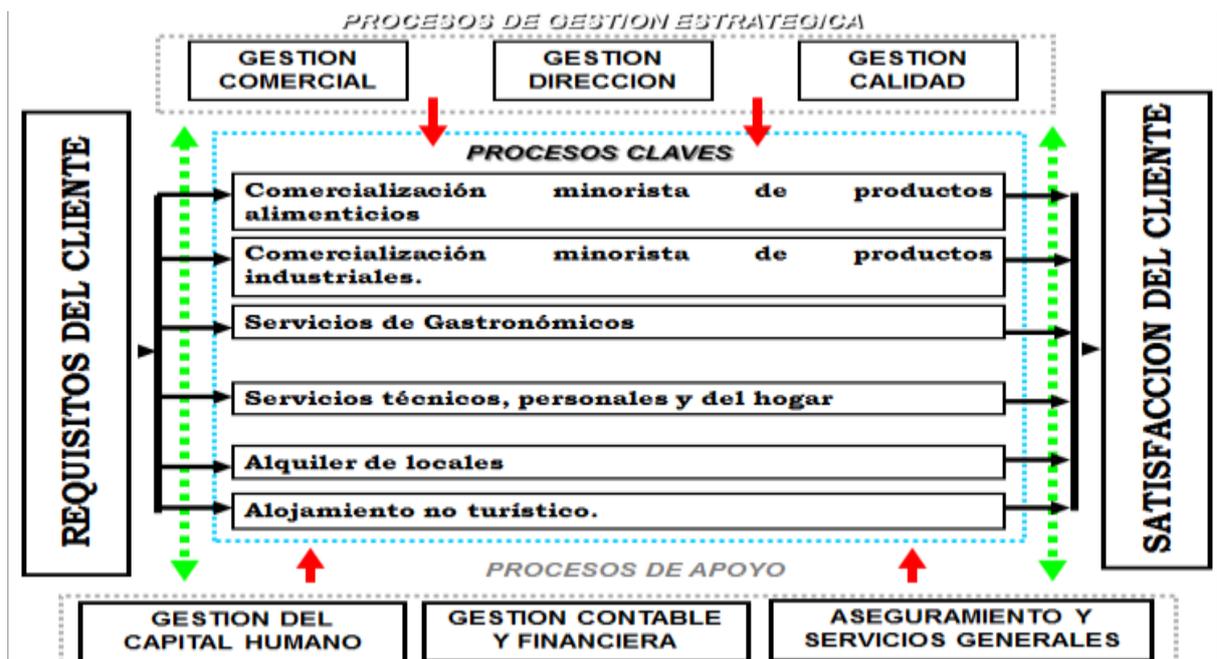


Figura 2. Diagrama que representa los macro procesos del Grupo Empresarial de Comercio y sus empresas.

Fuente: Elaboración propia

Los macroprocesos claves se descomponen en:

- Comercializar productos alimenticios (incluye la canasta básica normada, productos liberados en la red de Mercados IDEALES, cárnicos y ahumados a través de centros de elaboración).
- Comercializar productos industriales (productos de higiene y aseo, ferretería, insumos, herramientas y materias primas de servicios básicos, confecciones, calzado, lencería, canastillas y muebles para el hogar, entre otros).

- Prestar servicios gastronómicos tradicionales y especializados (gastronomía tradicional en cafeterías, restaurantes y bares; casas especializadas y servicio de comedores para trabajadores y casos críticos sociales).
- Servicios varios (talleres de reparación de equipos eléctricos y electrodomésticos, de clima, ateliers y centros de salud y belleza).
- Alojamiento (alojamiento en varias modalidades y fines, servicios de recreación y esparcimiento y alquiler de locales para eventos y fiestas).
- Arrendamiento de locales (Formas no estatales de gestión como trabajadores privados y cooperativistas).

Todos se fundamentan y amparan por normas jurídicas, se implementan mediante manuales, reglamentos internos y procedimientos y tributan a programas de desarrollo y al establecimiento de políticas públicas y sociales.

### ***Dimensión económica y financiera***

1. Se optimizó la plantilla de trabajadores realizándose un estudio de capacidad en puestos de trabajos, redefiniéndose nuevas funciones en aquellos puestos claves.
2. Se creó el fondo de compensación para recapitalizar las empresas que trabajaban con mayor riesgo, capital de trabajo insuficiente, problemas de liquidez y deudas envejecidas.
3. Se insertaron a partir del 2010 en las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local a través de la elaboración de proyectos de conjunto con los gobiernos locales y otros actores, aprovechando las diversas fuentes de financiamiento para estos fines. De un total de 23 proyectos aprobados en Pinar del Río, 16 responden a estas empresas, de los cuales 15 están operando obteniendo ingresos por más de 7,133.0 MP, generando utilidades por 2,115.5 MP de las cuales se han aportado hasta el cierre de 2018, 732.3 MP a los gobiernos locales, generando a su vez ingresos propios que se revierten en la reanimación de la infraestructura.
4. Se visualizan mejores resultados económicos que se demuestran en la tabla 7, con tasas de crecimiento promedio anual de los últimos cinco años del 1.4%, que aun cuando es insignificante, responden a las directivas del plan de la economía de los años en que se analizan.

