



UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez



**CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**

Trabajo de Diploma

Título. Perfeccionamiento de la Estructura de Dirección de la Empresa Eléctrica Cienfuegos

Autor: Amaury Corbea Sarmientos.

*Tutores: Ing. Rolando Martín Rangel Cuellar.
Ing. Ignacio Jesús D'Escoubet Perez*

2005

Año de la Alternativa Bolivariana para las América

- *A mi padre aunque no este entre nosotros que con una actitud optimista y abnegada supo guiarme por el camino correcto, depositando toda su confianza en lo que hoy puedo llegar a ser.*
- *A mi compañera Ana Rosell Fundora que con mucha paciencia y amor ha estado a mi lado brindándome apoyo incondicional en la realización de mi sueño.*
- *A mis amigos y en especial a mi cuñado que durante seis años han seguido de cerca mis resultados.*
- *A mis Tutores que gracias a su paciencia logramos la realización de este trabajo.*

- *A la Revolución y a la Máxima Dirección, en especial a nuestro Comandante en jefe que sin todo ello no hubiese sido posible esta realidad.*
- *A mis tutores Rolando Martín Rangel Cuellar e Ignacio Jesús D' Escoubet Pérez que con su paciencia y tiempo empleado logramos la realización de este trabajo.*
- *A los profesores de la Universidad de Cienfuegos con los cuales compartimos seis largos años.*
- *A la Dirección de mi Órgano, mis compañeros de trabajo y en especial al compañero Rene Silverio Rodríguez que me facilitaron el tiempo y apoyo necesario para la culminación de la carrera.*
- *A los compañeros de la Empresa Eléctrica que de forma solidaria compartimos criterios y conocimientos.*

A cada tipo de organización le es connatural un tipo preciso de Estructura; por eso la armonía entre las partes puede ser un factor esencial para lograr una organización perfecta.

Henry Mintzberg.

Resumen

Las estructuras de las empresas en todas las partes del mundo hasta la fecha (2005) están amenazadas con el avance de la tecnología y la utilización de nuevos enfoques gerenciales, por eso han tenido que ajustarse a los nuevos paradigmas, pues la estructura condiciona la percepción estratégica y desempeña una función de filtro en toda la organización.

El presente trabajo se realiza en la Empresa Eléctrica Cienfuegos y su Objetivo General es Perfeccionar la Estructura de Dirección de la Empresa , que apoye la consecución de la estrategia empresarial y que mejore los procesos de División del Trabajo, Departamentalización, Jerarquía, y Coordinación a fin de favorecer el desarrollo adecuado del Proceso de Dirección, aplicándose en cada caso las técnicas y métodos que exige este propósito y que permitirá superar las deficiencias del actual Sistema de Dirección.

La Empresa Eléctrica desarrolla el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial de forma integral a partir de Enero del 2001. Para cumplir su Misión opera con una Estructura de Dirección del tipo Funcional que se mantiene estática desde esa fecha a pesar de los cambios ocurridos relativos a la proyección estratégica. Entre los resultados de las investigaciones se localizan en el quehacer práctico el funcionamiento de una Estructura Informal que convive con la Formal, así como una excesiva División del Trabajo horizontal que no favorece el acontecer del proceso coordinación. El ángulo de autoridad es otro componente Estructural con amplitud muy por encima a los recomendados por prestigiosos expertos en esta materia. Ante esas condiciones es necesario perfeccionar la actual (2005) estructura con el propósito de mejorar las deficiencias planteadas.

En respuesta a lo antes dicho el trabajo realizado en la Empresa se inicia con un estudio y análisis de una extensa y diversa bibliografía a fin de actualizar conceptos de formación de Estructura. Esta base de trabajo indica el rumbo a seguir y analiza con la ejecución de un diagnóstico donde se evalúa aplicando técnicas específicas la situación de los principales elementos Estructurales y por eso esta parte del estudio es de vital importancia pues señala donde y porque ocurren los problemas. Es en la tercera fase donde se aborda el rediseño de la nueva Estructura de manera tal que sea capaz de resolver las dificultades planteadas y con ellos mejorar la División del Trabajo y el proceso de Coordinación así como el proceso Toma de Decisiones. Las conclusiones y recomendaciones que contiene el trabajo representan para la entidad una efectiva herramienta pues en apretada síntesis describe las partes positivas de su sistema de Dirección.

INTRODUCCIÓN

La estructura tradicional de las empresas se ha visto amenazada desde el inicio de la segunda mitad del siglo XX, con el avance de la tecnología y la utilización de nuevos conceptos gerenciales. La Administración y la Gerencia han tenido que ajustarse a los nuevos paradigmas y así asegurar la permanencia de las empresas en el convulsionado y cambiante mundo de hoy.

La gerencia tradicional se apoya en una estructura piramidal que en la actualidad es fuertemente cuestionada. La mayoría de los investigadores apuntan a las organizaciones planas como el esquema *sine quanon* de las empresas del mañana. Por tanto no es de extrañar que un sin número de textos ofrezcan conceptos de la nueva y antiparadigmática organización. Tapscott & Caston en su libro **Cambio de Paradigmas Empresariales (1993)**, acotan que "la imagen de la organización abierta o interconectada (Open Networked Organization = ONO) [...] es una estructura que se desliza de una jerarquía multilateral a negocios con estructuras planas, relacionadas, relativamente autónomas".

En relación con las estructuras V.I.Lenin indicaba que hacen falta no comenzar nuevamente desde el principio, no restaurar a diestra y siniestra, sino aprovechar en mayor medida lo creado con un trabajo encaminado a mejorar la Estructura.

En agosto de 1970, el compañero Fidel Castro destacó la importancia exclusiva del estudio de las Estructuras de Dirección, particularmente, de la necesidad de establecer la homogeneidad máxima en la cuestión de las Estructuras, la organización, y, sobre todo la unidad absoluta en los criterios acerca de los métodos del trabajo y la vida del partido y las organizaciones de masa. En Cuba la formación de estructuras de dirección se apoya fundamentalmente en las bases generales del Perfeccionamiento Empresarial a través del subsistema organización general que define el funcionamiento organizativo, estructural y funcional de cualquier organización económica del sistema empresarial en correspondencia con las autoridades y facultades que le son conferidas.

Entre las características generales del subsistema de organización general se destacan entre otras:

- Las organizaciones empresariales estarán investidas de las facultades necesarias y en correspondencia con estas se les exigirán las responsabilidades.
- Cada empresa deberá tener aprobado su objeto social.
- Cada empresa deberá tener definidas con claridad sus funciones que se deben establecer internamente en la organización.

- Al diseñarse el funcionamiento de la estructura organizativa podrá concebirse la empresa, como una red de pequeña y mediana unidades empresariales de base.
- No se trasladan estructuras, ni sistema de una entidad a otra, sino que de acuerdo a sus características y a los principios, enmarcamientos y procedimientos a cada entidad se le diseña su sistema como un traje a la medida.
- Las empresas para dar cumplimiento a su objeto social, diseñan su estructura organizativa y contratan con terceros aquellos servicios que no se justifican económicamente.

En la Empresa Eléctrica la Estructura de dirección fue aprobada en enero de 2001 sin variar hasta la fecha (mayo2005) a pesar de las transformaciones ocurridas en los objetivos estratégicos y de trabajo.

Situación Problemática:

En la evaluación práctica de funcionamiento de la estructura de dirección se aprecia que las piedras angulares del proceso de dirección (División, Departamentalización, jerarquía y coordinación) presentan dificultades en su desarrollo y aplicación que afectan el proceso de dirección. Todo indica que este diseño fue hecho solo en base a criterios puramente empíricos sin tener en cuenta las principales técnicas existentes en el perfeccionamiento de la Estructura.

Entre las principales causas que originan esta problemática se detectan:

- Se observa un exceso de división del trabajo al aplicarse una desmedida especialización horizontal (22 unidades Empresariales de Base).
- Dificultades referentes a la comunicación y coordinación entre las diferentes unidades funcionales.
- Diseño de ángulo de autoridad o tramo de control administrativo más allá de los propuestos por expertos internacionales en diseño organizacional (El Director General dirige a más de 25 y mandos intermedios a los cuales se les subordinan más de 20 trabajadores).
- Diseño de una estructura de dirección donde prevalecen en su formación el criterio empírico e impuesta por el organismo superior.
- Niveles de dirección funcionales (staff) ejerciendo funciones operativas.
- En la estructura aprobada se desarrollan funciones no concebidas en el objeto empresarial.

- La estructura organizativa se mantiene estática desde el año 2001 a pesar de los ocurridos en la Estratégica Empresarial.
- A través del Organigrama se aprecia una estructura plana en el funcionamiento práctico tiene verticalidad que se esconde en la aplicación del Especialista Principal
- En la práctica la estructura formal no coincide con la estructura que en realidad opera.
- La falta de un Manual de Organización dificulta el desarrollo eficiente del proceso de toma de decisiones (estandarización)

En resonancia con lo anterior se plantea el siguiente problema científico:

Problema Científico:

No se aplica en el diseño de la Estructura de Dirección que aplica la empresa métodos y técnicas básicas establecidos para la formación de estructuras, es por eso las deformaciones que la misma muestra en su acontecer práctico en cuanto a la división del trabajo, especialización y coordinación afectándose como es lógico el proceso de dirección.

Hipótesis:

Perfeccionar la estructura representa para la empresa algo muy valioso pues elimina o reduce toda una serie de dificultades que limitan el desarrollo de un adecuado Proceso de Dirección.

Para lograr este propósito como es debido en el trabajo se aplican métodos y técnicas de investigación que aseguran el diseño de una estructura acorde con los Objetivos Estratégicos de la Empresa y su Proceso de Dirección que permite mejorar la organización, la comunicación y coordinación entre las diferentes unidades funcionales. Se considera que este trabajo la Unión Eléctrica puede adoptarlo como referencia en el Sistema

Objeto de estudio:

El objeto de estudio del presente trabajo se apoya en la aplicación de una combinación entre los métodos y técnicas existentes y la vasta experiencia que poseen especialistas de la empresa en el Proceso de Dirección y dominio de los procesos de trabajo así como de otras herramientas que se utilizan en el diseño de estructuras.

Campo de acción:

Aplicación directa en los procesos de:

- Dirección.
- Toma de decisiones.
- Comunicación.
- Coordinación.
- División del trabajo.

Definidos la Hipótesis y el Objeto de Estudio es necesario establecer el objetivo general y los específicos, así como las tareas a desarrollar en los mismos.

Objetivo general:

Perfeccionar la Estructura de Dirección de la Empresa Eléctrica Cienfuegos, que apoye la consecución de la estrategia empresarial y que mejore los procesos de división del trabajo, Departamentalización, Jerarquía, y Coordinación a fin de favorecer el desarrollo adecuado del Proceso de Dirección.

Objetivos específicos:

- 1- Estudiar los principales tipos de configuraciones organizativas, y diferentes criterios en el diseño de estructuras de dirección y su evolución en el transcurso del tiempo.
- 2- Elaborar diagnóstico acerca de la estructura organizativa de la Empresa.
- 3- Perfeccionar la actual Estructura de dirección y aplicar el nuevo diseño.

Tareas a realizar:

- Revisar literatura relacionada con las principales topologías y modelos de configuraciones organizativas, y diferentes criterios en el diseño de Estructuras de Dirección y su evolución en el transcurso del tiempo así como la evolución, principios, técnicas y métodos para el perfeccionamiento de estructuras.
- Elaborar el diagnóstico basado en los siguientes aspectos:
 - Caracterización del Objeto de Estudio.
 - Caracterización de la empresa.
 - Estrategia y objetivos de trabajo.
 - Marco legal de la empresa.

- Organización estructural.
 - División del trabajo.
 - Especialización.
 - Coordinación.
 - Comunicación.
 - Análisis de las funciones.
- Mecanismos de coordinación
 - División de la organización.
 - Configuración estructural.
 - Tipos de estructura.
 - Caracterización del proceso de toma de decisiones y autonomía.
 - Caracterización del Método y estilo de dirección.
 - Rediseñar aplicar la nueva estructura a partir del perfeccionamiento de las deficiencias detectadas.
 - Publicar en el Sitio Web de la Empresa los principales aspectos del trabajo de diploma.
 - Exponer al Consejo de Dirección de la Empresa la tesis de grado para conocer su aprobación.
 - Instruir a la Dirección de los Recursos Humanos de la Unión Eléctrica de la tesis a fin de generalizar su aplicación en otras Empresas Eléctricas del país.

Novedad científica

Perfeccionar la Estructura de Dirección de la Empresa significa aproximarse al esquema que en realidad se necesita y de hecho constituye el primer paso para diseñarla por procesos y así convertirse en la primera entidad de la Unión eléctrica que alcanza esta configuración.

Aportes científicos relevantes

- Elaborar un diagnóstico sobre Estructura de Dirección apoyado en el criterio de expertos de la Empresa y en la visión que sobre el tema tienen autores de gran prestigio Internacional.
- Aplicar conceptos modernos sobre el Diseño de Estructuras de Dirección.

- Establecer un ángulo de autoridad que es aceptado por expertos nacionales e internacionales.

Valor metodológico

- Se estudia la Estructura de Dirección que puede adoptarse como referencia para otras Empresas Eléctricas del país a la hora de hacer sus proyecciones Estructurales.
- Se establece en gran medida una relación lógica de importantes elementos Estructurales como son sin lugar a duda:
 - División del trabajo.
 - Coordinación.
 - Proceso de toma de decisiones.

Valor práctico

- Mejoras considerables entre las relaciones departamentales y la línea de mando intermedia facilita el proceso de retroalimentación a la cumbre estratégica.
- La coordinación y la comunicación entre subdivisiones Estructurales fluye si barreras y sin interferencias.

Valor Científico Investigativo

- El trabajo posee un adecuado valor científico-practico pues el mismo se realiza teniendo en cuenta el enfoque que sobre el tema tienen prestigiosos autores contemporáneos los cuales sin lugar a duda desechan teorías que hoy en día no se ajustan a las transformaciones que actualmente (2005) están presentes en la Gestión Empresarial.

Estructura de la tesis:

- . **Resumen**
- . **Introducción:** Conceptual, metodológica y general.
- . **Capitulo I : Marco teórico referencial.**

Se realiza una extensa y diverso estudio bibliográfico sobre diseños, modelos, teorías, experiencias y enfoques referidos al tema ESTRUCTURA DE DIRECCION y de otros factores y conceptos relacionados con el tema.

. Capítulo II: Diagnostico de la Estructura de Dirección.

Mediante compleja investigación se determina cual es la real situación de los principales componentes del sistema, su estado y desarrollo en función, de las estrategias, objetivos y fines trazados, de sus relaciones internas y externas.

También se analizan las anomalías, insuficiencias o cualquier otra manifestación a fin de detectar las causas que la originan.

. Capítulo III: Perfeccionamiento de la Estructura de Dirección.

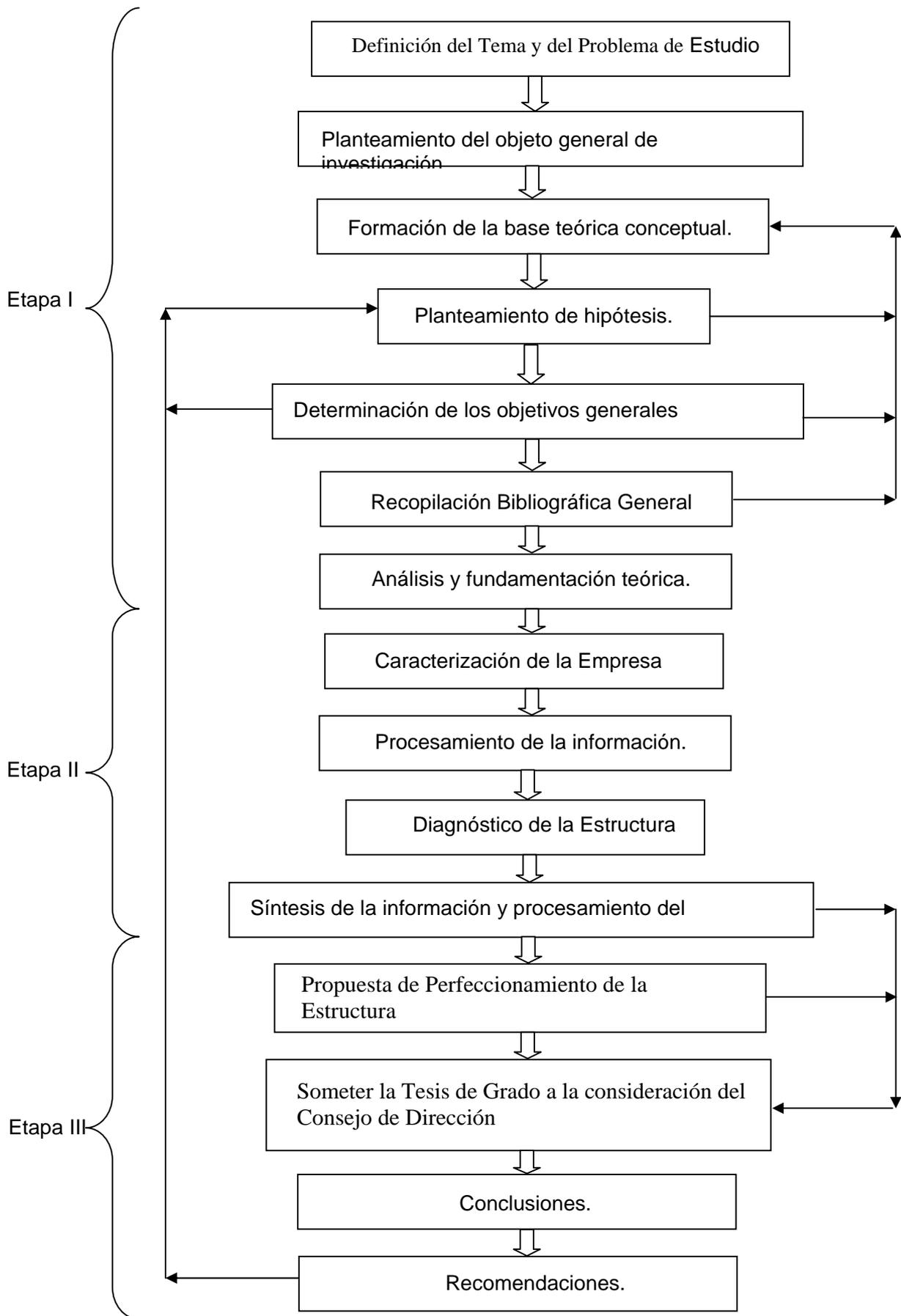
Acorde con los resultados y ajustes efectuados en el diagnostico organizativo se rediseña la nueva Estructura de dirección.

. Conclusiones.

. Recomendaciones.

. Bibliografía.

. Anexos.



Capítulo I. Marco Teórico Referencial

1.1 Antecedentes históricos de la administración.

La administración en sus inicios se desarrolló de una manera muy lenta, es a partir de este siglo que toma mayor fuerza debido a diversas razones como son: los grandes avances tecnológicos, el crecimiento acelerado de las organizaciones, las cuales traen consigo diferentes tipos de problemas, es aquí donde nace la necesidad de buscar la forma más apropiada de administrar para obtener organizaciones funcionales y eficaces, ya que anteriormente sólo existían pequeños talleres, lo que hacía ver la administración de una manera más sencilla.

