



SOBRE EL DIAGNÓSTICO DEL SUBSISTEMA: ORGANIZACIÓN GENERAL.

Lic. Omar Pérez Garcías. Profesor del Grupo de Técnicas de Dirección de la Sede Universitaria de Sancti Spíritus.

INTRODUCCIÓN.

En 1815 Nicolás Maquiavelo apuntó: "... debe considerarse que no hay nada más difícil, o de éxito más dudoso, o más peligroso de manejar que hacer un nuevo orden de cosas....". De esa fecha a nuestros días, el mundo ha cambiado más de lo que el político y filósofo italiano imaginó. El mundo se ha visto abocado a un gran concierto de cambios en el orden político, tecnológico, económico, demográfico y competitivo; los cuales han impuesto a las organizaciones empresariales retos que solo es posible superar llevando a cabo transformaciones de sus estructuras, recursos y patrones de competencia.

Sin embargo, ¿qué es la reestructuración organizacional?

La reestructuración como proceso empresarial es una respuesta estratégica de las organizaciones en búsqueda de ventajas competitivas. Entre sus principales formas o variantes están la de portafolio, la financiera y la organizacional.

La reestructuración organizacional tiene como principal objetivo incrementar la eficiencia y efectividad de los equipos gerenciales a través de cambios significativos en la estructura

organizacional, los que comúnmente vienen acompañados de retirada o adquisición de activos y cambios tecnológicos. La importancia y las particularidades de estos procesos de reestructuración en las organizaciones empresariales han ido evolucionando, para adaptarse a los cambios en los paradigmas tecnológicos y competitivos.

Es por ello que la reestructuración organizacional es un área de interés enorme no solo para los investigadores de estrategia empresarial, sino también para gerentes y economistas de todo el mundo. Ese interés se debe a la necesidad de encontrar ventajas competitivas sostenibles que le permitan sobrevivir y prosperar en un medio cada vez más dinámico.

En Cuba, ese nuevo orden de cosas existente en el contexto mundial ha hecho posible que la máxima dirección del gobierno y el partido haga formulaciones para perfeccionar los mecanismos de gestión en muchos sectores de la vida socioeconómica, y específicamente en el sector agropecuario. En estos momentos como parte del proceso de reactivación de este sector se requiere de un proceso de redimensionamiento de las entidades económicas, el cual consiste en reducir

las escalas de producción y estructuras para hacer más factible la actividad gestora, orientar y concentrar los esfuerzos y limitados recursos hacia donde sean más efectivos, y lograr un enfoque comercial y tecnológico que permita una mejor explotación de sus ventajas competitivas. Al respecto se puede señalar que la empresa cubana y, en general, la economía del país se han visto afectadas por cambios importantes, los cuales han puesto de manifiesto la necesidad de reconfigurar las organizaciones; los métodos y esquemas de dirección.

Así tenemos que en un momento histórico concreto el Sistema de Dirección Planificada de la Economía (SDPE) definió el ordenamiento empresarial del país en el contexto de una economía planificada. Las empresas debían moverse en un marco de autogestión relativa, más claro y definido en la concepción teórica del sistema que en su aplicación práctica durante los años 70 y 80. Esta situación es provocada por la existencia, hasta la primera mitad de los años 80, de un régimen financiero demasiado blando y una excesiva intervención de los organismos centrales del estado, lo que frenaba el desarrollo de una gestión empresarial más eficiente. En la segunda mitad de los años 80 esta situación comienza a cambiar y se desarrolla en las FAR lo que hoy conocemos por "perfeccionamiento empresarial". Este hecho permitió realizar modificaciones en el sistema de gestión ya que abogaba por la descentralización, la ampliación de las relaciones monetario-mercantiles y un incremento del papel de los indicadores financieros.

En los años 90, con el abrupto cambio del escenario internacional, se hace evidente una nueva dinámica empresarial. La entrada creciente de la inversión extranjera y la necesidad de sectores de la economía de relacionarse con estos nuevos agentes económicos, obligó a producir modificaciones más o menos parciales en la estructura organizativa de

una parte de las empresas existentes y en la forma en que éstas se relacionan con el conjunto de la economía.