Tabla 7. Serie cronológica de indicadores seleccionados

	UM	2014	2015	2016	2017	2018
Circulación Mercantil Percápita	Uno	2,563	2,531	2,672	2,715	2,738
Productividad	P	20,069	19,687	22,627	23,056	23,013
Salario Medio	P	457	546	725	631	586
Utilidad	MMP	121.3	103.6	112.2	119.7	129.0
Promedio Trabajadores	Uno	11,143	11,201	10,529	10,585	10,684

Fuente: Dirección Provincial de Economía y Planificación

### **Dimensión Social**

1. Se ha atendido con mayor énfasis la capacitación del capital humano, creándose presupuestos para ello y mejorando las condiciones de la escuela de capacitación, fortaleza del sistema que poseen, donde se han impartido más de 600 cursos de habilitación, formación y adiestramiento y seminarios y conferencias de diversas materias, lo que ha permitido incluir en este proceso a directivos, especialistas, técnicos y personal de servicio.
2. Aunque aún es insuficiente, se evidencia una mejor atención al hombre, se han diseñado elementos distintivos que diferencian los servicios, como por ejemplo la instrumentación de uniformes como parte de la política para implementar una imagen corporativa en la medida que se mejora la infraestructura para prestar un mejor servicio.
3. Se ha reanimado la infraestructura de un grupo de instalaciones, mejorando el equipamiento tecnológico en aras de diversificar producciones y mejorar servicios.

### **CONCLUSIONES**

- Con la utilización del modelo adoptado se diseña un procedimiento compuesto por tres etapas, seis fases, 10 pasos y 24 acciones que contribuirán al rediseño del sistema empresarial de la subordinación local, atendiendo a las particularidades del modelo económico y social cubano.
- La implementación del procedimiento propuesto permitió el diseño organizacional ajustado a las normativas vigentes, creándose la Organización Superior de Dirección Empresarial denominada Grupo Empresarial de Comercio con 15 empresas adscritas.

### **RECOMENDACIONES**

- Continuar los estudios correspondientes para rediseñar organizacionalmente el resto del sistema empresarial, llevando el mismo hasta el nivel de base.
- Valorar la participación y la posible alianza estratégica en el proceso de rediseño organizacional con otras formas de gestión imperantes en el territorio.

### **BIBLIOGRAFÍA**

Chiavenato, I. (1987): "Introducción a la teoría general de la Administración". Editorial Mc Graw-Hill, Bogotá.

Consejo de Estado. (2007): Decreto Ley 252 "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano".

Consejo de Estado. (2017): Decreto Ley 334 "Modificativo del Decreto-Ley 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano".

Consejo de Ministro. (2007): Decreto 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal".

Consejo de Ministro. (2017): Decreto 334 Modificativo del Decreto 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección Y Gestión Empresarial Estatal".

Consejo de Ministros. (1998): Decreto Ley 187 "Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial".

Crosby, P. B. (1989): "La organización permanente exitosa". Editorial Mc Graw-Hill, México DF.

Daft, R. (2004): "Teoría y diseño organizacional". Thomson editores, México.

Dávila, C. (1992): "Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico". 1ra Edición. Editorial Mc Graw-Hill, Bogotá.

De la Fuente Sabaté, J., García Tenorio Ronda, J., Guerras Martin, L., & Hernangomez Barahona, J. (1997): "Diseño organizativo de la empresa". Editorial Civitas, Madrid.

Fernández Estrada, O. (2013): "Cambios en el funcionamiento de la economía cubana después del VI Congreso del PCC". En: Pérez Villanueva, O. y Torres Pérez, R. (Coord.) *Cuba: La ruta necesaria del cambio económico*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, pp. 56-79.

Galán, J. (2006): "Diseño organizativo". Ediciones Thomson, España.

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". En revista *Avances*, N. 2, 2011, p. 1-9.

González Téllez, M. (2011): "Los cambios en las organizaciones". En revista *Contribuciones a la Economía*, mayo 2011, en <http://www.eumed.net/ce/2011a/>

Guizar, R. (1999): "Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones". 5ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill, México.

Hintze, J. (2014): "Administración de estructuras organizativas". En revista *Transformación, Estado, Democracia*, N. 37, 2014, p. 67-106.

Kast, E., & Rosenzweig, J. (1992): "Administración de organizaciones". 4ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill, USA.

Kenneth, J. A. (1983): "Manual del Administrador de empresas". Editorial Mc Graw-Hill, México DF.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004): "Administración, una perspectiva global". 12da Edición. Editorial Mc Graw-Hill, México.

Ministerio de Economía y Planificación. (2014): Resolución 250.

Mintzberg, H. (1989): "Diseño de organizaciones eficientes". Grafica Yanina, Argentina.

Ricar Costa, E., & Rosanas, J. (1996): "Fundamentos económicos del diseño de organizaciones". En revista *Ekonomía, Revista de economía Vasca*, N. 35, 1996. p. 110-135.

Stephen, R. (2005): "Administración". Ediciones Pearson, México.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996): "Administración". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México DF.

Vega Mato, Y. (2019): Cubadebate. Disponible en: [www.cubadebate.cu/cuba/2019/02/01/sistema-empresarial-cubano-cambios-necesarios/](http://www.cubadebate.cu/cuba/2019/02/01/sistema-empresarial-cubano-cambios-necesarios/). Consultado en 23/05/2019 a las 9:17