1.2 Administración Científica

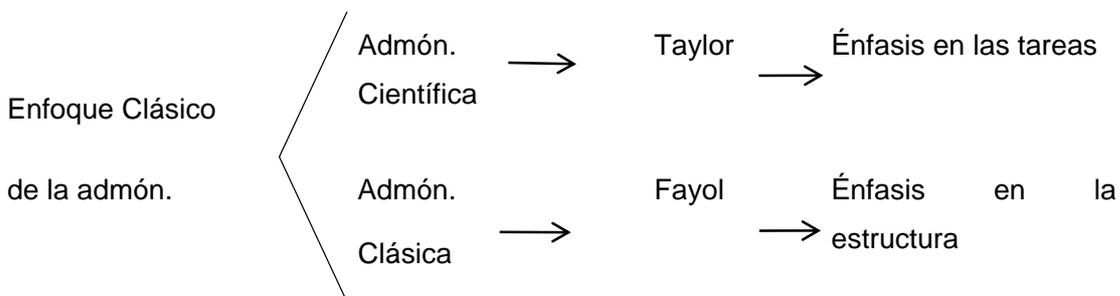
Fue a principios del presente siglo cuando los ingenieros Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol desarrollaron importantes trabajos de la administración, establecieron teorías y principios muy importantes. Contribuyeron a las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración. Debido a todo esto existieron dos corrientes muy importantes, las cuales se mencionan a continuación:

1. Nace con los trabajos de Taylor en Estados Unidos, la cual se preocupa por el aumento de la producción a nivel operacional, desarrollándose un enfoque de abajo hacia arriba.
2. Corriente de los anatomistas y fisiologistas de Fayol en Francia que significa:

Anatomía = Estructura

Fisiología = Funcionamiento

Desarrolló un enfoque inverso de la administración científica: de arriba hacia abajo, es decir del todo hacia sus partes componentes.



El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas orilló a las organizaciones a llevar una administración con enfoque científico, es decir planear y tomar decisiones pero con bases firmes y no con simples improvisaciones. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener un mayor rendimiento de los recursos y hacer frente a la competencia a través de: Estándares de producción, fijación de funciones, descripción de cargos, métodos de administración y normas de trabajo.

1.2.1 La administración científica en la obra de Taylor.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos, inicio su vida profesional como obrero en 1878 pasando después a ser capataz, supervisor, jefe de taller y a ingeniero en 1885 después de haber terminado sus estudios en el Stevens Institute. En aquel entonces se acostumbraba pagarles a los obreros por pieza o por tareas realizadas en donde por supuesto los patrones obtenían el mayor provecho posible, viendo esto los obreros por su parte reducían a un tercio la producción de las maquinas, con el objeto de equilibrar el pago. Todo esto llevó a Taylor a estudiar los problemas de producción.

1.3 Teoría clásica de la administración

Surgió en 1916 en Francia, haciendo una comparación con la Administración Científica que se caracterizaba por el énfasis en las tareas que realizaba el obrero, la Teoría Clásica se caracteriza por el énfasis en la Estructura que toda organización debe tener para el logro de la eficiencia.

1.3.1 La obra de Fayol

Henry Fayol (1841-1925), fundador de la teoría clásica, nació en Constantinopla y murió en París. Dentro de sus trabajos al estudio de la administración están libros sobre administración, se hizo cargo de una compañía minera la cual no se encontraba en buenas condiciones, al paso del tiempo la fue levantando poco a poco y cuando se retiró la dejó en muy buena situación. Toda su vida se dedicó a demostrar que con una visión científica y con métodos adecuados, los resultados serán satisfactorios.

Las seis funciones básicas de la empresa según Fayol.

1. Funciones técnicas.
2. Funciones comerciales.
3. Funciones financieras.
4. Funciones de seguridad.

5. Funciones contables.
6. Funciones administrativas.

Concepto de administración de Fayol.

Para Fayol administrar es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Funciones Universales de la administración.

1. **Planeación.** Implica la evaluación del futuro, y la previsión en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.
2. **Organización.** Proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
3. **Dirección.** Conduce la organización para que funcione. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados en interés de los aspectos generales.
4. **Coordinación.** Armoniza todas las actividades de una empresa, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
5. **Control.** Consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es ubicar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

Proporcionalidad de las funciones administrativas según Fayol.

Fayol indica que esta proporcionalidad va de acuerdo a niveles jerárquicos.

Lo que nos indica que la capacidad primordial de los altos directivos es la administrativa, mientras que para niveles inferiores es la capacidad profesional, característica de la empresa.

Diferencia entre administración y organización.

Fayol hace una separación de estas dos palabras indicando que la administración es un conjunto de procesos, estrechamente relacionados y unificados, incluye aspectos como planeación, dirección y control. La organización se refiere al establecimiento de la estructura y de la forma por lo que la considera estática y limitada.

De esto se deduce que la organización tiene dos significados:

1. Organización como unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos, los cuales pueden ser:

Organización formal. Es aquella que es planeada, la que está en el papel, que tiene reglas, procedimientos, organigramas, etc.

Organización informal. Se forma a partir de relaciones de amistad, de relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

2. Organigrama como función administrativa, significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecer relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas.

Principios generales de la administración según Fayol.

Fayol al tratar de definir los principios generales de la administración realizó una recopilación de los diferentes autores de la época. Fayol le da el nombre de principio ya que dentro de la administración no existe nada rígido ni establecido, porque no es una receta a seguir más bien se trata de sentido común, estos principios son:

1. **División de trabajo.** Ya sea en áreas especializadas o tareas para de esta manera aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad.** Necesario porque para mandar se debe tener autorización para hacerlo, existiendo un equilibrio entre ambas.
3. **Disciplina.** Se refiere al comportamiento en cuanto a los acuerdos establecidos.
4. **Unidad de mando.** Indica que todo empleado solo debe recibir órdenes de un superior.
5. **Unidad de dirección.** No se debe desviar el objetivo en el grupo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.** Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. **Remuneración del personal.** Debe ser equilibrado tanto para el empleado como para la organización.
8. **Centralización.** Con centralización de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. **Jerarquía o cadena escalar.** Es el principio de mando, del más alto nivel al más bajo.
10. **Orden.** La persona adecuada en el puesto adecuado, es decir que cumpla con los requisitos que el puesto exige.
11. **Equidad.** Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.

12. Estabilidad y duración del personal en un cargo. La rotación continua afecta en gran medida al logro de la eficiencia en toda organización.

13. Iniciativa. La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.

14. Espíritu de equipo. Armonía y unión.

La teoría clásica de Fayol se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo: determinar cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y cuáles principios generales debe seguir el administrador en su actividad.

Teoría de la organización de Fayol.

1. La administración como ciencia.

Fayol veía la necesidad de que la administración debía ser organizada y metódica al igual que los demás seguidores de la teoría clásica, todos ellos coincidían en que la administración y la organización deben tratarse de modo científico dejando atrás el empirismo.

2. Teoría de la organización de Fayol.

La teoría clásica considera a la organización como una estructura, forma y disposición de sus partes y su interrelación entre sí. Para la teoría clásica los aspectos organizacionales se analizan desde arriba hacia abajo (de la dirección a la ejecución) y del todo a las partes (de la síntesis al análisis), lo contrario al enfoque de la administración científica.

3. División del trabajo y especialización de Fayol

Para la teoría clásica, la división del trabajo puede darse en dos formas: a) Verticalmente. Depende de los niveles de autoridad y responsabilidad. b) Horizontalmente. Según los diferentes tipos de actividades desarrolladas. En un mismo nivel jerárquico, ya sea por departamentos o secciones.

4. Coordinación según Fayol.

Fayol considera que la coordinación es la reunión, la unificación y la armonización de toda actividad y esfuerzo. La coordinación debe basarse en una comunión real de intereses, ello indica que hay un punto de vista u objetivo por alcanzar que deba guiar los actos de todos. El presupuesto básico plantea que cuanto más grande sea la organización y mayor la división del trabajo, tanto mayor será la necesidad de coordinación, para asegurar su eficiencia como un todo.

5. Concepto de línea y de Staff.

La organización lineal se basa en los siguientes principios:

- a) Unidad de mando o supervisión única. Todo empleado debe tener solamente un jefe y no varios.
- b) Unidad de dirección. No desviar nuestros objetivos.
- c) Centralización de la autoridad. La autoridad máxima es la que esta en la cima.
- d) Cadena escalar. Niveles jerárquicos, es decir el nivel inferior debe estar siempre subordinado al nivel inmediato superior.

Organización lineal. Se da la supervisión líneas (o autoridad lineal), basada en la unidad de mando, presenta una forma nítidamente piramidal.

Órganos de staff. Proveen servicios, consejos, recomendaciones, asesoría y consultoría a los órganos de línea cuando estos no están en condiciones de proveerse por sí mismos, no se rigen por el principio escalar ni poseen autoridad de mando en relación con los órganos de línea.

1.4 Elementos de la administración por diferentes autores.

Cada autor clásico define de modo ligeramente diferente los elementos de la administración aunque sin apartarse mucho de la concepción foyoliana.

- 1) Los elementos de la administración según Urwick, son:

Investigación, Previsión, Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control y los elementos de la administración constituyen la base de una buena organización, puesto que una empresa no puede desarrollarse en torno a personas sino a su organización.

- 2) Los elementos de la administración según Gulick son:

Planeación, Organización, Asesoría, Dirección, Coordinación, Información y Presupuestación

Algunos Principios de administración.

El administrador debe obedecer ciertas normas o reglas de comportamiento, esto es, principios generales que le permitan desempeñar bien sus funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, capaces de resolver los problemas de la organización.

Principios de la administración según Urwick.

- 1) Principio de especialización. Una persona debe realizar una sola función en cuanto sea posible.
- 2) Principio de amplitud del control. Cada superior no debe tener más que un cierto número de subordinados que varía dependiendo de los cargos y la naturaleza de los mismos.

3) Principio de definición. La autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidas por escrito y comunicadas a todos.

1.5 Evaluación crítica de la teoría clásica.

1.5.1 Enfoque simplificado de la organización formal.

Los autores clásicos partían del supuesto de que la adopción de los principios generales de la administración como la división del trabajo, la unidad de mando y la amplitud del control permite una organización formal de la empresa, capaz de proporcionar la máxima eficiencia posible, además de que consideraban la organización en términos lógicos, formales, rígidos y abstractos, sin dar la debida importancia a los aspectos psicológico y social.

1.5.2 Ausencia de trabajos experimentales.

Fayol no realiza trabajos experimentales, carece de presentación metódica ya que solo se rige por el sentido común. Los autores de la teoría clásica no confrontan la teoría con elementos de prueba.

1.5.3 El ultra racionalismo en la concepción de la administración.

En este punto a los autores clásicos se les crítica el abstraccionismo y el formalismo que lleva el análisis de la administración a la superficialidad, a la súper simplificación y a la falta de realismo.

1.5.4. “Teoría de la máquina”

Denominada de esta manera porque se consideraba la división de trabajo de una manera mecanicista ya que decían que a toda acción corresponde determinadas consecuencias.

1.5.5 Enfoque incompleto de la organización.

Se dice incompleto porque sólo se preocupó por la organización formal, descuidando por completo la organización informal, esto no quiere decir que dentro de la organización formal no se hayan tomado en cuenta los problemas humanos sino que no se consiguió dar un trato sistemático a la interacción entre la personalidad y los grupos informales.

1.5.6 Enfoque de sistema cerrado.

No considera variables externas no controladas ya que no toma en cuenta lo que sucede fuera de la organización, solo aquellas variables que puede controlar porque las conoce perfectamente.

1.6 Confrontación de las teorías de Taylor y Fayol.

TAYLOR

Administración científica

Énfasis en las tareas

Aumentar la eficiencia de la empresa a través del aumento de la eficiencia en el nivel operacional

FAYOL

Teoría clásica

Énfasis en la estructura

Aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.

Todas estas críticas no llegan a empañar el hecho de que a ella debemos las bases de la teoría administrativa moderna, se difundió en otros países después de la Segunda Guerra Mundial.

1.7 Algunos enfoques de autores contemporáneos sobre Estructura de Dirección.

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos.

La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos. Permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento. **Según Henry Mintzberg (1998)**

“La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de **dividir el trabajo** en diferentes tareas y lograr **la coordinación efectiva** de las mismas”.

De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

Es por eso que tanto en la sociología como en las ciencias empresariales se ha desarrollado un enfoque sobre la organización para el que lo central es el aspecto "estructural".

Esta "Estructura" es comprendida en el sentido de una estabilización de interacciones en un colectivo (Miller/Form 1967ⁱ), es decir, de la emergencia de "esquemas" de conductas interaccionales (patterns), esquemas comprendidos bajo la categoría de "regulación". La dimensión estructural de la organización es vista como causada por "reglas", como procedimientos o rutinas (Nordsieck 1934, 1960; Ulrich 1949; Grochla 1966, 1972; Schwarz 1977). El concepto de organización que subyace al modelo "burocracia" se sitúa en esta línea conceptual. Al acento sobre el factor regulación formalizada se ha debido contraponer, como contrapeso que explique una realidad social que empíricamente se constata no estar tan rígidamente configurada, la dimensión de la organización "informal".

En este sentido, no se predica de una institución como la "empresa" el ser "organización", sino el poseer una organización que es vista como uno de los subsistemas funcionales de la institución-empresa (Bleicher 1971).

Nota sobre las dimensiones "estructural" y "procesual" en el organizar

La "diferencia" esencial no está entre "funcional" e "instrumental", sino entre "estructural" y "procesual" - Kosiol acentuó el elemento estructural, y Nordsieck el procesual.

Pero es evidente que la mayoría de los autores han tratado ante todo el tema de la organización desde el punto de vista de lo "estructural". Sólo muy recientemente se ha pasado a acentuar de nuevo lo procesual (como en la BPR: Business Process Reengineering).

En la visión estructuralista, la configuración organizativa llega a ser comprendida como un edificio abrigo o "refugio" de montaña protector, como una especie de seguro total que debe posibilitar el desempeño de tareas, libre de perturbaciones e inclemencias derivadas de la dinámica del entorno. Y esta visión realmente empobrece, como toda actitud derivada del temor, el ámbito de lo percibido. La estabilidad de un orden jerárquico es sobrevalorada. Y eso, evidentemente, impide la necesaria adecuación del sistema al cambiante entorno.

Además, ese ordenamiento se realiza en forma jerárquica, en mantenimiento de asimetrías en competencias y desniveles de poder. El sistema organizado tiende a ser comprendido como sistema "jerárquico". La lógica del poder tiende a sobreponerse a la lógica de la racionalidad instrumental.

Otro aspecto relevante en el organizar, objeto de larga discusión, aunque ahora ha sido desplazado por el tema de la dimensión cognitiva-cultural-valorativa de la organización, es el del grado de "formalización" (estructura formal e informal) del sistema organizado.

El punto de partida de la discusión se encuentra en los resultados de la investigación sobre los grupos o equipos en que se constató que, sobre todo en la gran empresa, junto al entramado de reglas oficiales, existía un ámbito propio de otras reglas no oficiales, con sistemas jerárquicos y de sanciones determinadas en los llamados grupos "informales" (Miller/Form 1957^{ii[29]}). Esta constatación supuso un primer punto de ruptura en la tradición que atribuía el "monopolio del orden" establecido a la organización formal (Luhmann 1964).

Luego se pasó a contraponer el sistema formal y el informal como dos ordenamientos en competencia mutua: el mundo jerarquizado de los jefes oficiales, y el mundo de los operarios y pequeños empleados que buscaba así un espacio de mayor libertad de movimientos, quizá también de mayor sentido humano, frente al orden rígido de los esquemas oficiales.

Quizá bajo el influjo del Movimiento de Relaciones Humanas, los sistemas organizados se han adiestrado en "integrar" tales corrientes en su sistema formalizado. Se han incluso manipulado tales dinámicas para ponerlas al servicio del conjunto recurriendo a estrategias de motivación, supuesta participación, formación de equipos y similares métodos. La organización informal llegó a verse como un necesario "correctivo" de la formal (Thomas 1964; Haseloff 1967).

Los flujos de comunicación informales pueden compensar evidentemente la unilateralidad de la forma de "observar" oficial, amplían horizontes, y cumplen así nuevas "finalidades" del sistema (Luhmann 1964^{iii[34]}). Por ejemplo, esto sucede en la medida en que en ese ámbito no regulado oficialmente es más fácil cultivar la atmósfera de "confianza" que lógicamente surge de forma espontánea, en ámbitos de formación de colectivos naturales.

Al mismo tiempo, la admisión o tolerancia de la dimensión "informal" suponía el reconocimiento de la imposibilidad de una regulación racional exhaustiva del sistema organizado (lo indicado arriba sobre los efectos del servicio según la letra, huelga de celo, ilustra bien esta constatación).

Por eso, las recientes teorías que acentúan más la dimensión cognitiva, valorativa o comunicacional responden a esa constatación de la insuficiencia de la estructura "formalizada" (que más o menos se considera siempre debida a la influencia del modelo "burocracia"). Algunos autores, como Irle (1963)^{iv[35]} habían llegado incluso a renunciar a la distinción entre lo formal y lo informal, que para él serían sólo categorías del observador analista, no de la realidad observada, o no surgidas en la misma consideración y forma de comprender su propia realidad en los participantes del sistema. En la investigación sobre la cultura corporativa de un sistema se ha vuelto ciertamente a tratar el tema, pero en otro contexto en que lo que interesa no es ya la diferencia formal/informal, sino la dimensión más profunda, esa cognitivo-institucional, de que brotan los comportamientos en la organización.

La teoría de sistemas de Luhmann es la que más ha avanzado en la interpretación de este fenómeno al considerar que la cuestión ha de replantearse en otros términos. Se trata de sustituir el modo habitual de consideración-observación sobre las "acciones", en cuanto guiadas por "reglas", por un nuevo modo de observación dirigida a las "expectativas sobre los comportamientos".

La "formalidad" no será así sino una característica de la forma de observar comportamientos esperados. Una expectativa "formalizada" es la que viene ligada a las otras expectativas sobre el desempeño de un "rol" por parte de los miembros de un colectivo. Del cumplimiento de determinadas actividades por parte del miembro del sistema se sigue la permanencia en el sistema, del no-cumplimiento se sigue la exclusión.

Se trata así de expectativas referidas no al "conjunto", al todo organizado, sino sólo delimitan ámbitos parciales, por ejemplo, los relacionados con el desempeño de tales o tales funciones.

1.8 Conceptos Básicos de Estructura de Dirección.

Toda empresa, para poder funcionar y para poder lograr sus objetivos, debe dotarse de una estructura organizativa ¿Qué es la estructura organizativa? Como una primera aproximación se puede decir que la estructura es o consiste en la red de relaciones existente entre los componentes de una empresa .Si se observa el funcionamiento de una empresa cualquiera, podremos comprobar que existen unas relaciones de trabajo que ligan a las personas que realizan tareas distintas y otro conjunto de relaciones que podríamos denominar de autoridad, mediante las cuales se coordinan las actividades de los componentes de dicha organización. Así pues, se puede definir la estructura organizativa como “el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades” (Strategor, 1988).

También como “El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1984).

En toda organización y en consecuencia en la empresa en tanto que organización existen un conjunto de relaciones que expresamente se establecen cuando se diseña su estructura y asimismo existen otras que no han sido formalmente fijadas. Esto sucede porque en toda organización coexisten las estructuras formal e informal.

1.8.1 Estructura Formal

Es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva... es una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas (Kast y Rosenzweig, 1987), es decir,

el conjunto de relaciones planificadas y, consciente y voluntariamente fijadas, cuando se diseña la estructura, constituye la organización formal.

Lo formal. Se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, que veremos más adelante, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc.

Debemos siempre tener en cuenta que la estructura formal deberá reflejar razonablemente el comportamiento real del sistema; es decir, debe ser representativa de la estructura informal. Si esto se altera, la estructura se convierte en una mera expresión formal de deseos.

Es interesante tener en cuenta lo que dice Henry Mintzberg:

“La estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque; esto es, siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados”.

1.8.2 Estructura Informal

Cuando se trata de relaciones no escritas, no planificadas y que surgen de manera espontánea como resultado de las actividades e interacciones de los integrantes de la organización, constituye la organización informal.

Lo informal. Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional. Franco (1998)

De todo lo expuesto se puede afirmar que tanto la estructura organizativa formal como la informal coexisten y entre ambas se producen continuas interdependencias. Es necesario que la estructura formal sea sometida a las modificaciones oportunas para así adaptarla a las condiciones cambiantes de la empresa y que en ese proceso de adaptación se pueden incorporar a la estructura formal aquellos componentes de La estructura organizativa formal,

En resumen la suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Si se define en forma adecuada, la estructura formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal. Vicente Perel (1996) sostiene:

Ambas partes son inseparables; son como la cara y ceca de una moneda. Si cortamos la moneda en dos, el todo pierde valor. Lo mismo sucede con las organizaciones

1.8.3 Especialización

Se entiende la forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y como luego estas son agrupadas en unidades organizativas.