Justamente, y conociendo que muchos gerentes, consultores y directivos de organizaciones cubanas se enfrentan a decisiones de downsizing (el término usado en Cuba es REDIMENSIONAMIENTO), sin poseer una base teórica y práctica actualizada es que nos proponemos explicar el alcance de los procesos de reestructuración, así como hacer una breve descripción del segundo paso del referido proceso de redimensionamiento empresarial; lo cual tiene una gran importancia desde el punto de vista teórico ya que nos permite comprender el proceso de cambio y el papel que en él juegan los trabajadores y la alta gerencia de la organización.

DESARROLLO.

El diagnóstico empresarial constituye una herramienta muy valiosa para la dirección de cualquier entidad. Este no es más que una fotografía de la situación actual y de las perspectivas de desarrollo futuro de la organización. En él se reflejan, de manera detallada, los principales problemas que se afrontan.

Es vital realizar el diagnóstico en todas las áreas de la organización. Para ello se debe crear un equipo de trabajo, que puede estar integrado por personal de la misma entidad y/o personal externo (consultores). Este grupo se capacitará en las cuestiones técnicas del proceso de perfeccionamiento empresarial, las técnicas para desarrollar diagnósticos empresariales y para desarrollar trabajo en grupo, etc.; y deberá dedicarse a esta actividad de manera profesional. Es muy importante que al ejecutar el trabajo de diagnóstico se elabore un cronograma para el desarrollo del mismo, donde quede reflejado la fecha en que se realizará a cada una de las unidades organizativas creadas en la organización empresarial. Es necesario señalar que cuando se efectúa el diagnóstico este debe realizarse

teniendo en cuenta todos los subsistemas referenciados en el documento "Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial". Además, debe quedar definido quién participará en cada una de las actividades programadas ya que esto aumenta el nivel de responsabilidad de cada integrante del equipo de trabajo.

Habíamos mencionado que este proceso debe tener en cuenta los principales subsistemas a evaluar en cada entidad. Estos son:

1. Organización General.
2. Métodos y estilos de dirección.
3. Organización de la producción y los servicios.
4. Garantía de calidad.
5. Organización y normación.
6. Política laboral y salarial.
7. Contabilidad.
8. Costo.
9. Control interno.
10. Finanzas.
11. Planificación.
12. Contratación económica.
13. Información interna.
14. Precios.
15. Atención al hombre.
16. Mercadotecnia.

Es objetivo de nuestro trabajo referirnos al proceso de diagnóstico del subsistema: Organización General. Los principales aspectos a evaluar durante el diagnóstico de este subsistema son:

I. Sobre el objeto social de la entidad.

- ¿Existe el objeto social?.
- ¿Se realizan actividades no previstas en el objeto social?.
- ¿Cuál es la misión y la visión de la entidad?
- Descomponer esa misión en misiones concretas u objetivos que debe cumplir la entidad para llegar a la misión principal. (La organización de la

producción y los servicios es lo más importante en cada entidad y todo debe estar en función de esta actividad).

- Definir funciones generales y descomponerlas por parte. (Tareas que contiene cada una). Ejemplo de funciones: Producción, Técnicas, Aseguramiento, Administración).
- De las funciones de cada unidad estructural:
 1. ¿Cuáles pueden ser eliminadas? ¿Por qué?.
 2. ¿Cuáles han sido asignadas a más de un área estructural?.
 3. Funciones asignadas a estructuras que tengan que ser juez y parte.
 4. ¿El personal asignado a cumplir funciones es el adecuado, en número, calificación y experiencia?.