Schumpeter (1971), por ejemplo, al comentar las posibles alusiones de Platón y Aristóteles a temas económicos. Platón, que seguía a Aristóteles en esta cuestión, ya comentaba que el aumento en la eficacia del trabajo no solo era debido a la división de este.

Adán Smith, en su famosa investigación acerca de la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones, hace un profundo análisis de las consecuencias de la división del trabajo.

Fayol (1916), dentro de sus catorce principios de administración incluye el de división del trabajo y especialización. La división del trabajo para Fayol “tiene por finalidad producir mas y mejor con el mismo esfuerzo [...] permite reducir el numero de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo”, se aplica a todo tipo de actividades y “tiende, en consecuencia, a la especialización de las funciones y a las separaciones de los poderes”.

1.8.4 Coordinación

La coordinación tiene por objeto primordialmente hacer que las unidades organizativas resultantes de la división del trabajo y de la especialización sean interconectadas, a fin de convertirse en un sistema eficiente en orden al logro de los objetivos de la empresa.

Las formas, o en términos de Mintzberg (1984), los mecanismos mediante los cuales se logra la coordinación de las distintas unidades organizativas, son muy variadas. Así Fayol (1916) ya estableció los principios de unidad de mando, establece que una persona ---un subordinado--- miembro de una organización solo puede recibir ordenes de un superior, y el principio de jerarquía dice que la autoridad debe fluir en línea vertical directa desde la parte alta a la parte baja de una organización y es así como se puede configurar la cadena de mando. Este mecanismo de coordinación, que coincidiría con el de supervisión directa de Mintzberg (1984), permite que un superior coordine las tareas de aquellas personas que están bajo su mando directo.

Una cuestión clave en relación con la cadena de mando es la del ángulo de autoridad. Según el principio de autoridad, por autoridad se entiende el derecho que ciertos elementos de la organización tienen de dar órdenes, de tomar decisiones y de hacer que estas sean cumplidas. Ahora bien, existe una limitación al ejercicio efectivo de la autoridad que da lugar a lo que denomina span of control y que se traduce como “área de mando”, “ángulo de autoridad”, abanico de subordinación, etc.

El ángulo de autoridad hace referencia a cuantos subordinados puede controlar o mandar efectivamente un superior. Este problema está presente en toda organización y ha sido objeto de estudio y crítica desde hace mucho tiempo. En este sentido, Fayol (1916), al enunciar su principio de unidad de mando, ya señaló la limitación que existía en cuanto que en función de la misión que realice un superior solo puede supervisar eficazmente de cuatro hasta 20 o 30 subordinados.

Urwick sostenía que el número de subordinados para los directivos superiores debería ser de cuatro, en tanto que en el caso de tareas rutinarias, el número de subordinados a controlar por un superior podría fluctuar entre 8 y 12.

Otros muchos han prestado atención al ángulo de autoridad (Bossard, 1945; Blau y Scott, 1962; Entwisle y Walton, 1961; Davis, 1951; Simon, 1979; etc.) intentando determinar cuál sería el número de subordinados ideal sin que tal cifra sea posible de estimar exactamente. Lo que es incuestionable es que tal limitación existe y que depende de varios factores, tales como: niveles de competencia de superior y subordinados; grado de interacción entre las unidades supervisadas; similitud o diferencia de las actividades supervisadas; grado de dispersión física de las actividades; expresión de procedimientos normalizados, etc. (House y Miner., 1969).

La existencia del ángulo de autoridad va a obligar a delegar la autoridad conforme el número de subordinados aumenta, es decir, conforme la empresa aumenta de tamaño y complejidad, lo que dará lugar a más eslabones en la cadena de mando y aumentará la complejidad de la coordinación mediante la misma.

1.8.5 Formalización

La formalización, última de las características de una organización formal, hace referencia al grado hasta el que las actividades en una empresa están estandarizadas. Las normas y procedimientos mediante los cuales el trabajo se estandariza pueden tener el carácter de escritos o de "manuales", pero también un carácter no escrito resultado de actividades y tradiciones, en suma, resultado de la cultura empresarial.

La formalización puede poner su acento sobre las tareas a realizar o sobre los objetivos a alcanzar. En el primer caso se trata de establecer el cómo las tareas deben ser ejecutadas por los encargados de las mismas. Se trata, pues, de una visión mecanicista de la división del trabajo. Por el contrario, si lo que se hace es determinar lo que cada miembro de la empresa debe hacer en relación a los objetivos a alcanzar, entonces podemos hablar de una visión orgánica de la organización. Ambos mecanismos de formalización coinciden respectivamente con la normalización de los procesos de trabajo y la normalización de los resultados de Mintzberg.

Es necesario tener en cuenta las tres características de toda organización formal, ya que pueden estar presentes con distintos grados de intensidad y que las diversas combinaciones que entre ellas se den conducen a diversas estructuras organizativas. Asimismo hay que destacar aquí en relación con las distintas combinaciones de especialización, coordinación y formalización, el que cada combinación da lugar a cierto grado de burocratización, expresando esta la capacidad de una estructura tiene de adaptarse a cambios y ser flexibles. Una fuerte burocratización (alta formalización, alta coordinación y una alta especialización) implica una fuerte rigidez, y por el contrario una baja burocratización supone una flexibilidad. No obstante, es preciso tener una cuenta, a la hora de diseñar una estructura organizativa, que existen unos factores que van a determinar la elección de la citada estructura, además de las diferentes combinaciones de características a las que hemos aludido. Nos referimos a los factores determinantes de la estructura organizativa.

1.9 Factores determinantes de una Estructura

La no existencia de una estructura optima y por consiguiente aplicable a todo tipo de empresa y en todo momento, es algo que ha sido puesto en evidencia por diversos autores encuadrados en distintos enfoques o escuelas. En concreto ya Chandler (1962) estableció una relación entre estructura organizativa y estrategia, condicionando la primera a la segunda. Lawrence y Lorsh (1976), impulsores del enfoque contingente o situacional, sostiene la necesidad de analizar las interrelaciones existentes entre el entorno y los elementos componentes de una organización. Galbraith(1973), igualmente situado dentro del enfoque contingente, sostiene en relación con el diseño de la estructura organizativa que:

No hay una mejor forma de organizar, Ninguna forma de organizar es igualmente efectiva.

A ello Scott (1981) añade que la mejor forma de organizar depende de la naturaleza del Entorno con el que la organización se relaciona.

Por otro lado, los estudios de aquellos situados en el enfoque socio-técnico (Woodward, 1965; Emery y Trist, 1969; etc.) demuestran que el sistema técnico es un factor determinante de, entre otros elementos componentes de la empresa, la estructura organizativa.

Así pues, hemos de aceptar que el conocimiento de determinados factores es fundamental a la hora de diseñar la estructura organizativa y a la hora de proceder al rediseño de la misma. Los factores a los que nos referimos son:

- ❖ El tamaño.
- ❖ La tecnología.
- ❖ El entorno.

1.9.1 Tamaño

El tamaño es considerado como un elemento determinante de la estructura organizativa si bien existe una fuerte controversia acerca de la real importancia de ese factor (Jackson y Morgan, 1982). Lo que parece claro es que cuando una empresa es pequeña su estructura es simple, existiendo poca especialización y formalización. Cuando esta empieza a crecer, la empresa necesita –para aumentar su eficiencia- introducir una mayor especialización y su complejidad obliga a una mayor coordinación y a una más alta formalización. Este proceso es generalmente aceptado (Mintzberg, 1984; Robbins, 1983; Strategor, 1988; Jackson y Morgan, 1982, etc.)

La controversia a la que se ha hecho alusión se desarrolló entre los que consideran que la dimensión es un factor que influye en la estructura entre los que cabe citar a Blau y Schoenherr (1971), las investigaciones de la Universidad de Aston en Gran Bretaña (Pujh y otros, 1969), Hall, Haas y Jonson (1976), etc., y entre aquellos que sostienen.

Una cuestión relacionada con la dimensión o tamaño de la empresa u organización es como determinar el tamaño de la misma. Existen diversas medidas de tamaño de la empresa, siendo la más empleada la que utiliza el número de empleados como variables para clasificar las empresas en diversos intervalos (pequeña, mediana y grande). Otras variables son volumen de ingresos, volumen de capital propio, total de recursos empleados, etc. Sin embargo, es la primera de ellas, número de empleados, las más utilizadas dentro de la teoría de la organización, dado que es la más correlacionada con las variables determinantes de la estructura (división del trabajo, coordinación, formalización, etc.).

1.9.2 Tecnología.

La tecnología ha sido considerada como un factor determinante de la estructura organizativa desde los estudios de aquellos que se integran en el enfoque socio-técnico (Woodward, 1965; Trist y Bamforth, 1951) y según los cuales el sistema técnico presente en las empresas condicionaba tanto el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.

En efecto, la tecnología impone una cierta forma de división de las tareas productivas así como el correspondiente sistema de coordinación entre las diversas unidades involucradas en los procesos productivos. Estas distintas divisiones del trabajo y los diferentes sistemas de coordinación provocan la existencia de diversas estructuras. Precisamente las investigaciones de Perrow (1967) le condujeron a concluir que la tecnología determina la estructura. Mediante la identificación de dos parámetros variabilidad de tareas y grado de posibilidad de análisis de los problemas estableció una topología de tecnología cada una de las cuales tiene influencias sobre la estructura organizativa (fig. 1).

Así, por ejemplo, si las tareas son rutinarias y los problemas a resolver están bien definidos y son analizables, el tipo de estructura idónea es aquella dotada de alta formalización y coordinación, en tanto que en el caso de la casilla 4, el grado de formalización debe ser bajo y, en suma, debe ser una estructura poco burocratizada.

Thompson (1967) estableció una topología de tecnología y mantuvo la hipótesis de que la tecnología es un factor determinante de la estructura organizativa. De los tres tipos de tecnología propuestos (<<intensiva>>, <<de intermediación>> y <<de enlace>>), la de intermediación y la de enlace parecen ser, por los tests empíricos realizados, que están fuertemente relacionadas con el empleo de reglas, estandarización (formalización) y coordinación. No obstante lo anteriormente expuesto, las afirmaciones de Thompson han encontrado una respuesta contraria resultado de otros tests empíricos (Jackson y Morgan, 1982; Robbins, 1983).

Variabilidad de Tareas.

		Rutina con pocas excepciones	Alta variedad con muchas excepciones
P R O B L E M A S	Bien definidos y analizables	Rutina 1	Ingeniería 2
	Poco definidos y no analizables	Fuerza 3	No rutina 4

Fig.1. Tipología de Tecnologías según Perrow.

1.9.3 El entorno.

Desde el momento en que, la empresa es concebida como un sistema abierto, sus interrelaciones con el entorno provocan las naturales mutuas influencias. Las características del entorno van a ser condicionante de muchas de las actuaciones de la empresa y, evidentemente, también de la estructura organizativa de la empresa, según cual sea el tipo de entorno su influencia será más o menos determinante de la estructura.

1.10 Departamentalización.

Las limitaciones sobre el número de subordinados que pueden ser manejados en forma directa reducirán el tamaño de la Empresa si no existiera el dispositivo de la Departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos hace posible ampliar hasta un grado indefinido. Sin embargo, los departamentos difieren con respecto a los patrones básicos para agrupar actividades.

Aunque existe Departamentalización por números simples, por tiempos, por territorios, por productos, por clientes, orientada al mercado, por proceso y por funciones en la investigación, se utiliza la Departamentalización por funciones por ser la que mayor ventaja ofrece y una táctica ampliamente desarrollada con éxito en la Empresa Eléctrica Cienfuegos, además de la experiencia que tiene con relación al Principio de la Especialización por ocupaciones y el compromiso de responsabilidad de la Alta Dirección en defensa del prestigio de las actividades básicas y del servicio que brinda la Empresa.

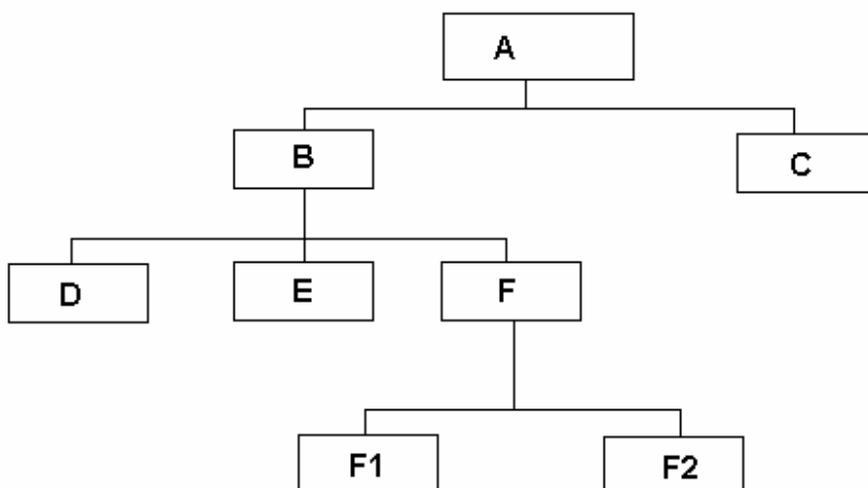


Fig.2. Departamentalización.

1.10.1 Departamentalización por funciones.



Fig.3. Departamentalización por Funciones.

La agrupación de puestos de trabajo en departamentos puede realizarse siguiendo la descomposición del flujo de actividad de la empresa según las funciones de la empresa.

La agrupación de puestos de trabajo en departamentos puede realizarse siguiendo la descomposición del flujo de actividad de la empresa según las funciones de la empresa.

Enunciadas y descritas inicialmente por Farol (1916), o sea, comercial o marketing, producción, compras, económicas- financieras... Ahora bien, las funciones básicas no son iguales para todas las empresas. Por ejemplo una empresa de distribución comercial no tendrá la función de producción. Las funciones de una empresa de servicios no coincidirán necesariamente con las de una empresa de transformación, etc. Tampoco la terminología empleada para designar las funciones es homogénea pudiendo utilizarse distintos nombres para designar una misma función (por ejemplo, Marketing o comercial). Un ejemplo de departamentalización por funciones es el que aparece en la figura 3.

Este tipo de departamentalización esta muy extendido sobre todo en pequeñas y medianas empresas y, cualquiera que fuera su tamaño, en empresas con poca diferenciación de productos y con reducida dispersión geográfica. Como ya hemos indicado, cada criterio de departamentalización presenta unas ventajas y unos inconvenientes que en síntesis son los siguientes:

___ Ventajas: permite una correcta aplicación del principio de especialización, pudiendo asignarse las tareas dentro de cada función a especialista en ellas.

___ Inconvenientes: La ventaja enunciada es precisamente una fuente de problemas para la empresa dado que esa especialización provoca dificultades de coordinación entre las distintas funciones.

1.10.2 Departamentalización por productos.

Esta departamentalización supone la agrupación de actividades en base a los distintos productos o distintas líneas de producto que la empresa produce y /o comercializa, de tal modo que es la línea de producto o el producto el eje alrededor del cual se produce la actividad empresarial. Así, una empresa que se dedique a la fabricación y venta de electrodomésticos puede proceder a la creación de departamentos en función de dos líneas de producto: Línea blanca y Línea marrón. Un organigrama de una empresa con departamentalización por productos es el que aparece en la figura 4.

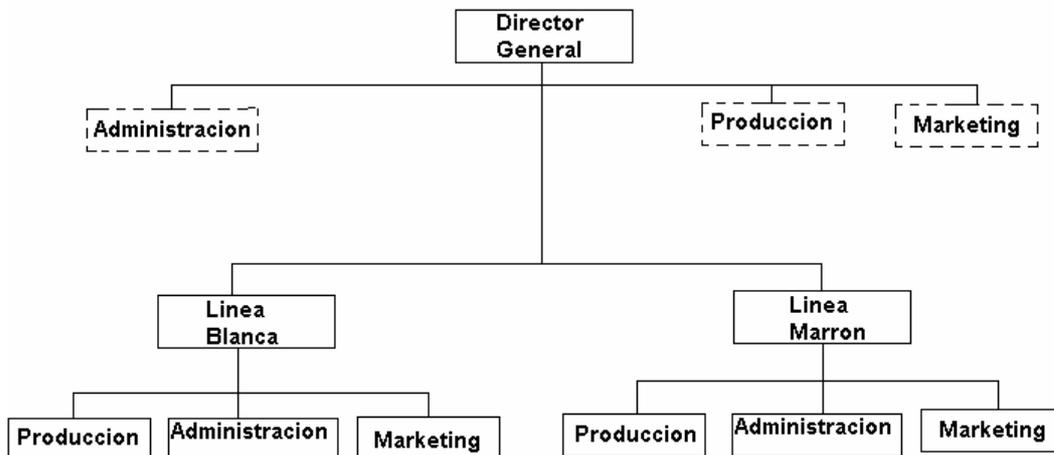


Fig.4. Departamentalización por Productos.

Como se puede observar la departamentalización por producto tiene lugar en los niveles más altos de la organización, y después dentro de cada departamento (Línea blanca y Línea marrón en el ejemplo) se procede a la departamentalización por funciones resultando finalmente una departamentalización mixta.

En este tipo de departamentalización suelen existir unos departamentos generales en base a funciones (Los que aparecen en la figura 4 en línea de puntos) cuya principal misión es la de coordinar las actividades de los distintos departamentos funcionales dependientes de cada departamento de productos. Con ellos se pretende evitar que existan políticas de Marketing, producción, etc.; o puesta dentro de cada una de esos departamentos.

Las ventajas que este criterio tiene son que permiten una mayor diversificación de los productos o servicios y que se logra también una mayor coordinación de las funciones sin embargo, su

principal debilidad es que al existir mayor números de niveles jerárquicos (en el ejemplo están los departamentos por productos, luego los funcionales, que a su vez pueden ir subdividiéndose), la pérdida de control por parte de la Dirección general aumenta.

1.10.3 Departamentalización por áreas geográficas o mercados.

Cuando la empresa opera en mercados diferentes y/o en áreas geográficas dispersas es quizás conveniente adaptar las actividades de la empresa a los requerimientos de esos mercados. La necesidad del conocimiento de las características específicas de las áreas geográficas y /o mercados aconseja a proceder a una departamentalización en base a áreas geográficas y/o mercados tal como aparece reflejado en la departamentalización de la figura 5.

En dicho organigrama, al igual que el de la figura 4, se representan por medio de líneas de puntos aquellos departamentos funcionales susceptibles de ser creados para una mejor coordinación de los diferentes departamentos por funciones situados en cada zona geográfica.

Como es lógico deducir la principal ventaja de este criterio es la de permitir acercar la empresa a los distintos mercados o zonas geográficas en las que actúa, logrando así una mejor adaptación a las condiciones de esos entornos. Por otra parte, al igual que con la departamentalización por productos, también aquí se produce la pérdida de control por parte de la Dirección General.

Paralelamente a la diferenciación que han conducido a la Departamentalización hay que desarrollar una serie de mecanismos mediante los cuales se logre que las diversas unidades organizativas o departamentos creados actúen en orden a que la empresa pueda lograr los objetivos fijados.