II. Análisis de la estructura vigente y la estructura proyectada.

1. Tipos de departamentalización.
2. Si existen muchos niveles de dirección.
3. Necesidad o no de eslabones intermedios.
4. Tramo más corto director-obrero.
5. Verticalidad en la organización. Su reducción.
6. Análisis de la estructura real que está funcionando (Cada responsable explicará cómo funcionan las áreas de apoyo y servicio a la producción):
 - Subdirecciones.
 - Departamentos.
 - Establecimientos.
 - Secciones o grupos.
 - Granjas estatales.
 - Pelotones.
 - Talleres.
 - Brigadas.
 - Jefes de turnos.
7. Plantilla de cargos, por categorías ocupacionales, aprobada para el funcionamiento de la estructura, realmente funcionando y proyectada.

Grupo Actual.	Escala	Obreros.		T. Admt.		T. Servicio.		Técnicos.		Dirigentes		Total.	
		Cant.	%.	Cant.	%.	Cant.	%.	Cant.	%.	Cant.	%.	Cant.	%.
I al XXII													

III. Sobre estrategias.

1. ¿Existe una estrategia propia?

- ¿Quiénes participaron en su diseño?
- Como resultado del diseño se logró definir:
 - Carpeta de productos o servicios de la organización.
 - Misión.
 - DAFO.
 - Visión.
 - ACR.
 - Objetivos estratégicos.
 - Planes de acción con fecha de cumplimiento y responsable.
- ¿Se controla el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas?
- ¿Se actualiza la estrategia?. ¿Con qué periodicidad?
- ¿La estrategia refleja la realidad de la organización empresarial?
- ¿Es la estrategia un instrumento de dirección?. ¿Por qué?
- ¿Se conoce la estrategia en todos los niveles?
- ¿Cada subsistema ha elaborado su estrategia?

III. Sobre objetivos de trabajo.

- ¿Existen los del año?
- ¿Existe algún procedimiento para su definición, discusión, aprobación y control?
- ¿Cómo funciona este proceso?
- ¿Se definen los objetivos de arriba hacia abajo y viceversa?
- ¿Se imponen los objetivos?
- ¿Quiénes participan en la definición de los objetivos de trabajo?
- ¿Serán los mismos encargados de cumplirlos?
- Cuando se definen los objetivos de trabajo se hace reflejando:
 - Niveles de crecimiento y/o estabilidad.

- Proyecciones financieras.
 - Soluciones a las principales debilidades de la organización.
 - Mensurables.
 - Exigentes, pero que se puedan cumplir haciendo un esfuerzo razonable.
- ¿Responden a las exigencias de la organización o del entorno no empresarial?
 - ¿Se chequea su cumplimiento?
 - ¿Se precisa el resultado del chequeo?
 - ¿Se toman las medidas necesarias para eliminar o corregir situaciones con el propósito de cumplir los objetivos y no de buscarle justificaciones a los incumplimientos?
 - ¿Se combinan o reajustan en el año?. ¿Por qué?
 - ¿Cada unidad tiene definido sus objetivos?. ¿Cómo lo hace?
 - ¿Se puede definir que la organización utiliza la APO?. ¿Por qué?

V. Facultades y deberes del director y cada jefe en la Estructura Organizativa.

VI. Evaluar grado de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

Además, en la etapa de diagnóstico de la situación actual de este subsistema se hará énfasis en los siguientes aspectos:

- Conocimiento sobre la estructura actual. (Niveles jerárquicos y distribución de autoridad en la empresa).
- Análisis estadístico de la fuerza de trabajo, incluyendo a los cuadros.

3. Conocimiento sobre las funciones generales y específicas de cada unidad organizativa.
4. Conocimiento sobre los sistemas de controles establecidos.
5. Conocimiento sobre los procedimientos establecidos para que exista una comunicación eficiente.
6. Análisis del flujo de trabajo.

También tenemos que pensar en una etapa referida al análisis crítico de la información obtenida; y aquí tendremos que prestar atención a los siguientes aspectos:

1. Definición y redefinición de los objetivos del sistema y de cada unidad organizativa.
2. Análisis y agrupación de funciones propuestas, secciones y departamentos.
3. Análisis de la distribución de actividades por departamentos, secciones y puestos de trabajo.
4. Definir las relaciones de autoridad lineal, funcional, asesoría, coordinación y/o colaboración y la relación con los órganos desconcentrados.
5. Análisis de la comunicación y sistemas de controles establecidos.
6. Análisis de procesos y contenido de trabajo de cada cargo.
7. Proyección de la estructura. (Versión Inicial).