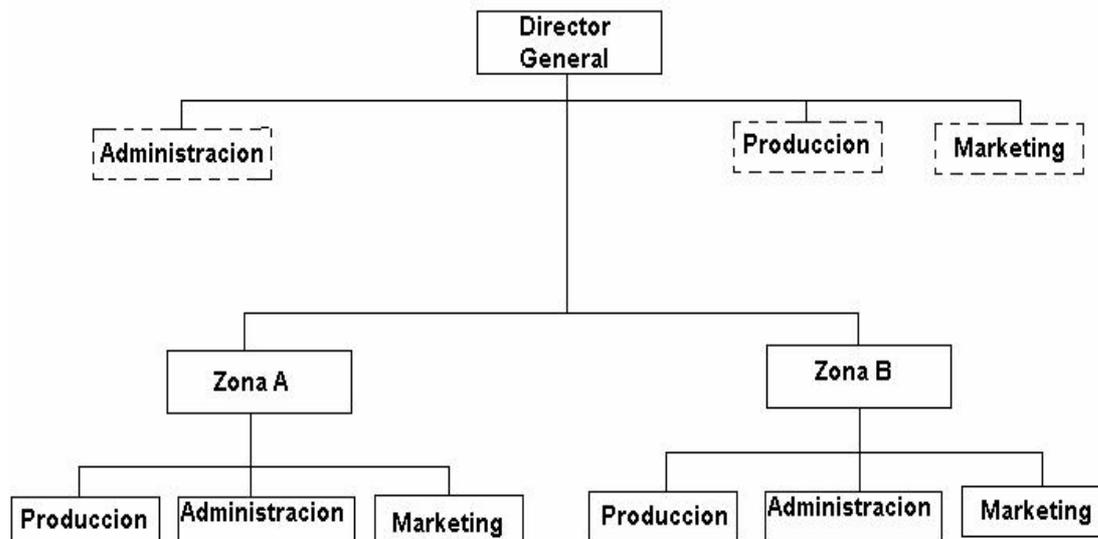


Fig.5. Departamentalización por Áreas Geográficas

1.10.4 Otros criterios de Departamentalización.

Existen otros criterios de departamentalización, algunos de los cuales pueden dar lugar a departamentalizaciones parciales. Tal es el caso de la departamentalización por tiempo o la departamentalización por proceso. En efecto la departamentalización por tiempo es útil para agrupar actividades en aquellas áreas de la empresa en las que la duración del trabajo sea superior a la normal del resto de la empresa. Este es el caso de empresas transformadoras que como consecuencias de la tecnología empleada (caso de altos hornos en hierro) o de la demanda existente, obligue al departamento de producción a trabajar las 24 horas del día. Esto obligara a establecer turnos en fábrica creando departamentos con cometidos iguales pero en momentos de tiempo diferentes.

En cuanto a la departamentalización por proceso, esta es motivada por las diferentes tecnologías de proceso a emplear. Según sea esta, provocara que la actividad productiva sea dividida de forma distinta y en consecuencias de ello implicara departamentalizaciones en producción condicionadas por dichas divisiones.

1.11 Elemento muy fundamental en la formulación de Estructuras de Dirección.

Coordinación, la esencia de la dirección.

Muchos analistas de la dirección señalan a la coordinación como función esencial del dirigente. Parece más exacto considerar como la esencia de la dirección, pues el propósito de la dirección es conseguir, armonizar, el esfuerzo individual dirigido a la obtención de los objetivos del grupo.

Todas las funciones del dirigente se encaminan a la realización de los objetivos del grupo. (Harold koontz)

1.11.1 Necesidad de coordinación

La necesidad de sincronizar la acción individual se deriva de la diferencia de opinión respecto a la forma en que puede ser alcanzado los objetivos de grupo o armonizarse

los conflictos entre la motivación individual y los objetivos de grupo. Incluso cuando los motivos y los objetivos tienden a modificarse, como en el caso de una iglesia o de una sociedad recreativa, los individuos ven a menudo sus propios intereses de forma distinta, y sus aptos para alcanzar los objetivos no se engranan automáticamente con las actividades de los demás.

Por ello, la labor central del dirigente suele ser las de conciliar las diferencias en la manera de ver las cosas, en la aplicación del esfuerzo y el interés, y la de armonizar las metas y acciones individuales de forma que produzca objetivos de grupo.

La mejor coordinación se produce cuando los individuos ven sus trabajos y objetivos en armonías con los objetivos dominantes en la empresa. Ello implica el conocimiento y la comprensión de los objetivos del grupo, no solo por parte de un alto funcionario, sino por los directivos y subordinados de todas las empresas.

1.11.2 Principios de coordinación

Quizás la idea mas original y constructiva acerca del concepto de coordinación es la de Mary Parker Follett, quien extrajo principios de las técnicas y aclaro las condiciones precisas para la creación de un esfuerzo sincronizado.

1.11.3 Principio de contacto directo.

La coordinación puede conseguirse mediante relaciones interpersonales y horizontales de las personas en una empresa. Las personas intercambian ideas, ideales, perjuicios e intenciones por medio de la comunicación personal directa mucho mejor que por cualquier otro método, y con la comprensión obtenida de esa forma encuentran los medios para conseguir tanto los objetivos comunes como personales. El reconocimiento de la entidad de intereses fundamental tiende a provocar un acuerdo en los métodos y los actos.

Un segundo principio subraya la importancia de la coordinación en las primeras etapas de la planificación y de la determinación del plan a seguir. Una vez puestos en marcha los planes seccionales, se hace más difícil unificarlos y adaptarlos al tiempo.

El tercer principio afirma que todos los factores que intervienen en una situación están interrelacionados.

Estos principios indican, por ultimo que el método para llegar a la coordinación es más bien horizontal que vertical. La cooperación entre las personas es el resultado de la reciproca comprensión de las tareas a desarrollar. No basta con que un funcionario lance la orden: "Coordinad". Tal orden seria poco realista y difícil de hacer cumplir.

1.11.4 La Técnica de la Coordinación.

El recurso más antiguo e importante para conseguir la coordinación es el supervisor o inspector. Su principal deber en relación con el superior inmediato es asegurarse de que los subordinados están coordinados en un esfuerzo de elevada calidad, tanto entre ellos como en sus relaciones con otros grupos. Esto no quiere que los supervisores coordinen directamente el trabajo de sus subordinados. Significan que usan artificios direccionales, enseñan principios de coordinación, ilustran su aplicación y llevan a cabo pruebas para determinar la calidad del esfuerzo sincronizado.

Debido a la envergadura de la dirección y al volumen de la empresa a veces resulta insuficiente un solo supervisor. La organización es un medio muy importante para conseguir la coordinación. Si se presta una tensión cuidadosa a sus principios se obtendrá una estructura en la cual la autoridad y funciones de las diversas divisiones estarán claramente definidas y su armazón facilitara la interacción esencial para la correlación de actividad.

Aun siendo el contacto personal el medio mas efectivo de lograr tal coordinación, se utilizan también otros recursos suplementarios. Comprenden todos los tipos de comunicaciones escritas, tales como tramitaciones, cartas y boletines, así como ingenios mecánicos modernos para la transmisión de ideas.

1.11.5 Principales técnicas de dirección introducidas en nuestro país.

Los cambios en las concepciones gerenciales, por su implicación en la economía y en el desempeño de cualquier tipo de organización, han provocado un debate muy amplio desde finales del siglo XX. Aunque presentes, las discusiones acerca de esos temas no han sido tan intensas y menos aun en la vida de las empresas de nuestro país. Sin embargo en los últimos años de la década de los noventa del siglo pasado, la situación comenzó a cambiar y los métodos de gestión se fueron integrando a la estrategia cubana para salir de la compleja realidad económica. Sobre este asunto se ha actuado a partir de concepciones ajustadas a las nuevas condiciones; al respecto en 1996, el secretario del Consejo de Ministro Carlos Lage, expreso: "La elevación de la eficiencia del sector estatal se está logrando por diversas vías. En primer término se ha cambiado el método de planificación y de gestión de las empresas estatales". (García, 2001).

El Sistema Empresarial de Cuba, su rumbo es hacia un creciente proceso de consolidación y transformación de su gestión estratégica y operativa para elevar de forma integral su desempeño, medido por el aumento de los niveles de oferta de productos y servicios con menores costos, mayor calidad y sobre todo de competitividad.

La búsqueda de nuevos paradigmas gerenciales ha pasado de la intención a los hechos, al hacerse firme la trascendente decisión de implantar un proceso de Perfeccionamiento Empresarial, cuyas bases fueron aprobadas por el Consejo de Estado de la República de Cuba, el 18 de agosto de 1998 mediante el Decreto Ley 187 y publicado en la Gaceta Oficial Ordinaria No.45 de fecha 25 de agosto de 1998. En las referidas bases aparece el Subsistema Organización General por el cual deben regirse las empresas que van a integrarse al Perfeccionamiento para definir su Estructura de Dirección

En Cuba de principios del siglo XXI, los nuevos conocimientos sobre las buenas prácticas de gestión empresarial son bien valorados y se aplican progresivamente, al calor del surgimiento de

sectores emergentes de la economía y con el apoyo de un programa nacional de innovación organizacional conocido como perfeccionamiento empresarial, que de hecho comienza a rebasar el universo empresarial (Dr. Faloh Bejerano, 2001; 32-34).

Se presentan a continuación alguno de los enfoques gerenciales introducidos en nuestro país, herramientas poderosas del presente, y sobre todo del futuro, imprescindible para la nueva empresa y empresarios cubanos.

1.12 Dirección por objetivos.

La dirección por objetivos es una de las herramientas dentro del sistema de gestión que debe convertirse en todo un sistema de administración que integra a la organización con su ambiente y las diversas actualidades administrativas claves.

La Administración por objetivo (APO) según George S. Odiorne es un proceso en el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus metas comunes, difieren las principales áreas de responsabilidad de cada persona en términos de los resultados que se esperan de él, y usan estas mediciones como pautas para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros. (Porter; 1998)

El hombre es la base de la empresa, y lo que esta hace es volverlo un elemento pasivo, apático, atento solo al reloj, desinteresado por alcanzar objetivos establecidos rutinarios, inflexibles, dependientes de sus superiores...La administración por objetivos tiene un punto de vista completamente diferente. Sus técnicas se basan en la experiencia práctica de que el administrador responde con vitalidad a objetivos verdaderamente desafiantes, se tiene colaboración en la fijación de esos objetivos y se trabaja en un clima organizacional que estimula el autodesarrollo y el autocontrol y que facilite las comunicaciones. (León La fuente, 2000).)

Los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la organización. La administración por objetivos es un método de evaluación del desempeño, una forma de integrar los objetivos individuales y organizacionales, y un instrumento de planeación a larga distancia.

1.13 Dirección por valores.

La dirección por valores es un enfoque gerencial que centra su atención en vincular a las personas, su tiempo y contexto con la estrategia de la organización.

Dirigir por valores, supone el nacimiento de una nueva forma de pensar y hacer en la empresa, se podrá añadir que para aplicarla se necesita la profunda convicción de que la empresa es algo más que una simple estructura generadora de riquezas, es sobre todo, una organización en la

cual las personas que la integran y el entorno en que actúan configuran su identidad. (Cloke, Goldsmith, 2001).

La habilidad de dirigir por valores comienza con la integridad personal y el comportamiento ético que fluye de ello. Por integridad queremos decir, ser congruentes y auténticos con los valores de uno. Las conductas éticas brotan de un compromiso personal con la integridad, que es el corazón del liderazgo basado en valores humanos.

La dirección por valores es guiada por compromisos éticos. Da respuesta, y está integrada en cada acción que se hace. Los valores ayudan a los líderes a crear estrategias, identificar objetivos y metas, determinar normas, formar recursos humanos, diseñar sistemas y estructuras, e integrar finanzas y tecnologías con operaciones. Los líderes basados en los valores modelan integridad y articulan sus valores de manera que los demás puedan identificarlos y alinearse a ellos.

Dirigir por valores significa facultar a otros, promover la autodirección, y alentar a la gente de definirse y expresarse así mismo de diferentes formas. Significa fomentar confianza, comunicarse honesta y empíricamente, e inspirar compromisos personales. Significa respetar la diversidad, evaluar el impacto social y ambiental, y balancear los factores económicos y humanos. Mucho más importante significa ser verdaderos con uno mismo, abriendo el corazón y espíritu propio, y buscar continuamente el sentido común.

Los valores son esencialmente prioridades basadas en la integridad y elecciones. Están presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas a las que nos hemos acostumbrados y lo que somos capaces de tolerar. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida, y defendidos cuando van contra el auto interés personal.

Los valores, éticos e integridad definen la identidad y la misión de cada organización. Cuando están explícitamente definidas, los empleados saben porque están ahí, qué quieren alcanzar, y cómo evaluar los resultados.

La triada básica condicionante del esfuerzo para el trabajo bien hecho es poder, saber y querer. Un elemento determinante del querer esforzarse y del orgullo de pertenencia es la sintonía de creencias y valores entre los sustentados por el individuo y la empresa para la que trabaja. Valores comunes pueden ser el orgullo de ser los mejores o la creatividad para mejorar procesos.

Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite

identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Asimismo ayudaría a lograr el pensamiento estratégico, fortalecer la actitud estratégica en los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media, así como preservar la intención estratégica del proceso, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del núcleo operativo.

Conclusiones Parciales

- El tema de Estructura de Dirección se trata como un tema de importancia Nacional Internacional.
- Se logra efectuar una intensa y variada localización de literatura relacionada con el tema.
- En sentido general los criterios sobre coordinación son casi los mismos, ya sean clásicos, neoclásicos o contemporáneos los autores.
- Todos los autores coinciden de una forma u otra que los elementos principales en la Estructura de Dirección corresponden a :
 - a) División del trabajo.
 - b) Coordinación.
 - c) Departamentalización.
 - d) Formalización.
- La Estructura Formal e Informal es un aspecto al que todos los autores dedican un espacio en su pensamiento estratégico.
- Es de mucha importancia en el diseño o perfeccionamiento de Estructura de Dirección tener en cuenta :
 - a) Tamaño.
 - b) Tecnología.
 - c) Entorno.
- En Cuba el tema de Estructura de Dirección se aborda por diversos autores y en el subsistema de perfeccionamiento Empresarial.

Capítulo II. Diagnóstico de la Estructura de Dirección.

2.1. Caracterización de la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

En Cienfuegos dentro de la economía provincial parte de su desarrollo energético corresponde a la Empresa Eléctrica cuyo objetivo fundamental es hacer llegar la electricidad hasta el lugar más apartado del territorio, desarrollando las actividades de entrega de energía, mantenimiento de redes y construcción y otros servicios de carácter industrial o por Resolución No 014/201 se crea la Empresa Eléctrica Cienfuegos, en forma abreviada OBE Cienfuegos (Organización Básica Eléctrica), a todos los efectos legales, integrada a la Unión Eléctrica subordinada al Ministerio de la Industria Básica. La Dirección Territorial se ubica en la calle 33 # 5602 entre las avenidas 56 y 58 en la Ciudad de Cienfuegos.

La Empresa es una organización Económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, que se crea para la Dirección técnica, económica y comercial de los procesos de elaboración de los productos y/o servicios los que deberán lograrse con la mayor eficiencia económica.

Su funcionamiento es en base al principio de autofinanciamiento Empresarial por lo que no solo debe cubrir sus gastos con sus ingresos sino que además debe generar un margen de utilidades.

Su creación, traslado, función o disolución corre a cargo del Ministerio de Economía y Planificación a propuesta del Ministerio de la Industria Básica que la atiende en correspondencia con los procedimientos establecidos

La estructura orgánica de la Empresa responde a una entidad de Categoría II. En el cumplimiento de la Misión y el desarrollo de sus funciones tiene aprobada una Estructura del tipo burocrática mecánica y una plantilla de personal compuesta por una alta complejidad grupal en la categoría ocupacional, técnico y obrero.

A fin de asegurar la continuidad y fiabilidad del servicio que presta existe en cada municipio las cuales tienen asignado los recursos técnicos, humanos, materiales y tecnológicos necesarios para cumplir con éxito la Misión encomendada.

La Empresa atiende una extensión territorial de 4177.8 Km. donde están instalados 2419.3 Km. de líneas aéreas de las cuales 407.35 Km. son líneas de transmisión, 457.02 Km. de subtransmisión, 1554.93 de distribución primaria. Tiene instalado 5221 transformadores de

distribución, 132 subestaciones de 33Kv y menores y 7 subestaciones eléctricas de 110 y 220. Además son parte también de sus redes eléctricas 6733 instalaciones de alumbrado público, 4443 protecciones por relevadores y 193 equipos de comunicaciones y telemecánica. La suma total de todas estas instalaciones equivale a 25503.78 unidades convencionales.

Hasta marzo del 2005 la empresa atiende y brinda servicios a 122706 clientes de los cuáles 116116 pertenecen al sector residencial, 5916 al comercial, 249 al industrial, 413 al agropecuario y 13 al alumbrado público. Este total de clientes registra un consumo de energía de 127491.24 Mwh.

2.1.1 La posición financiera de la Empresa hasta marzo de 2005 MP es así:

Ventas Netas.....	2628.2
Costo Venta.....	2423.30
Utilidad Bruta.....	134.9
Utilidad Operaciones.....	19.3
Ingreso Total.....	143.2
Gasto Total.....	75.6
Utilidad antes de Impuesto.....	91.0
Utilidad después de Impuesto.....	52.5

2.1.2 Referente a la posición financiera la empresa apunta lo siguiente:

Activo Circulante.....	52372
Activo Inmovilizado.....	40453938
Activo Ficticio.....	56304
Total de Activo.....	42162614

Para la elaboración del Plan de Negocios y la estrategia o política de trabajo a mediano, a corto y largo plazos la Empresa aplica los procedimientos establecidos, y teniendo en cuenta tres escenarios: optimista, realista y pesimista sin obviar la proyección de expansión por la incorporación de nuevos consumidores y otros servicios asociados al uso de la energía eléctrica.

En lo que respecta a las relaciones mercantiles con la Unión Eléctrica se realiza acorde a los mismos principios y política aprobada para el Sistema Electro energético Nacional (SEN).

Todo lo antes expuesto muestra una visión muy clara de la complejidad del proceso productivo y de servicio que debe enfrentar la empresa para alcanzar tan ventajosas posiciones económicas y financieras.

Hoy la Empresa Eléctrica Cienfuegos se convierte en el principal proveedor de energía Eléctrica de la provincia Cienfuegos, la estructura de segmentación del mercado muestran los siguientes clientes como los más importantes:

Clientes Principales	Clientes		Consumo de Energía				
	Servicios	Tipo Moneda USD /MN	Año Anterior	PLAN Mwh	RealMwh	%R/P	%R/A.A
Cemento	9	CUC	1700.1	53711.2	33025.7	61.49	1942.5
Acueducto Cienfuegos	127	MN	8040.6	9861.4	8421.6	85.46	104.7
CAI Antonio Sanches	31	MN	2382.5	4421.4	1369.10	30.97	57.46
Cultivos varios horquita	71	CUC	2462.8	2437.2	2459.9	100.93	99.88
Cereales	3	CUC	3388.3	6642.7	6264.4	94.3	184.88
Papelera Damují	5	CUC	3075.6	10818.6	1073.2	9.96	30.13
Lácteo Escambray	7	MN	1583.1	1664.4	1610.5	96.76	101.73

Acueducto Villa Clara	1	MN	2165.3	3000.0	2148.4	71.61	99.22
Refinería	17	CUC	2146.3	2346.8	2175.7	92.71	101.37
Combinado Pesquero.	3	CUC	1643.0	1536.5	1412.3	92.92	85.96

2.1.3 La Agrupación de los clientes de acuerdo al segmento de mercado es como sigue:

Clientes	Cantidad
Estatad MN Mayor de 50 Kwh. de demanda	401
Estatad MN Menor de 50 Kwh. de demanda	4988
Estatad MLC Mayor de 50 Kwh. de demanda	61
Estatad MLC Menor de 50 Kwh. de demanda	625
Privado no residencial	266
Privado residencial	115474
Privado MLC	17

2.2 Realización del Diagnóstico.

A fin de que el Diagnóstico cumpla el objetivo investigativo propuesto, se analizan por separado hasta el detalle cada uno de los indicadores que contiene el Modelo, precisando su importancia en la formación de la productividad en valor agregado y su relación con otros indicadores de perfil económico que también deben tenerse en cuenta a la hora de emitir criterios más certeros de productividad.

Para estar lo más cerca posible del acontecer práctico de los indicadores que integran el Modelo actual y a fin de lograr identificar sus defectos de manera más exacta posible se utilizan en la elaboración del diagnóstico las técnicas siguientes:

1. Método empírico.
2. Método pericial.
3. El Método de Expertos Delphi.

2.2.1 Método Empírico.

Es el más antiguo y con mayor uso en dirección, consiste en la aplicación a situaciones nuevas de los resultados de la larga experiencia de trabajo en situaciones similares, se basa por lo tanto en la experiencia de los cuadros que realizan el perfeccionamiento y los resultados obtenidos en organizaciones similares. En este método se utiliza fundamentalmente el análisis, la síntesis, la inducción y la deducción con limitadas posibilidades. Es también posible la experimentación, pero sin lugar a dudas su base radica en la observación.

2.2.2 Método Pericial.

En esencia tiene la misma Fundamentación científica que el empírico, pero difiere totalmente por su enfoque y procedimiento utilizado. En este método se exige la real participación de expertos o sea personal con conocimientos teóricos y prácticos, debe ser no comprometido con los resultados, o dicho de otra forma no vinculado con intereses parciales o personales de la organización, objeto de estudio, debe garantizar la libertad de criterios expresado personalmente, las cuales seleccionan la alternativa que consideran mejor. Posteriormente se integran los resultados de las variantes seleccionadas individualmente y se procede a la selección final como método heurístico; se aplica con múltiples enfoques y desarrollos específicos.

Con el objetivo de elevar el rigor técnico del trabajo se aplica el Método de Expertos Delphi que se basa en lo siguiente:

2.2.3 El Método de Expertos Delphi.

Este Método se basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final [García y Cuetara, s.a]. Este es uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones. Fue creado en los años 63-64 por la RAND CORPORATION, específicamente por Aloff Helmer y Dalkey Gordon, con el propósito de pronosticar situaciones a largo plazo. Las características del método son:

1. Existencia de un facilitador, cuya función es similar a la del método “Tormenta de Ideas” (BRAIN STORMING).
2. Se establece un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
3. La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
4. Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
5. Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo el experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos aportados por los otros expertos.
6. El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

Los pasos lógicos para la aplicación del método son:

1. Concepción inicial del problema.

Se define los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

2. Selección de los expertos.

Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

$n = \frac{P(1-P)C}{i^2}$	1-α	C
	99	6,656
	%	9
	95	3,841
	%	6
	90	2,689
%	6	

Donde:

C - constante que depende del nivel de significación ($1-\alpha$).

P - Proporción de error.

i - Precisión ($i \leq 12$).

3. Preparación de los cuestionarios y encuestas.

En la elaboración de las herramientas para la recopilación de la información de los expertos se debe tener en cuenta los principios de la Teoría de la Comunicación y en las posibilidades de procesamiento de las respuestas.

Puede realizarse un pilotaje para validar los instrumentos, donde pueden incluirse preguntas abiertas, con el propósito de variarlas posteriormente, una vez que haya sido posible la conformación del universo de las respuestas. Las preguntas deben hacerse por escrito, para evitar de esta forma la influencia de un experto sobre otro.

4. Procesamiento y análisis de la información.

Para realizar el procesamiento de la información se debe tener en cuenta el tipo de pregunta, ya sea cuantitativa o cualitativa. En el procesamiento por el tipo cuantitativo es posible utilizar valores que caracterizan la variable susceptible de definir a partir de lo que está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido, lo cual posibilita la fácil utilización de Procedimientos Estadísticos.

Las características cualitativas están asociadas a atributos, donde solamente será posible asignar dos valores a la variable. Cuando se presenta la característica deseada, se le asigna digamos el valor 1 y si esta no se presenta, el valor 0; lo cual tiene un tratamiento específico desde el punto de vista estadístico.

Para el primer caso, es necesario definir la escala de puntuaciones que puede tomar la variable la cual permite conformar una tabla de doble entrada.

Experto s	Preguntas			
	1	2	3	... K
1	R ₁₁	R ₁₂	R ₁₃	... R _{1k}
2	R ₂₁	R ₂₂	R ₂₃	...
.	R _{2k}
i	R _{i1}	R _{i2}	R _{i3}	... R _{ik}
.
n	R _{n1}	R _{n2}	R _{n3}	... R _{nk}

Donde:

n: Cantidad de expertos.

K: Cantidad de preguntas, requisitos o atributos de calidad.

m_j: Cantidad de expertos que evalúan la pregunta J; J = 1..k

R_{ij}: Evaluación en puntos de la escala establecida para la pregunta j realizada por el experto i de acuerdo al rango prefijado; i = 1..n

El rango medio aritmético de la posición de las preguntas con igual evaluación será:

$$R_i = \frac{1}{K} \sum_{j=1}^k R_{ij} ; \quad T_i = \frac{1}{12} \sum_{j=1}^L (t^3 - t);$$
$$\bar{S} = \frac{n(K+1)}{2} = \frac{1}{K} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^K R_{ij} ; \quad \Delta_j = \left(\sum_{i=1}^n R_{ij} - \bar{S} \right)$$

Donde:

T_i: Son las ligaduras.

L: Es el número de grupos con iguales evaluación para los expertos.

t: Es el número de observaciones dentro de cada uno de los grupos.

\bar{S} : Valor para comparar la importancia.

Δ : Orden de importancia de las preguntas.

Entonces:

Si Δ es menor, la pregunta tiene mayor importancia.

Si Δ es mayor, la pregunta tiene menor importancia.

Para $K \geq 7$ se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^K \Delta^2}{n^2 (K^3 - K) - n \sum_{i=1}^n T_i}$$

Si $T_i=0$, entonces $W \in [0,1]$.

Si $W=0$, entonces no hay comunidad de referencia entre los expertos.

Si $W=1$, entonces si existe una concordancia perfecta.

Para probar la comunidad de preferencia, además se puede utilizar la distribución Chi-Cuadrado donde la hipótesis sería:

H₀: No hay comunidad de preferencia

H₁: Existe comunidad de preferencia

Estadígrafo: $\chi_{cal}^2 = n(K-1)W$

Tabla de la distribución: $\chi_{tab}^2 = \chi^2(\alpha, K - 1)$

Hipótesis: $\chi_{cal}^2 > \chi_{tab}^2$, entonces se rechaza H_0 , por lo tanto si existe comunidad de referencia entre los expertos.

Con la utilización de un paquete estadístico profesional como el SPSS 11, el contraste de esta hipótesis se reduce a comparar el Nivel de Significación (NS) o Significación Asintótica obtenido con el preestablecido para la prueba (0.05), si $NS < 0.05$ se rechaza H_0 .

2.2.4 Resultado práctico del Método Delphi.

El Nivel de Significación (NS) o Significación Asintótica obtenido con el preestablecido para la prueba (0.05), si $NS > 0.05$ se rechaza H_0

Si Signif. Asintótica < 0.05 acepta H_1 en la prueba,

0.0 < 0.05

Puede aplicarse el criterio de selección y elegir las causas de mayor rango.

Es significativo el valor obtenido de $W = 1$ que demuestra la concordancia de criterios de los Expertos.

2.3 Análisis del Objeto Empresarial de la Empresa Eléctrica.

Por resolución No. 652 del Ministerio de Economía y Planificación de 30 de diciembre del 2004, a la Empresa Eléctrica Cienfuegos se le aprueba el Objeto Empresarial siguiente:

1. Transmitir, distribuir y comercializar de forma mayorista la energía Eléctrica en moneda nacional y divisa y de forma minorista en moneda nacional.
2. Prestar servicios de proyectos y de ingeniería, en moneda nacional; de construcción, desmantelamiento, montaje, reparación y mantenimiento a instalaciones eléctricas aéreas y soterradas al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
3. Realizar trabajos de corrección del factor de potencia, acomodo de carga, al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
4. Brindar servicios técnicos relacionados con el uso eficiente de la energía Eléctrica y para las redes eléctricas al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
5. Brindar servicios de Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.

6. Llevar a cabo la comprobación y certificación de las capacidades dieléctricas de medios de protección para trabajar con electricidad en moneda nacional.
7. Ofrecer servicios de reparación y mantenimiento de equipos estáticos y rotatorios eléctricos al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
8. Realizar proyectos de electrificación, mejoras y modernización de redes eléctricas así como de iluminación exterior e interior en moneda nacional.
9. Brindar servicios de reparación, mantenimiento, calibración de equipos y medios de medición al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
10. Brindar servicios de comunicación a las entidades de la Unión Eléctrica en moneda nacional y del Ministerio de la Industria Básica radicadas en la provincia, por los canales de comunicación propios en moneda nacional y divisa.
11. Brindar servicios de apoyo o peaje a través de las posterías a las entidades de comunicaciones de la provincia en moneda nacional y divisa.
12. Prestar servicios de construcción, montaje, reparación, ajuste y mantenimiento a sistemas de comunicaciones, protecciones eléctricas y automática al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
13. Producir y comercializar de forma mayorista de transformadores, medios de protección para trabajar en líneas aéreas, desconectivos monopolares e interruptores en aire, así como ofrecer los servicios de reparación y mantenimiento al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
14. Comercializar de forma mayorista chatarra a las Empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materia Primas en moneda nacional y divisa.
15. Comercializar de forma mayorista materiales ociosos y de lento movimiento en moneda nacional.
16. Prestar servicios de parque, de alquiler de almacenes y locales; de transportación de carga, de alquiler de equipos tecnológicos para el montaje eléctrico; de impresión y reproducción de documentos; consultoría técnica para la reparación, mantenimiento, construcción, diseños y proyectos de redes eléctricas, todos ellos en moneda nacional.

2.4 Análisis Misión de la Empresa:

Satisfacer adecuadamente la expectativa en el servicio eléctrico de todos los clientes del territorio, por lo cual, trasmite, distribuye y comercializa la energía eléctrica con eficiencia y calidad; logrando la participación activa y dedicada de todos sus trabajadores en ese empeño.

ESTRUCTURA	No	%
Obreros:	329	40.1
Servicio:	143	17.4
Administrativos:	74	9.0
Técnicos	238	29.0
Dirigentes:	35	4.3
Total	819	100

2.5 Visión de la Empresa:

Brindar ininterrumpidamente las veinticuatro horas del día un servicio eléctrico con una eficiencia y calidad del similar a los parámetros internacionales.

Para el logro de la Misión y Visión la Empresa opera con la siguiente Fuerza de Trabajo, atendiendo a su categoría ocupacional:

2.6 Análisis de los Objetivos Estratégicos en las diferentes funciones.

2.6.1 Función Técnica y Comercial.

- ✓ Brindar un Servicio Eléctrico con las normas de Calidad establecidas y con alta eficiencia.

2.6.2 Objetivos Estratégicos en la Esfera de los Recursos Humanos.

- ✓ Alcanzar un incremento sustancial en los niveles de eficiencia y eficacia en la empresa, elevando el papel estratégico de los Recursos Humanos.

2.6.3 Objetivo Estratégico en la Esfera de la Defensa.

- ✓ Concluir y consolidar la preparación para la defensa en todas las unidades de la empresa par garantizar que cada objetivo estratégico sea un bastión inexpugnable del socialismo.

2.6.4 Objetivo Estratégico en la Esfera de la Gestión Económica.

- ✓ Alcanzar un incremento del 2 % de las Utilidades Acumuladas, consolidar la Certificación de la Contabilidad en la Empresa y en cada Unidad Empresarial de Base y competir con alta calidad y bajos costos.

2.6.5 Objetivo Estratégico en la Esfera de la Explotación y Mantenimiento del Transporte Automotor.

- ✓ Alcanzar y mantener un coeficiente de disponibilidad técnico superior al 84 % hasta el 2006.

2.7 Análisis de la Formulación de los Objetivos de Trabajo en las diferentes Funciones de la Empresa.

2.7.1 Gestión Técnica.

1. Alcanzar niveles de excelencia de acuerdo a los valores definidos por UNE en los índices de voltaje de Transmisión, Distribución Primaria, Distribución Secundaria y Servicios, logrando los siguientes resultados:
 - ✓ Transmisión 4.29 int./100km
 - ✓ Distribución Primaria 50.17 int. / 100/ Km.
 - ✓ Distribución Secundaria 17.53 int. / 1000 consumidores
 - ✓ Servicio 17.41 int. / 1000 consumidores
2. En el caso de la Subtransmision disminuir el índice un 20 % del resultado obtenido en 2004. 10.94int/100km.
3. Alcanzar un índice de Transformadores Dañados 2.8 TD / 100int.
4. Alcanzar el TIU de 38 horas lo cual representa un 20 % de reducción respecto al 2004.
5. Lograr que el 65 % del mantenimiento se efectúe en caliente tanto por la técnica de guantes como de varas.

6. Concluir y consolidar la certificación de la Política de Mantenimiento en todas las UEB Municipales.

2.7.2 Gestión Comercial.

1. Disminuir en 0.1 % las pérdidas de distribución con relación al 2003. Alcanzar 11.4 %.
2. Perfeccionar y Consolidar la Atención al Cliente.
3. Sobre cumplir de manera sistemática los Indicadores de Recaudación en los Sectores; Residencial, Superior a 97%; No Residencia, Superior a 98% y Autofinanciado, Superior a 93%.
4. Lograr se establezcan los contratos de Servicio Eléctrico con antelación.
5. Crear y poner en funcionamiento el GRUPO DE DIAGNÓSTICO.
6. Aplicar Encuesta sobre el Grado de Satisfacción a los Clientes Seleccionados.
7. Mantener las Quejas que Proceden por debajo de 4 por cada mil clientes.
8. Poner en funcionamiento la Oficina de Atención al Cliente en el Municipio de Cienfuegos.
9. Lograr alcanzar las normas de tiempo establecidas para la Atención a los Daños a la Propiedad.
10. Alcanzar la cifra de 0.3 Metros Parados por 1000 consumidores.
11. Alcanzar un "resellaje" superior al 95 %.

2.7.3 Contingencia Energética

1. Mantener mensualmente la demanda por debajo de los valores pronosticados
2. Regular el Consumo de los principales clientes a los niveles fijados por el MEP
3. Implantación de la Versión 2 del Programa Automatizado para los Puestos de Mando de Regulación de la Demanda (WinCont)
4. Implantación en todos los centros mayores de 50 Kwh. del Anuario Eléctrico Automatizado.
5. Creación de un Banco de no menos de 5 Proyectos de Inversión que se recuperen con los ahorros generados por los mismos en menos de 24 meses.
6. Levantamiento de proyectos que representen ahorros de energía de Manera.
7. Indirecta (Bombeos de Fluidos y Aislamientos Térmicos).

8. Evaluar en cada escuela apadrinada la utilización del libro del PAEME y trabajar en el mejoramiento del Control de su Utilización.
9. Perfeccionar las actividades relacionadas con los Forum de la Regulación.
10. 10. Alcanzar mejor participación que en los anteriores.
11. Alcanzar una mayor participación en los Barrio-Debate.
12. Perfeccionar las actividades desarrolladas por las FAPI y las BET con el apoyo de la UJC Provincial.
13. Lograr la acreditación del Laboratorio de Mediciones.

2.7.4 Gestión de la Calidad.

1. Obtener la certificación en la implantación de la norma ISO 9001 : 2000
2. Implantar el sistema de gestión medioambiental.

2.7.5 Disponibilidad Técnica de los Medios de Transporte.

- 3 Obtener un CDT del parque total superior al 83 %.
- 4 Obtener un CDT de los Equipos Fundamentales superior al 76 %.
- 5 Lograr que el 100% del parque automotor pase la revisión técnica del Somatón.

2.7.6 Abastecimiento Técnico Material.

1. Declarar MODELO los almacenes 360, 366, 372 y 361.
2. Asumir la Dirección de todos los almacenes de la Empresa.
3. Lograr una contabilidad de Almacén sin errores de codificación y descripción.
4. Incrementar hasta un 100% la ejecución del universo de compras de la Entidad por nuestro Grupo.
5. Alcanzar la excelencia en el Control de Inventarios en el Almacén Central.
6. Disminuir el monto de Inventarios ociosos.

2.7.7 Esfera de las Inversiones.

1. Mantener el nivel de respuesta a los planteamientos por encima de 70 %.
2. Concluir los trabajos de reconstrucción del Municipio Cienfuegos.
3. Construir el alojamiento para la escuela de capacitación.
4. Reconstruir los cuartos de brigadas del municipio Cienfuegos.

5. Construir las oficinas del Municipio Cruces.
6. Reconstruir locales para el "Centro de atención al cliente" de la Empresa.
7. Solucionar el local de la actividad de alumbrado.
8. Cumplir los planes de mejoras secundarias y conversiones acordados en los municipios a partir de los planes aprobados por la UNE para estas actividades.
9. Mejorar el grado de satisfacción en la atención a nuestros clientes en todas las actividades relacionadas con estos.
10. Mejorar las condiciones técnicas de los carros de alumbrado.
11. Cumplir en tiempo las obras los programas de la Batalla de Ideas.
12. Cumplir las obras aprobadas y financiadas para la defensa.
13. Cumplir en tiempo con las inversiones autofinanciadas, contratadas y pagadas por los clientes.
14. Consolidar la atención al alumbrado en la Provincia y fundamentalmente la Ciudad de Cienfuegos.

2.7.8 Operación del Sistemas de Redes Eléctricas.

1. Rediseñar Sistema telefónico para soportar las necesidades de voz y datos de la Empresa.
2. Rediseñar las herramientas de trabajo de los estudios y documentos para la Operación del SEN.
3. Perfeccionar la organización del régimen de trabajo en turnos rotativos
4. Proyectar el Sistema inalámbrico.
5. Pasar la comunicación de radio hacia el Sistema Movitel.

2.7.9 Gestión Económica y Financiera.

1. Perfeccionar el trabajo integral de la Gestión Financiera a fin de lograr un estadio superior en la certificación de la contabilidad.
2. Obtener calificación superior a los 95 puntos en la evaluación que realiza la Unión Eléctrica a la actividad.
3. Aplicar y controlar el Sistema de Costos por Orden de Trabajo.
4. Alcanzar resultados positivos en el cumplimiento del Mwh facturado.

5. Implantar la primera fase del Siscon V.

2.7.10 Sistema de Dirección de los Recursos Humanos.

1. Implantar nuevo método de medir la productividad de forma paralela al actual y evaluar resultados cada mes.
2. Consolidar el Subsistema de dirección de los Recursos Humanos como parte del Sistema de Gestión de la Calidad Total.
3. Concluir los estudios de Clima Laboral.
4. Elaborar el Manual de Organización de la Empresa.
5. Implantar nuevo Sistema de Pago para la actividad Inspección Eléctrica.
6. Realizar estudio de Perfeccionamiento de la Estructura de Dirección con enfoque por proceso.
7. Realizar estudio sobre la aplicación del Cuadro de Mando con relación a los Indicadores de Perfeccionamiento.
8. Desarrollar estudio de Diagnóstico acerca de la Cultura Empresarial.
9. Diseñar los perfiles laborales de los puestos de trabajo fundamentales.
10. Automatizar los procesos fundamentales del Subsistema de Dirección de recursos Humanos.
11. Perfeccionar y Consolidar la aplicación de la estimulación Moral
12. Concluir la actualización de la base normativa para todas las actividades normales.
13. Perfeccionar el Sistema de Evaluación del Desempeño de los puestos de trabajos fundamentales con perfiles de trabajo terminado.

2.7.11 Seguridad Industrial.

1. Concluir el año en Cero Accidente Fatal.
2. Diseñar e implantar la política de prevención de accidentes de trabajo y de mejoramiento de las condiciones de trabajo.
3. Perfeccionar y consolidar la realización de los tres Niveles de Inspección.
4. Implantar la primera fase del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud Ocupacional incorporando los requisitos de las normas cubanas NC 18000.

2.7.12 Gestión el Conocimiento.

1. Perfeccionar los procesos de determinación de necesidades de capacitación y diseño de los programas de Formación y Desarrollo a partir de los perfiles de cargo.
2. Consolidar el funcionamiento de la Unidad Docente según el convenio de colaboración firmado con la universidad de Cienfuegos.
3. Garantizar el inicio en la Empresa de la Maestría en Ingeniería Industrial en Septiembre del 2005.
4. Garantizar el inicio en la Empresa del Diplomado en Auditoria de Gestión en marzo del 2005.
5. Lograr la categorización de 7 profesionales como Profesores Adjuntos.
6. Lograr entre 8 y 10 días de capacitación por trabajador al año.
7. Diseñar el sistema del costo del sistema de capacitación vigente.

2.7. 13 Producción de Bienes y Servicios.