Cada etapa debe terminar con un informe escrito, el que se deberá analizar por el consejo de dirección ampliado de la entidad.

En el proceso se utilizarán varias técnicas y métodos. Entre estos tenemos los siguientes:

1. Encuestas.
2. Entrevistas.
3. Técnicas de trabajo en grupo.
4. Análisis de las listas de funciones.
5. Análisis de puestos de trabajo.
6. Etc.

CONCLUSIONES:

1. Todo este proceso se hará con la finalidad de hacer posibles ajustes en la estructura organizativa de dirección, para ajustarla con los objetivos estratégicos de la organización empresarial; de manera que esta logre un mejor funcionamiento y de esta forma satisfacer las expectativas y necesidades de los trabajadores y clientes propios de la entidad.

2. Este trabajo permitirá una mejor definición y aceptación de la misión y la visión organizacionales, así como una mejor identificación de las áreas de resultados clave, de las funciones y actividades a realizar, de los puestos de trabajo y cargas de trabajo, y un desarrollo integral de todo el personal, etc.

3. Cada fase o etapa del diagnóstico debe concluir con un informe por escrito a la máxima dirección de la entidad para su análisis y aprobación.

4. El equipo de trabajo deberá cerciorarse de que todo se aplique como fue aceptado; además está en la obligación de esclarecer cualquier duda que pueda existir aún.

5. Es muy importante en este tipo de trabajo contar con el apoyo de la alta gerencia y las organizaciones políticas y de masas de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Axelrod, R.: "¿Está U.D preparado para una organización basada en trabajo en equipo?", en Folletos Gerenciales (CCED. MES), Año I, No. 3 (marzo), Ciudad de La Habana, 1997.
2. Bowman, E. y Singh, H: "Corporate restructuring: Reconfiguring the firm". Strategic Management Journal. V.14 p 5-14, USA, 1993.
3. Carranza Valdés, J.: "Los cambios económicos en Cuba: Problemas y desafíos", en Revista Economía y Desarrollo, Año XXV, vol 117, No.1, 1995, pp 16-33 (24).

4. Congreso del PCC (II). Informe Central. La Habana. Editora Política, 1981. (p. 36).
5. Chadler, A.: "Stratégic et structures de l'entreprise". Edition d'Organization, 1972.
6. Lamolle Ormo, F.: "Un modelo de cambio estratégico", en Materiales del DEADE (1995-1996), vol. No.6.
7. Martínez Martínez, C.C.: "Metodología para el diseño de sistemas organizativos para empresas e instalaciones turísticas", Santa Clara, UCLV, 1992.
8. McDermott, L.: "Bueno, Necesitamos rediseñar: ¿Por dónde comenzamos?", en Folletos Gerenciales (CCED. MES), Año II, No.4 (abril), Ciudad de La Habana, 1998.
9. Nova González, A.: "La reactivación económica del sector agropecuario cubano". En Revista Economía y Desarrollo, Año XXV, vol 117, No.1, 1995, pp 85-91 (88).
10. Omarov, A.M.: "Dirección de la economía socialista", Editorial Pueblo y Educación, 1986.
11. Pérez Betancourt, A y González, B: "El perfeccionamiento empresarial en el MINFAR", en Revista: Cuba Socialista, No. 36, Ciudad de La Habana, nov-dic, 1988.
12. Portuondo, F.: "Economía de Empresa Industriales", Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1983.
13. Reddin, W.J.: "Confesiones de un especialista en cambios organizativos", en Revista Alta Dirección, Año XIV, No. 78 (marzo-abril), 1978.
14. Reddin, W.J.: "Diagnosis de las enfermedades organizativas", en Revista Alta Dirección, Año XIV, No. 82 (nov-dic), 1982. 📖