1. Lograr que todas las subestaciones queden con cercas, puertas, candados y carteles de señalización.
2. Concluir instalación de máquina procesadora de aceite en el taller de transformadores y comenzar con los mantenimientos de transformadores Subtransmisión.
3. Culminar totalmente la modernización de sub. cruces 110 Kv.
4. Concluir proyecto ejecutivo para la sub. 110/13 Kv de Cienfuegos.
5. Fabricar una caseta para carro de brigada.
6. Fabricar una carretilla para trabajos en líneas energizadas.
7. Lograr la fabricación de dos casetas para los custodios de las subestaciones de 110kv.
8. Concluir nave de partería del taller de maquinado.
9. Eliminar el salidero de la subestación de 110 Kv de Yaguaramas.

2.7.14 Seguridad, Protección y Auditoria.

1. Implantar y Consolidar la Resolución 297 del MAC a partir de las nuevas disposiciones.
2. Perfeccionar y Consolidar la Preparación para la Defensa.

2.7.15 Esfera de la Gestión Informática.

1. Garantizar el adecuado funcionamiento de la Gestión de Informática en la Empresa.

2. Perfeccionar y Consolidar los servicios de Informática en la Red Provincial.
3. Diseñar y aplicar la Política de Informática relativa a la compra y entrega de equipos de informática mantenimiento y reparación de estos medios.

2.7. 16 Servicios Generales.

1. Obtener un Costo por peso en la Actividad de Comedor de \$ 0.98.
2. Concluir los trabajos de remodelación constructiva en el Edificio Central.
3. Perfeccionar el servicio que presta la Unidad en la realización de actividades político-culturales y recreativas.
4. Establecer la Política de mantenimiento y reparación electrodoméstico y otros medios de oficina.

2.7.17 Generales de la Empresa.

1. Perfeccionar y consolidar el trabajo de la Asociación de Innovadores y Racionalizadores.
2. Consolidar la condición de Vanguardia Nacional de la Asociación de Economistas y Contadores (ANEC) de la Empresa.
3. Consolidar los resultados de la Empresa en la Emulación Socialista.
4. Incrementar la participación de los trabajadores en los Forum de Ciencia y Técnica.
5. Cumplir el programa de atención al hombre en correspondencia con el presupuesto aprobado.
6. Mejorar la imagen corporativa de nuestras principales áreas y locales.
7. Obtener resultados en el cumplimiento de la Guardia Obrera, próximos al 100 %.
8. Cumplir el 100 % de los acuerdos convenidos en el Convenio Colectivo de Trabajo.
9. Cumplir con las tareas asignadas para con las Obras de la Batalla de Ideas y de la Preparación para la Defensa.

2.8 Análisis y Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.

Objetivos de Trabajo	Objetivos			Tareas Principales		
	Pl an	Re al	%	Pla n	Re al	%
Objetivos en la Gestión Técnica.	5	5	100	45	45	100
Objetivos en el ámbito de la Gestión Comercial.	6	6	100	32	32	100
Objetivos en la Esfera Contingencia Energética	11	11	100	14	14	100
Objetivos en la Gestión de la Calidad.	2	2	100	10	7	70
Objetivos en la Gestión de A.T.M	6	6	100	25	25	100
Objetivos en la Esfera de las Inversiones	14	14	100	22	22	100
Objetivos en la Operación de Redes Eléctricas.	5	5	100	31	31	100
Objetivos en la Gestión Económica y Financiera.	5	5	100	8	8	100
Objetivos en e SGRRHH.	13	13	100	25	25	100
Objetivos en el ámbito del Transporte Automotor	3	3	100	12	12	100
Objetivos en la Seguridad Industrial.	4	4	100	17	17	100
Objetivos en la Gestión el Conocimiento.	7	7	100	15	15	100
Objetivos en el ámbito de la Producción de Bienes y Servicios.	9	9	100	31	30	97
Objetivos en el ámbito de Auditoria y Control.	2	2	100	11	11	100
Objetivos en la esfera de la Gestión Informática.	3	3	100	11	11	100
Objetivos en el ámbito de los Servicios Generales.	4	4	100	13	13	100
Objetivos Generales de la Empresa.	9	9	100	16	16	100
Total	108	108	100	338	334	99

2.9 División del trabajo

El libro “La Riqueza de las naciones” comienza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la fabricación de alfileres. Smith, al describir el trabajo de una fábrica de alfileres, asentó “Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca la punta y otro lo aplasta un extremo para ponerle la cabeza. De esta manera fabricaban 48000.0 Unidades, en un día. Sin embargo como explica Smith, si todos hubieran trabajado por separado en forma independiente, cada uno hubiera producido en el mejor de los casos 20 alfileres al día. Como observó Smith la gran ventaja que muestra la división del trabajo, es la multiplicación de la productividad del trabajo, sobre la base de la especialización.

2.9.1 División del Trabajo Vertical.

La división del trabajo vertical, que muestra la Empresa Eléctrica Cienfuegos sobre la base y establecimiento de líneas de autoridad funcional; se describen en nomenclatura general siguiente:

Dirección General: Aquí radica el cuadro central de la organización y autoridad máxima de la Empresa, en unión al grupo de apoyo forma la cumbre estratégica. Las funciones son las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Dirigir y orientar las acciones de las Direcciones y Unidades Empresariales de Base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas por la Unión Eléctrica.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la UJC, el PCC así como la Unión Eléctrica y otros órganos y organismos del Estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
5. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes Direcciones y Unidades Empresariales de Base que agrupa.
6. Rendir cuenta mensual y trimestralmente a la Unión Eléctrica del desempeño de la Organización y del resultado de su gestión.

7. Definir el Sistema Informativo Interno de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base.
8. Dirigir el proceso de innovación de sus Unidades Empresariales de Base a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida de manera tal que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la empresa, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
9. Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial definiendo las medidas y procedimientos que garanticen la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre la Propiedad Industrial.
10. Organizar, Dirigir y Controlar la Actividad de Mercadotecnia y venta de la Empresa en función de la estrategia del sistema.
11. Responder por la calidad del servicio que presta garantizando el nivel de competitividad en el escenario económico.
12. Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido.
13. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la Empresa.
14. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Empresa y en las Unidades Empresariales de Base.
15. Planificar, organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
16. Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, aplicando además, el sistema de estimulación en la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base, en correspondencia con los lineamientos establecidos por la Unión Eléctrica.
17. Organizar y controlar la actividad de Seguridad y Salud y las medidas para preservar el medio ambiente.
18. Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos tomando en consideración las políticas establecidas por la Unión Eléctrica.
19. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración de los planes, Plan de Negocios y los presupuestos de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa en correspondencia con los lineamientos emitidos por los Organismos Rectores.

20. Confeccionar, presentar y defender el Plan y el Presupuesto en Divisa y Moneda Nacional ante la Unión Eléctrica y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad previstos.
21. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos, y los objetivos de trabajo de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
22. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base.
23. Proponer a la Unión Eléctrica para su análisis en la Junta de Gobierno y aprobación posterior por el Gobierno las reservas a crear proveniente de las utilidades retenidas y las cuantías de éstas.
24. Orientar, organizar y ejecutar la creación de las condiciones para reducir los costos y gastos.
25. Solicitar créditos bancarios, en Moneda Nacional y en Divisas.
26. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
27. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
28. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la organización en su conjunto.
29. Supervisar, mediante auditorías internas, a las Unidades Empresariales de Base y otras.
30. Asegurar que el personal de la entidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
31. Evaluar el desempeño de los Directores de la Dirección Provincial y Directores de las Unidades Empresariales de Base.
32. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.
33. Organizar de conjunto con el sindicato todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados productivos o en la prestación de servicios.
34. Responder ante la Unión Eléctrica por los resultados de la Empresa.
35. Responder por la Seguridad y Protección de la Empresa y Unidades Empresariales de Base.

36. Garantizar la imagen corporativa y la cultura Empresarial.
37. Organizar, dirigir y controlar la actividad de informática y gestión de calidad.
38. Organizar, dirigir y controlar la actividad jurídica y de auditoria de la Empresa.
39. Organizar, dirigir y controlar la actividad de compra, transportación y almacenamiento de todos los abastecimientos de la Empresa.
40. Planificar las inversiones que resulten necesarias y controlar la ejecución de las mismas.
41. Planificar las inversiones que resulten necesarias y controlar la ejecución de las mismas.

Directores Funcionales:

Lo integran el Director Control y Finanzas, Director Recursos Humanos, Director Comercial y Director Técnico en la práctica establecen las políticas alrededor de cada una de las actividades de carácter metodológico. Las funciones que se muestran a continuación son comunes para estas Direcciones Funcionales.

2.10 Análisis de las Funciones Generales de los Directores Funcionales.

1. Garantizar el cumplimiento de la legislación vigente que se relacione con su esfera de competencia.
2. Dirigir y orientar las acciones de su dirección para lograr el cumplimiento de las misiones asignadas.
3. .Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la Unión de Jóvenes Comunistas y el Partido Comunista de Cuba así como la Unión Eléctrica y otros órganos y organismos del Estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación con la Dirección General, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
5. Dirigir y controlar el trabajo de su área.
6. Lograr el establecimiento del Sistema Informativo Interno de la Empresa en los aspectos que le correspondan a la subdivisión.

7. Implantar y aplicar el sistema de Aseguramiento de la Calidad de acuerdo a las normas establecidas.
8. Rendir cuenta mensualmente a la instancia correspondiente del desempeño de su dirección y del resultado de su gestión.
9. Garantizar la preservación de los recursos de la Empresa mediante el establecimiento de los sistemas de protección y seguridad diseñados para la misma.
10. Desarrollar el proceso de innovación, de manera que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y técnicos a la actividad que realiza.
11. Mantener el cumplimiento de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Preservación del Medio Ambiente.
12. Asegurar que los trabajadores desempeñen sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
13. Desarrollar, con el apoyo de la organización sindical el establecimiento del Sistema de Estimulación a los trabajadores.
14. Planificar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros que se le subordinan a través de la determinación de sus necesidades de capacitación.
15. Supervisar las Unidades Básicas.
16. Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que realizan contribuyendo a la correcta aplicación del sistema de estimulación establecido
17. Colaborar con la creación de una imagen corporativa de la Organización Básica Eléctrica y la ampliación de la Cultura Empresarial de la misma
18. Eléctrica y la ampliación de la Cultura Empresarial de la misma.
19. Presentar y defender el Plan y el Presupuesto en Divisa y Moneda Nacional ante el Consejo de Dirección de la Empresa.

2.11 Análisis de las Funciones Específicas de las diferentes Direcciones

Funcionales.

2.11.1 Recursos Humanos.

1. Dirigir y controlar la correcta aplicación de la Legislación en materia de empleo, salario, seguridad social y disciplina laboral.

2. Garantizar y controlar el programa de Capacitación de los trabajadores.
3. Desarrollar una correcta aplicación de la política de estímulos.
4. Trazar y establecer el programa de atención al hombre y controlar la ejecución del presupuesto destinado a esta actividad.
5. Elaborar y controlar el cumplimiento de los Planes de Trabajo y Salario de la Organización Básica Eléctrica.
6. Elaborar el diseño de nuevos puestos de trabajo, sistemas de pago y sistemas de estímulos.
7. Definir la Planificación y pensamiento estratégico de la Organización y Normación del Trabajo.

2.11.2 Control y Finanzas.

1. Mantener la disciplina informativa y evitar la emisión de reportes no autorizados en los diferentes Sistemas Estadísticos.
2. Analizar de forma periódica los resultados del cumplimiento de los planes, e informar al Consejo de Dirección sobre cualquier anomalía detectada.
3. Ejercer control sobre los gastos materiales e informar a los órganos de dirección el comportamiento de los mismos.
4. Cumplir las obligaciones financieras de la Empresa con otros Organismos y el Presupuesto del Estado.
5. Fiscalizar la aplicación de los procedimientos establecidos para la actividad económica y contable en la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base.
6. Supervisar la ejecución en la Empresa del Presupuesto de Gastos por Área de Responsabilidad.

2.11.3 Comercial.

1. Trazar la política de atención a los consumidores y comercialización de la Energía Eléctrica.
2. Elaborar la estrategia para la confección de los planes anuales sobre Recaudación, Nuevos Servicios e Indicadores de Corte.
3. Trazar los lineamientos de trabajo en relación con los Consumidores Estatales y Privados, la Medición y el Control Automatizado en la Provincia.

4. Trazar la estrategia para el trabajo y funcionamiento del Programa de Ahorro de Energía de Cuba y mantener controlada la política con este fin.
5. Desarrollar la actividad de mercadotecnia de la Empresa en lo relacionado a su
6. Producto líder y a los servicios tendentes a reducir la demanda.

2.11.4 Dirección Técnica.

1. Organizar y controlar la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo dentro de la Empresa y las medidas para preservar el Medio Ambiente.
2. Exigir el cumplimiento de los planes de mantenimiento en las redes y Subestaciones de la provincia, según la política trazada.
3. Cumplir y hacer cumplir el Procedimiento de Operación del Sistema Eléctrico Nacional en la provincia.
4. Aplicar la política de desarrollo técnico en la Empresa, tanto la dictada por el Ministerio de la Industria Básica y la Unión Eléctrica, como la aprobada por el Consejo Técnico.
5. Trazar los objetivos para lograr la disminución de los índices de interrupciones eléctricas y garantizar la aplicación de las técnicas diagnósticas requeridas.
6. Organizar la revisión de los trabajos de innovación y racionalización y evaluar la necesidad de proteger los aportes científicos.
7. Desarrollar las gestiones necesarias para la obtención de patentes de los trabajos realizados en la entidad.
8. Organizar las actividades requeridas para lograr que los equipos y materiales adquiridos para los mantenimientos posean la información técnica para su explotación segura y eficiente (transferencia de Tecnología) incluso en caso conveniente los métodos de cálculos empleados.

2.12 Concepto sobre Directores de Unidad Empresarial de Base (U.E.B).

Este grupo de Unidades de acuerdo a la función que realizan en la Empresa se dividen en dos grandes grupos:

1. **Operativas.** Estas Unidades conforman la actividad operativa, las cuales realizan el trabajo básico de la Empresa, por cada Municipio está creada una Unidad, incluye en este grupo la U.E.B del Despacho de Carga.

2. Directores U.E.B de Apoyo. Son las Unidades que aseguran un servicio de apoyo a las Unidades de Operación estas se denominan U.E.B de Centro Operaciones, Informática, Formación y Desarrollo, Servicios Comerciales_Inversiones. Despacho de Carga. Transporte, Abastecimiento Técnico Material. Contabilidad y Finanzas Informática: Administrativa, Seguridad y Protección y Regulación de Carga las funciones de estas Unidades se muestran a continuación:

2.13 Análisis de las Funciones Generales de las Unidades Empresariales de

Base.

1. Llevar el registro de los hechos contables.
2. Organizar el proceso productivo o la prestación de servicios.
3. Proyectar y ejecutar sus planes y presupuestos así como los objetivos y metas a alcanzar en cada período.
4. Organizar la actividad de Mercadotecnia.
5. Operar cuentas bancarias en correspondencia con el poder emitido por el director de la Empresa según corresponda.
6. Aplicar la política de estimulación y sanción aprobada por la Empresa.
7. Contratar y liberar la fuerza de trabajo. Declarar o retirarla condición de idoneidad demostrada de los trabajadores, para ocupar una plaza.
8. Elaborar el plan de Capacitación de los trabajadores de la Unidad y controlar su cumplimiento. .
9. Ejercer los controles establecidos y preservar los recursos materiales y financieros de la Unidad mediante la aplicación de las medidas de Seguridad y Protección que se orienten.
10. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos por la Unión Eléctrica.
11. Implantar el sistema de Aseguramiento de la Calidad y cumplir con las normas
12. del mismo.

2.14 Análisis de las Funciones Específicas de las U.E.B

2.14.1 Base Administrativa.

1. Dirigir, organizar, planificar, controlar, asesorar y supervisar el plan de reparación o mantenimiento constructivo civil de locales, instalaciones o áreas con medios propios o no.
2. Garantizar y controlar el estado de orden y limpieza de locales, instalaciones, servicios sanitarios, áreas de recreación y comedores-cafetería.
3. Asegurar mediante efectiva gestión de compra u otros mecanismos el aseguramiento material a fin de mantener la continuidad del servicio, de alimentación, el orden y limpieza, así como las labores de mantenimiento o reparación.
4. Garantizar a las subdivisiones estructurales y a las Unidades Empresariales de Base, la reparación y mantenimiento de equipos de oficina y efectos electrodomésticos.
5. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del costo por peso en el comedor y del círculo social obrero acorde con los procedimientos contables y financieros.
6. Controlar y supervisar la observancia del cumplimiento de las normas higiénico sanitarias referidas al proceso, elaboración, manipulación, traslado, despacho de los alimentos, la limpieza de los útiles empleados en comedores y cocinas, servicios sanitarios, baños y la calidad del agua potable y de los alimentos a procesar.
7. Organizar la eficiente gestión de localización de materias primas, materiales, alimentos, pasajes, hospedaje, suministro de agua, gas industrial y doméstico y servicios de transporte.
8. Organizar y controlar los servicios referidos a la impresión de documentos, estafeta, OCIC, recepción, traslado de personal a profilactorio, cursos, eventos deportivos, alquiler de locales, medios de propaganda y comunicación, fumigación, eliminación de vectores y otros.
9. Garantizar el servicio administrativo y de piquera con la calidad requerida a las áreas que lo soliciten.

2.14.2 Base de Transporte.

1. Organizar, planificar, controlar y dirigir el servicio técnico de mantenimiento y reparación de los equipos automotores, así como el sistema de explotación y organización del taller.

2. Estudiar, analizar y determinar índices de consumo, índice de explotación y la disponibilidad técnica de los equipos automotores.
3. Elaborar, ejecutar y controlar las normas y programas de mantenimiento y reparaciones de los equipos automotores.
4. Planificar y controlar la política de recuperación y fabricación de piezas de repuesto y agregados.
5. Controlar y asesorar las pruebas técnicas para la comprobación de la calidad, eficiencia y duración a equipos y agregados.
6. Elaborar y controlar los planes de combustible y lubricantes, gomas, cámaras, baterías, equipos de garaje, piezas y otros.
7. Proponer la distribución o redistribución de los equipos de transporte.
8. 8 .Hacer cumplir el Reglamento Interno de Transporte establecido.

2.14.3 Despacho de Carga.

1. Asegurar a todas las áreas de la Empresa la información operativa y de fines comerciales.
2. Mantener la disciplina de la operación de la Red de forma tal que no se produzcan accidentes o averías provocadas por errores humanos.
3. Dotar a las actividades de explotación, mantenimiento y administrativas de los sistemas de comunicación necesarios para su trabajo y cuidar el óptimo aprovechamiento y funcionamiento.
4. Garantizar que en las áreas de mantenimiento e inversiones en los trabajos que se efectúen por éstas se cumplan los parámetros establecidos.
5. Garantizar la ejecución, de los planes de entrenamientos contra averías, así como aprobar para cada tipo de tarea, el personal que participa en la operación del Sistema electro energético Nacional y otros trabajos relacionados con éste.
6. Organizar la reparación de averías al producirse grandes afectaciones por catástrofes de forma tal que se cumpla la prioridad establecida.
7. Coordinar las tareas de reparación cuando el personal facultado para ello no esté apto por alguna causa y las condiciones lo justifiquen.
8. Elaborar las Normas de los Objetivos del Sistema electro energético Nacional que contengan especificaciones y mantenerlas actualizadas.

9. Autorizar la toma de vías libres y/o manipulaciones en los trabajos de reparación, restablecimiento del servicio u otras operaciones en las Redes Eléctricas de la Provincia.

2.14.4 Base Informática:

1. Diseñar la política de desarrollo y estrategia de Informatización de la Empresa.
2. Garantizar el servicio de mantenimiento y reparación a los medios de automatización de la Empresa.
3. Asegurar el servicio de mantenimiento a Sistemas de Computación.
4. Garantizar servicios de análisis, diseño y programación de aplicaciones para las diferentes áreas de la Empresa.
5. Garantizar la automatización de la Empresa con las nuevas y modernas técnicas de automatización.
6. Diseñar la política de desarrollo y estrategia de calidad en la Empresa y su control.
7. Garantizar el aseguramiento metrológico que asegure los parámetros de calidad del proceso.
8. Organizar, planificar, editar y distribuir los documentos del Sistemas de Aseguramiento de la Calidad.
9. Organizar y planificar los entrenamientos de los trabajadores en materia de calidad referido a su puesto de trabajo.
10. Organizar, Planificar y dirigir la actividad de Normalización, gestión ambiental y científico-técnica.

2.14.5 Contabilidad y Finanzas.

1. Registrar los medios monetarios y materiales, activos fijos y tangibles, su formulación documental y el reflejo en las cuentas de la contabilidad de las operaciones relacionadas en el movimiento de estos medios.
2. Registrarlos gastos por su destino y naturaleza, de circulación y la correcta confección de los cálculos del costo.
3. Registrar los resultados de la actividad económica financiera de las Unidades Empresariales de Base.

4. Garantizar equilibrio en los cobros y pagos a través de las relaciones financieras óptimas.
5. Ejecutar muestreos de los medios materiales y monetarios a las áreas.
6. Realizar el recargo y transferencia de los impuestos estatales, de los descuentos por ganancias y otros pagos del presupuesto estatal; así como de las operaciones relacionadas con la depreciación o amortización, ya sea para fondos propios de la organización o con destino a la Unión Eléctrica.
7. Garantizar la estricta disciplina de caja y de pago.
8. Realizar la información oportuna a las instancias que corresponda de los faltantes, malversaciones, dilapidaciones de los medios monetarios y los bienes materiales.
9. Emitir las informaciones que se utilizarán en la confección del análisis económico de la Empresa.
10. Proponer la aplicación de la responsabilidad material.
11. Proponer adecuaciones a los Sistemas de costo, contabilidad y finanzas.

2.14.6 Servicios Comerciales.

1. Efectuar la contratación de los Servicios a Mayores de 50 kWd y todos los autofinanciados.
2. Asesorar e inspeccionar todos los servicios autofinanciados Menores para determinar la carga contratada como carga fija.
3. Efectuar la presentación de las facturas de todos los autofinanciados.
4. Realizar gestión de cobro, aviso de corte y ejecución del mismo en caso de impago.
5. Calcular y proceder al cobro por morosidad.
6. Confeccionar los estados de cuentas por cada cliente.
7. Conveniar con los clientes formas de pago, plazos, créditos y otros.
8. Asesorar a la Unidad Empresarial de Base de Inversiones sobre el equipamiento a instalar en la medición según tarifa contratada.
9. Realizar la reparación, recuperación y verificación de todos los equipos de medición de energía eléctrica que sean detectados fuera de parámetros, defectuosos o de nueva adquisición.

10. Asesorar a los usuarios en el uso de la energía eléctrica, realizar los estudios correspondientes de acomodo de carga y elevación del factor de potencia.
11. Prestar servicio de mantenimiento a instalaciones de los usuarios con relación a estaciones de reconexión y control de la energía eléctrica.
12. Participar con organizaciones técnicas de la Provincia en el análisis y proyectos sobre el uso de la energía.
13. Dirigir la política comercial relacionada con los sistemas de mediciones, contrataciones y cobro de los consumidores estatales mayores y las autofinanciados.
14. Proponer el retiro del servicio eléctrico a los consumidores estatales mayores y autofinanciados por falta de pago.

2.14.7 Abastecimiento Técnico Material.

1. Organizar eficiente prestación de servicio de despachos en almacenes, orientado a la satisfacción de los clientes.
2. Planificar y ejecutar los planes y presupuestos de abastecimiento que deberán corresponderse con los planes de negocios.
3. Dirigir, organizar y planificar las compras en correspondencia con el plan de negocios.
4. Planificar y controlar la actividad de conservación.
5. Fiscalizar el uso racional y más eficiente de los recursos a través del correcto funcionamiento de los fondos imprest.
6. Garantizar y fiscalizar el cumplimiento de las normas de almacenamiento y rotación de las reservas movilizativas de acuerdo con la legislación vigente.
7. Organizar y asesorar en lo referente al sistema integral "Economía de Almacenes".
8. Verificar el empleo de los recursos, analizando los destinos finales de éstos.
9. Planificar y controlar los niveles de existencia de recursos en almacenes.
10. Controlar la ejecución sistemática y periódica de inventarios, así como la realización de las conciliaciones con el área contable.
11. Atender y asesorar a las comisiones de legalidad en el trabajo que ellas realizan en la reducción de los inventarios por bajas mermas y deterioros.
12. Dirigir, organizar, planificar y controlar la política de reducción del monto de inventario y asesorar el tratamiento y destino a ociosos.

2.14.8 Inversiones.

1. Dirigir, planificar y controlar el programa de ejecución de inversiones por financiamiento externo o centralizado, cumpliendo lo legislado a ese fin.
2. Dirigir, organizar, planificar, controlar, asesorar y fiscalizar la elaboración de proyectos de objetos de obras eléctricos o no.
3. Cumplir y supervisar la observancia de cumplimiento del Reglamento del Proceso Inversionista y demás disposiciones vigentes.
4. Controlar el cumplimiento de los contratos económicos que se establecen con el Inversionista Directo y exigir la aplicación de las normas técnicas y otros documentos normalizativos.
5. Garantizar eficiente gestión en la compra y solución del aseguramiento técnico material.
6. Asegurar la realización de estudio de Factibilidad en las nuevas inversiones.
7. Controlar, asesorar y fiscalizar el almacenamiento y conservación de los equipos y materiales destinados a las inversiones.
8. Controlar la ejecución de los trabajos para la puesta en marcha de la inversión.
9. Controlar y supervisar el plan de entrega de los suministros al constructor de conformidad con el cronograma de ejecución de la inversión.
10. Planificar, ejecutar y controlar la política de electrificación.
11. Garantizar y controlar la ejecución de los nuevos servicios solicitados por los clientes con financiamiento, servicios estatales y consumidores residenciales.
12. Elaborar los estudios y análisis de desarrollo a corto, mediano y largo plazo y análisis de pronósticos, atendiendo a las condiciones técnicas de las redes y a la incorporación de nuevas inversiones.
13. Proponer, administrar y controlar el financiamiento aprobado para la ejecución de las inversiones en Moneda Nacional y la Moneda Libremente Convertible.
14. Proponer la creación de la Dirección Integral de proyectos ante situaciones emergentes de las inversiones.

2.14.9 U.E.B Cienfuegos, Palmira, Cruces, Lajas, Rodas, Abreus, Aguada y Cumanayagua.

1. Dirigir, organizar, planificar, ejecutar, controlar, y supervisar el plan de mantenimiento a las redes eléctricas, construcción de líneas y de los indicadores de eficiencia o calidad, cumpliendo los procedimientos técnicos normados.
2. Garantizar una correcta y rápida solución a las interrupciones del servicio eléctrico de su competencia.
3. Asegurar una eficiente gestión de lectura, cobro y pagos según los programas a tales fines.
4. Controlar y fiscalizar la aplicación del manual de consumidores, la Ley Eléctrica y de los procedimientos contables y financieros.
5. Controlar y evaluar la disponibilidad técnica y explotación del parque automotor y de los equipos tecnológicos pertenecientes a la Unidad.
6. Asegurar excelente atención y solución a las quejas de los consumidores y/o clientes a través del sistema integral de gestión comercial y PAEC.
7. Garantizar una eficiente gestión de los abastecimientos a fin de asegurar la continuidad del proceso productivo o la prestación de servicios.
8. Dirigir, organizar, planificar, controlar y supervisar los planes integrales referidos a los consumidores o clientes según lo dispuesto a ese fin.
9. Controlar y fiscalizar la solicitud y solución de nuevos servicios eléctricos, así como de los movimientos de consumidores.
10. Efectuar análisis a la posición real que registran las pérdidas comerciales y técnicas, índice de transformadores dañados y de los tiempos de interrupciones al servicio eléctrico.
11. Registrar, controlar y emitir la documentación primaria referida a la facturación y cobro de la energía eléctrica.
12. Elaborar, cuadrar y analizar el balance de cuentas por cobrar.

El Organigrama de la División del Trabajo Vertical de todas las Unidades se exponen en los

Anexos: 1; 2 ; 3 ;4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12

2.15 Análisis de la División Horizontal.

En los resultados del análisis de la División Horizontal del trabajo se puede comprobar una marcada especialización de la tarea en las actividades de Mantenimiento Subestaciones, Mantenimiento de Líneas Aéreas en Caliente, Mantenimiento Transformadores, Fabricación de Piezas de Repuesto. Alumbrado Público. Despacho de Carga. Mantenimiento y Reparación de Metro contadores. Mantenimiento y Reparación Automotor, Almacenes Seguridad Interna. Comercial Sucursales, Guardia Eléctrica. Operación de sub. Estaciones, Mantenimiento, Construcción de Líneas Brigada de Prueba y análisis, estas actividades se caracterizan además por la reiterada repetición del trabajo, que le facilitan una estandarización, de la actividad y un marcado aprendizaje de los trabajadores de estas áreas.

El grado de especialización que muestra este grupo en su dimensión horizontal, se aprecia carencia en la amplitud de la tarea, esta característica propician situaciones de equilibrio para el área, pues a modo de ejemplo la asignación de un mecánico automotor especializado en el mantenimiento y reparación de este tipo de vehículo, no puede asumir carga de trabajo relacionada en el resto del parque automotor. **(Anexo 13)**

2.16 Departamentalización.

Esta Empresa tiene su forma muy específica de clasificar y agrupar las actividades del trabajo. Este hecho es tan antiguo como la organización misma quedando evidenciado en los pasajes de la Biblia que tratan de la organización del éxodo de los israelitas por parte de Moisés. Las dificultades que encontró en la Departamentalización se registran en el Éxodo 18: 17-26, en donde el indica que el suegro de Moisés, notando que este estaba utilizando mucho tiempo para la supervisión de tantas personas y le aconsejó en los siguientes términos:

“No haces bien, desfallecerás del todo, tu y también este pueblo que está contigo, porque esto es demasiado para ti, no podrás hacerlo tu solo. Escucha ahora mi voz y yo te aconsejaré... cogerás hombres, hombres capaces entre tu gente y construirás a estos sobre ellos caporales, sobre mil, sobre ciento, sobre ciento cincuenta y sobre diez...”

La Estructura (**epígrafe 2.18**) muestra la forma que la Empresa Eléctrica Cienfuegos tiene organizada sus actividades y personas, en esta agrupación se aprecia una Departamentalización por funciones, reflejándose por tanto lo que la Empresa normalmente hace y que además la caracteriza. Esta Departamentalización facilita indudablemente que la alta dirección defienda el prestigio de las actividades de Comercialización de la Energía, Mantenimiento, Construcción de Líneas de Distribución Eléctrica y operación del sistema, las

cuales son básicas de la Empresa. Dicha Departamentalización asegura una especialización por ocupaciones básicas, tema ya discutido en el aspecto de la División del trabajo. En el orden de las responsabilidades los Directores de U.E.B son los responsables de los resultados finales. Esta situación ha proporcionado un medio para ejercer un control estrecho del Director General.

En el orden práctico el funcionamiento de esta Departamentalización funcional a creado situaciones al restar importancia a cuenta de los Directores de U.E.B de las actividades funcionales ubicadas en las direcciones ya que carecen de una visión integradora de la Empresa, detalle este que ha llegado a crear murallas en este sentido.

2.17 Dinámica en los niveles de Dirección de la Empresa Eléctrica

Cienfuegos y Alcance de la Administración (Tramo de Control).

Dinámica en los niveles de Dirección **(Anexo: 14)**.

Dinámica en el alcance de la Administración **(Anexo: 16)**.

En el aspecto referido a los niveles de dirección utilizados por la Empresa puede comprobarse en su configuración formal como la empresa de manera general muestra tendencia a utilizar bajos niveles de dirección en las distintas partes de la estructura, solo muestra los mayores niveles en valores de tres niveles en la Unidad Empresarial de Base de Transporte y las Unidades Empresariales de Base Municipales, esta tendencia le posibilita a la Empresa mostrar claridad en sus niveles, facilita la coordinación y evita crecimientos de los costos indirectos de producción facilitan la comunicación descendente de los objetivos y planes.

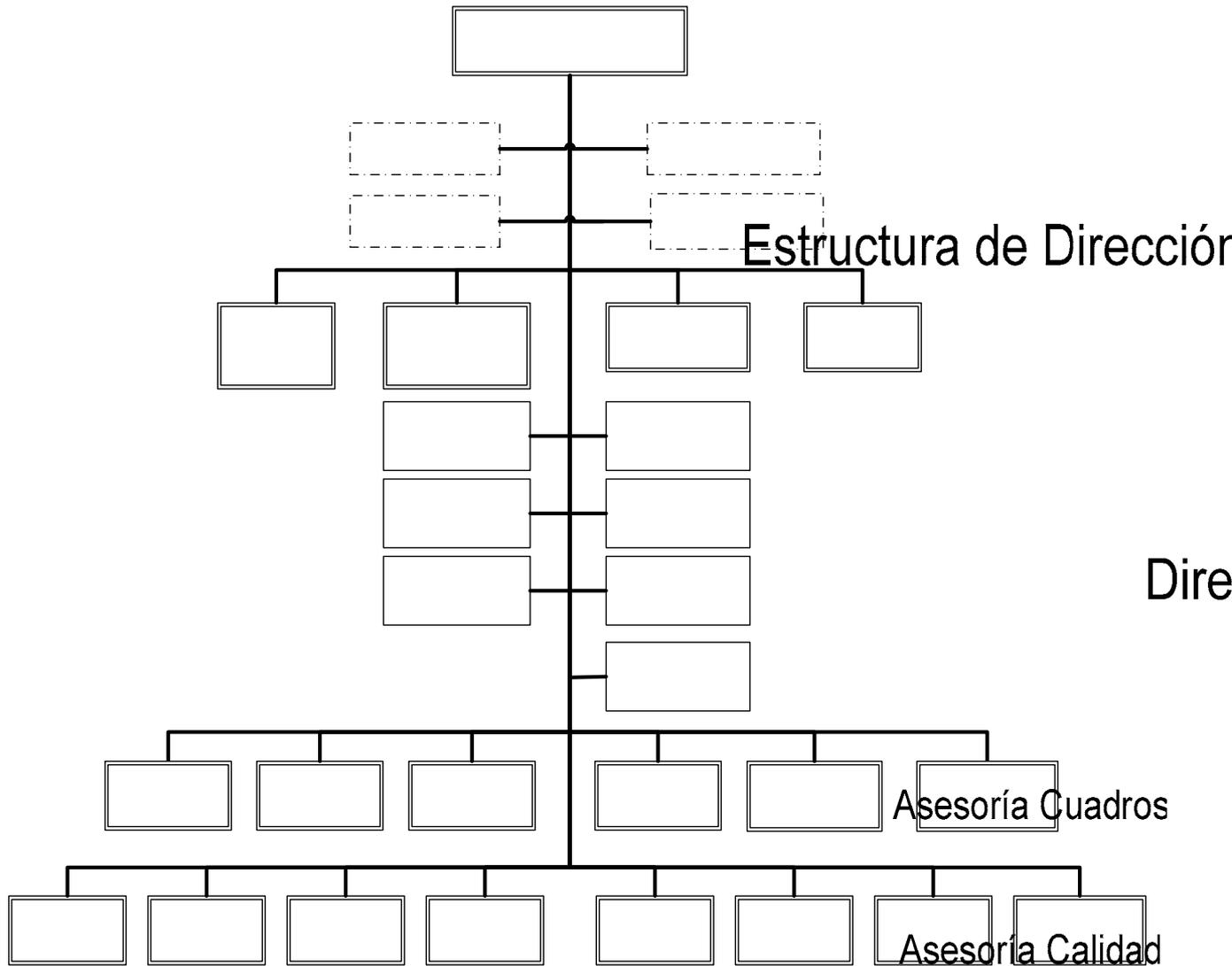
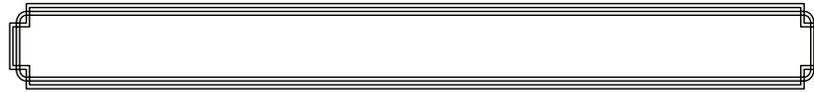
En este aspecto merece atención y análisis las configuraciones de carácter informal que se han venido fomentando en el cursar de los años, y por tanto influyen indudablemente en los niveles de dirección, y en el proceso de toma de decisiones, en este caso podemos apreciar como la Dirección de los Recursos Humanos dirige la U.E.B de Formación y Desarrollo, la Dirección de Control y Finanzas dirige la U.E.B de Contabilidad y Finanzas, la Dirección Comercial dirigiendo la U.E.B de Servicios Comerciales, y en las U.E.B Municipales se crean eslabones intermedios de dirección al crear los jefes Comerciales y los Jefes de Operación ambos cargos tienen carácter informal, al no ser reconocidos oficialmente a todos los efectos legales.

En lo referido al ángulo de autoridad ó alcance de la administración que se aprecia en tabla (Anexo 16) que trata el alcance de cada unidad, es fácilmente apreciable como el Director

General abarca 25 personas cifra inusual de acuerdo al criterio de los estudiosos de la administración , esta practica administrativa unido al inmovilismo que muestra la estructura de dirección ya plenamente manifestada en el cursar del tiempo, muestra en el orden práctico una excesiva atención del Director hacia la Unidad Empresariales de Base Municipales por razones obvias y una escasa acción de planificación organización y planificación hacia las Unidades Empresariales de Base que son consideradas parte de la Tecnoestructura o el Staff de apoyo .

A fin de Brindar una idea gráfica de lo antes expuesto en la siguiente página se expone el Organigrama de la actual Estructura de Dirección de la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

2.18 Estructura Actual de dirección aprobada



Dire

La Estructura de Dirección actualmente aprobada para la Empresa Eléctrica Cienfuegos, esta formada en primer orden por la Dirección General y cuatro Direcciones Funcionales que

Director Recursos Humanos Director de Control y Finanzas

abarcen la Dirección de Control y Finanzas, la Dirección Técnica, la Dirección Comercial y la Dirección de Recursos Humanos, este grupo de Direcciones en Unión a la Dirección General son considerados la alta dirección de la Empresa Eléctrica, aquí se establecen, normas, políticas, procedimientos y se decide las estrategias de trabajo para el resto de toda la organización, después aparecen un grupo de Unidades Empresariales de Base dedicada al apoyo, estas Unidades abarcan las actividades de Informática, contabilidad y finanzas, Servicios Comercial, Transporte, Auditoría y Control, Inversiones, Regulación de Carga, Administrativa y Abastecimiento Técnico, Material y por último aparece el núcleo operativo, las cuales realizan el trabajo básico de la Empresa y estas son las Unidades que se encuentran en cada una de los municipios y se denominan U.E.B Municipales.

Esta estructura de dirección organizada basadas en funciones que deben efectuar una Empresa dedicada a la distribución, comercialización de la energía y mantenimiento de las líneas, las características más importantes que aporta este tipo de estructura se pueden concretar de la manera siguiente:

- Es un reflejo lógico de las funciones.
- Grado de especialización alto por ocupaciones.
- Conserva el poder y prestigio de las principales funciones.
- Simplifica la capacitación.
- Proporciona medios para ejercer un control de la actividad fundamental por parte de la cumbre.
- El mismo hecho de tener direcciones municipales en cada municipio de la provincia asegura un grado de descentralización importante en la actividad básica de la Empresa.
- Es una estructura aplanada con pocos niveles intermedios de Dirección y un marcado, pero con alcances amplios, lo cual influye en el desmedido ángulo de autoridad del Director.

Conclusiones Parciales

1. Se logra elaborar el diagnóstico en toda su dimensión.
2. Evidente el exceso de amplitud horizontal.
3. Ocurrencia de alto grado de Especialización en el núcleo Operativo de apoyo con un limitado alcance de las tareas asignadas.
4. La empresa funciona mediante una combinación entre la Estructura Formal e Informal con una inclinación clara hacia esta última.
5. El núcleo Operativo básico presenta dificultades en el cumplimiento de las funciones comunes, metodológicas que orienta la Tecnoestructura.
6. El diseño de la Estructura se identifica con una Departamentalización por Funciones.
7. El ángulo de control Administrativo es desmedido; el Director General atiende a más de 25 niveles de Dirección.
8. No existe agrupación de funciones, es posible hacerlo en varias unidades Empresariales de bases.

Capítulo III Perfeccionamiento de la Estructura de Dirección.

3.1 Introducción.

Esta parte del trabajo es donde se proyecta la Estructura de Dirección perfeccionada a partir del resultado del diagnóstico y los criterios de expertos.

La Estructura propuesta debe ser capaz de cumplir con eficiencia, eficacia y competitividad, aspectos tales como:

- ✓ La misión
- ✓ El Objeto Empresarial.
- ✓ Los objetivos de Estrategias.
- ✓ Los Objetivos de Trabajo.
- ✓ El Plan de Negocios.
- ✓ El Servicio que Presta.

En el capítulo anterior se realiza un extenso y minucioso análisis de los componentes básicos en la formulación de Estructura de Dirección, ellos, son:

1. División del Trabajo Vertical.
 - ✓ Funciones Comunes.
 - ✓ Funciones Específicas.
 - ✓ Facultades Comunes.
 - ✓ Facultades Específicas.
2. División del Trabajo Horizontal Configuración.
 - a) Alta.
 - b) Baja.
3. Departamentalización (Agrupación).
 - a) Por funciones.
4. Estructura Formal e Informal.
5. Especialización.
6. Coordinación.

7. Angulo de autoridad (Control administrativo, tramo de Control).

8. Formalización.

3.2 Principios sobre los Objetivos y las Funciones.

Antes de desarrollar el diseño del Perfeccionamiento de la estructura es necesario abordar el procedimiento o regla que se utilizan a ese fin.

En el proceso de proyección de estructuras organizativas, se observan también un grupo de regularidades, que han dado lugar al enunciamiento de diferentes reglas de acción por parte de los especialistas. En base a los estudios bibliográficos y las experiencias propias extraídas de las investigaciones efectuadas, se han ordenado y enunciado un grupo de reglas de acción, que expresan las tendencias y fenómenos que se han observado en el proceso. No se pretende presentar las mismas como principios y regularidades totalmente comprobadas, tarea científicas sumamente complejas. Los principios que a continuación se exponen, son un acercamiento al problema del ordenamiento y enunciado, que están abiertos a la discusión, al enriquecimiento de la experiencia colectiva.

3.2.1 Sobre los Objetivos:

- a) La Estructura debe permitir alcanzar los objetivos propuestos con el mínimo gasto de recursos.
- b) Los objetivos son determinantes, y el eslabón primario de partida para conformar una Estructura.
- c) Los objetivos finales y de salida del sistema son las que determinan en esencia, la Estructura.
- d) Los objetivos deben ser expresados en su contenido y su temporalidad.
- e) Los objetivos deben expresarse en forma penetrante, a plenitud e integradas en forma independientes para un mismo nivel.
- f) Los objetivos deben expresar los requerimientos de la dirección superior, de los sistemas subordinados, del propio sistema, y del medio que los rodea.
- g) La subdivisión de objetivos debe tener un carácter finito y de alcance lógico, para su posible tratamiento.

3.2.2 Sobre las Funciones.

1. Las funciones están dadas por los objetivos del sistema y refleja los requerimientos del mismo.
2. La definición y agrupación de funciones sintetizan las actividades que son necesarias realizar, aprovechando al máximo la especialización y división del trabajo.
3. Las funciones deben expresar las actividades que aseguren el funcionamiento del sujeto y del objeto de dirección.
4. Las funciones deben expresar las exigencias del producto, de los procesos de producción y de la utilización del producto.
5. Las funciones deben expresar las actividades de aseguramiento de: el objeto de la actividad, de los cuadros, de los medios de la actividad y de las relaciones entre estas.
6. Las funciones deben expresar claramente la compleja red de decisiones, precisando su relación con el nivel de aprobación, ratificación, cooperación, ejecución y localización.
7. Las funciones deben expresar claramente el proceso de dirección (etapas de ciclo de dirección).
8. Las funciones deben desarrollarse, al menos, al nivel de definición de tareas.

3.3 De la Departamentalización o Agrupación de funciones.

1. Las funciones deben agruparse de manera tal que, aprovechando al máximo la especialización, garanticen la unidad de dirección y la coordinación entre todas sus subdivisiones.
2. Las funciones deben agruparse precisando las líneas de autoridad entre las áreas funcionales y las de líneas.
3. Las funciones deben agruparse garantizando la separación y jerarquización de las funciones de control, de las de ejecución.
4. El agrupamiento funcional debe lograr al máximo el cumplimiento de los requerimientos de los principios de unidad de mando y unidad de dirección.

5. Debe existir total correspondencia entre las funciones que se agrupan en una subdivisión, la autoridad en ese nivel y la responsabilidad que se exige.
6. Las funciones deben agruparse de manera tal que se tienda a minimizar los recorridos de la información, a lograr que en lo posible estos procesos se localicen en una misma subdivisión y que el flujo sea el estrictamente necesario para la interrelación y dirección jerárquica, garantizando la sistematización, rapidez y economía de este proceso.
7. El agrupamiento funcional debe garantizar el funcionamiento y racionalidad económica de todos los subsistemas.

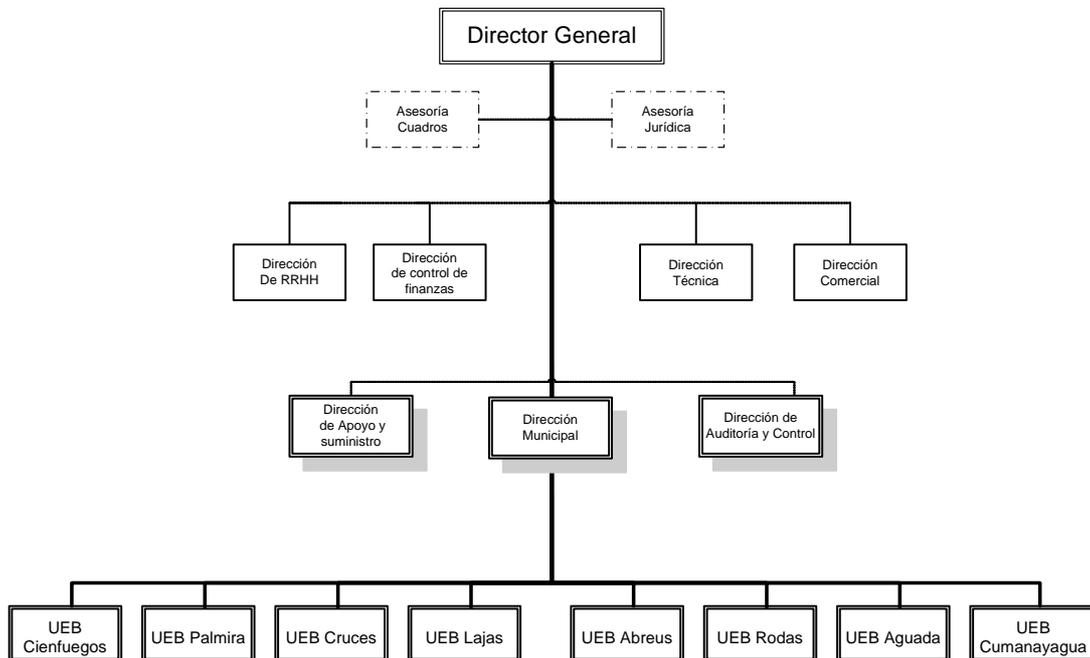
3.4 De la Conformación Integral de la Estructura:

8. Las agrupaciones funcionales deben guardar la interrelación jerárquica que corresponda a su importancia, basándose en la armonía y proporción entre sus componentes.
9. Las interrelaciones jerárquicas, funcionales y de autoridad, deben permitir la operatividad, flexibilidad, sencillez, rapidez de acción y seguridad que el sistema demanda.
10. Debe tenderse a minimizar el número de niveles, o sea, el crecimiento virtual de la organización, sin que por esto se exceda “el límite de control” de los dirigentes. Debe lograrse un eficiente desarrollo horizontal, evitando el crecimiento en exceso.
11. La estructura debe lograr el máximo de aprovechamiento de los recursos mediante el ordenamiento, tipificación y normalización del trabajo, de los procesos y de los medios de la dirección.
12. La estructura debe posibilitar el futuro desarrollo y perfeccionamiento del sistema.
13. La estructura, siendo una expresión formal de la organización estatal, debe considerar las interrelaciones, influencias y desarrollo del sistema de dirección de la sociedad.
14. La estructura debe contribuir al desarrollo y consolidación de los colectivos laborales, por lo que debe propiciar las necesidades de la planificación del desarrollo social de los colectivos.
15. La estructura debe garantizar el sistema de autocontrol permanente, basado en la retroalimentación.

3.5 Propuesta de la Estructura de Dirección para la Empresa Eléctrica de Cienfuegos.

En base del estudio y análisis de los componentes básicos considerados en la formulación de Estructuras se propone la siguiente para la Empresa Eléctrica de Cienfuegos.

Estructura de Dirección. Empresa Eléctrica Cienfuegos



Aunque fue necesario efectuar ajustes y modificaciones en los objetivos y funciones, la evaluación a detalle de la coexistencia pacífica entre la Estructura Formal e Informal hizo un valioso aporte en la definición de propuesta de Estructura.

A continuación se exponen las modificaciones y/o ajustes hechos a todos y cada uno de los factores y segmentos de Dirección:

Misión. (Capítulo II Pág. 5)

No sufre modificaciones, se considera amplia e integrada y con un enfoque hacia el cliente.

Objeto Empresarial. (Capítulo II Pág. 4)

No sufre modificaciones se considera en extremo abarcador y posibilita la creación de Valor Agregado.

Objetivos Estratégicos. (Capítulo II Pág. 6)

Incluyen a todas las funciones de Dirección, además se conectan con la misión y el objeto Empresarial y el entorno. Su formalización es adecuada.

Objetivos de Trabajo. (Capítulo II Pág. 7)

En su formalización se tuvo en cuenta la conexión con los Objetivos estratégicos y de hecho con la Misión, el Objeto Empresarial y el Entorno.

Los Objetivos de trabajo previstos son medibles y alcanzables. Lo acompañan las tareas principales que garantizan su desarrollo. El grado de cumplimiento al 100 %, conforman lo antes expuesto, no obstante de planificarse un total de 108 Objetivos y 338 tareas principales en apoyo a los mismos.

3.6 Proyección de las Funciones.

El perfeccionamiento de este factor se apoya en lo fundamental en la ampliación y/o agrupación de funciones. En cada nivel de Dirección de la Estructura se hizo evaluar estos aspectos:

3.6.1 Funciones Dirección General.

Las funciones se consideran en extremo extensas, integradas e identifican plenamente con la **Misión, Visión, Estrategia, Objetivos y Objeto Empresarial.**

En su contenido están presentes las funciones:

- ✓ Técnicas.
- ✓ Comerciales.
- ✓ Financieras.
- ✓ Seguridad.
- ✓ Contables.
- ✓ Administrativas.

Con las facultades ocurre algo similar a las funciones con una particularidad muy positiva pues reconoce a la Empresa como una organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera organizativa y contractual autónoma. Estas facultades asignadas que aparecen en el capítulo anterior favorecen la aplicación del proceso toma de decisiones.

3.6.2 Funciones Dirección Recursos Humanos.

Se amplían al eliminarse la Unidad Empresarial de Base Formación y Desarrollo, con el siguiente enunciado.

3.6.2.1 Funciones Generales

1. Garantizar el cumplimiento de la legislación vigente que se relacione con su esfera de competencia.

2. Dirigir y orientar las acciones de su dirección para lograr el cumplimiento de las misiones asignadas.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la Unión de Jóvenes Comunistas y el Partido Comunista de Cuba así como la Unión Eléctrica y otros órganos y organismos del Estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación con la Dirección General, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
5. Dirigir y controlar el trabajo de su área.
6. Lograr el establecimiento del Sistema Informativo Interno de la Empresa en los aspectos que le correspondan a la subdivisión .
7. Implantar y aplicar el sistema de Aseguramiento de la Calidad de acuerdo a las normas establecidas.
8. Rendir cuenta mensualmente a la instancia correspondiente del desempeño de su dirección y del resultado de su gestión.
9. Garantizar la preservación de los recursos de la Empresa mediante el establecimiento de los sistemas de protección y seguridad diseñados para la misma.
10. Desarrollar el proceso de innovación, de manera que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y técnicos a la actividad que realiza.
11. Garantizar que todos los trabajadores que ocupen un cargo, en cualquiera de las Unidades la empresa este debidamente capacitado y certificado para desempeñar con eficiencia las funciones de su puesto de trabajo y en la medida de las posibilidades, las correspondientes a un puesto superior.
12. Lograr que toda acción de capacitación en la que participe un trabajador contribuya al desarrollo de conocimiento, habilidades, hábitos y valores útiles para la función que desempeña en la actualidad o la que desempeñara en un futuro cercano.
13. Lograr que los programas y acciones de capacitación se encuentren en armonía con las necesidades actuales y con aquellas que emanan de los objetivos y líneas de desarrollo estratégico de la empresa.

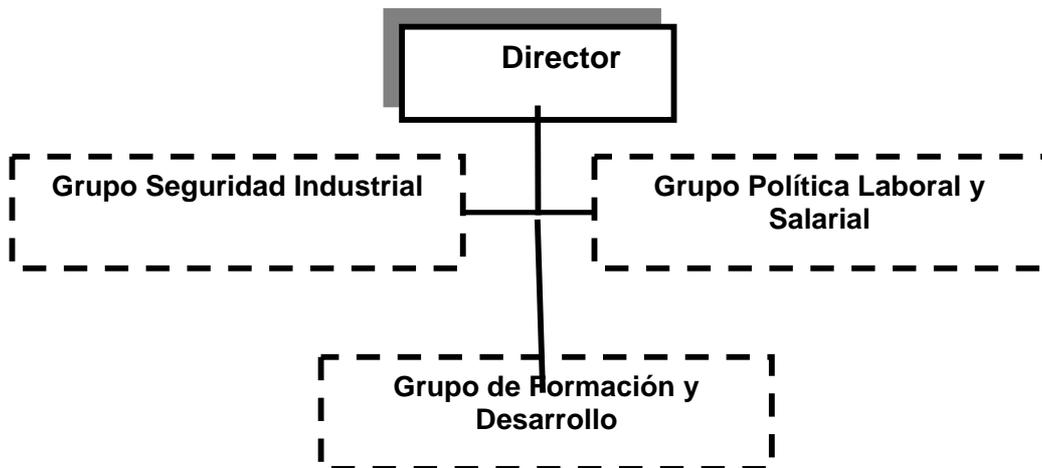
3.6.2.2 Funciones Específicas Dirección de Recursos Humanos.

Las mismas no se modifican. Se ajustan a las exigencias funcionales internas de la Unidad.

3.6.2.3 Facultades Generales y Específicas.

No se modifican se consideran que conectan con el funcionamiento integral de la empresa y el propio de la Unidad.

3.6.2.4 Departamentalización en la Dirección de Recursos Humanos



3.7 Dirección de Control y Finanzas.

3.7.1 Funciones Generales

Se amplían al eliminarse la Unidad Empresarial de Base Contabilidad y Finanzas, y quedan así:

1. Garantizar el cumplimiento de la legislación vigente que se relacione con su esfera de competencia.
2. Dirigir y orientar las acciones de su dirección para lograr el cumplimiento de las misiones asignadas.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la Unión de Jóvenes Comunistas y el Partido Comunista de Cuba así como la Unión Eléctrica y otros órganos y organismos del Estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación con la Dirección General, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
5. Dirigir y controlar el trabajo de su área.
6. Lograr el establecimiento del Sistema Informativo Interno de la Empresa en los aspectos que le correspondan a la subdivisión
7. Implantar y aplicar el sistema de Aseguramiento de la Calidad de acuerdo a las normas establecidas.
8. Rendir cuenta mensualmente a la instancia correspondiente del desempeño de su dirección y del resultado de su gestión.
9. Garantizar la preservación de los recursos de la Empresa mediante el establecimiento de los sistemas de protección y seguridad diseñados para la misma.
10. Desarrollar el proceso de innovación, de manera que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y técnicos a la actividad que realiza.
11. Mantener el cumplimiento de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Preservación del Medio Ambiente.
12. Asegurar que los trabajadores desempeñen sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.

13. Desarrollar, con el apoyo de la organización sindical el establecimiento del Sistema de Estimulación a los trabajadores.
14. Planificar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros que se le subordinan a través de la determinación de sus necesidades de capacitación.
15. Supervisar las Unidades Básicas.
16. Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que realizan contribuyendo a la correcta aplicación del sistema de estimulación establecido
17. Colaborar con la creación de una imagen corporativa de la Organización Básica Eléctrica y la ampliación de la Cultura Empresarial de la misma
18. Eléctrica y la ampliación de la Cultura Empresarial de la misma.
19. Presentar y defender el Plan y el Presupuesto en Divisa y Moneda Nacional ante el Consejo de Dirección de la Empresa
20. Dirige la actividad de Contabilidad y Fianzas de la Empresa.

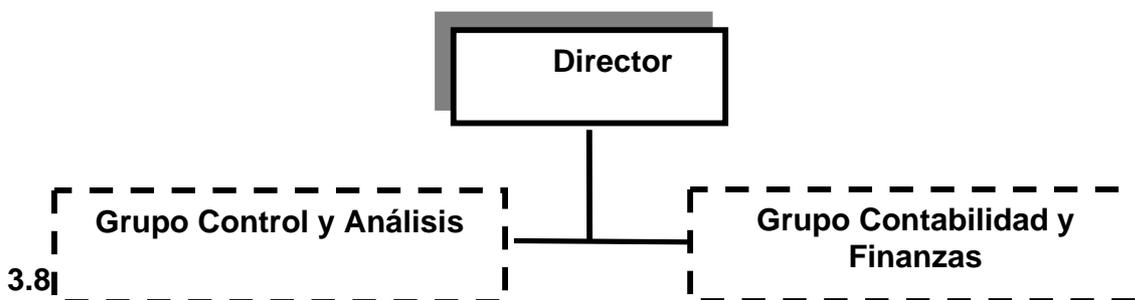
3.7.1.1 Funciones Específicas.

Las mismas no se modifican. Se ajustan a las exigencias funcionales internas de la Unidad.

3.7.1.2 Facultades Generales Y Específica.

No se modifican se consideran que conectan con el funcionamiento integral de la empresa y el propio de la Unida, así como el desarrollo del proceso Toma de Decisiones.

3.7.1.3 Departamentalización en la Dirección de Control y Finanzas.



3.8.1 Funciones Generales.

Se amplían al eliminarse la Unidad Empresarial de Base Despacho de Carga, y se plantean las siguientes:

1. Dirigir integralmente la actividad Despacho de Carga.
2. Dirigir integralmente la actividad Investigación y Desarrollo.
3. Garantizar el cumplimiento de la legislación vigente que se relacione con su esfera de competencia.
4. Dirigir y orientar las acciones de su dirección para lograr el cumplimiento de las misiones asignadas.
5. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la Unión de Jóvenes Comunistas y el Partido Comunista de Cuba así como la Unión Eléctrica y otros órganos y organismos del Estado con los que tenga relaciones.
6. Establecer una adecuada comunicación con la Dirección General, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
7. Dirigir y controlar el trabajo de su área.
8. Lograr el establecimiento del Sistema Informativo Interno de la Empresa en los aspectos que le correspondan a la subdivisión
9. Implantar y aplicar el sistema de Aseguramiento de la Calidad de acuerdo a las normas establecidas.
10. Rendir cuenta mensualmente a la instancia correspondiente del desempeño de su dirección y del resultado de su gestión.
11. Garantizar la preservación de los recursos de la Empresa mediante el establecimiento de los sistemas de protección y seguridad diseñados para la misma.
12. Desarrollar el proceso de innovación, de manera que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y técnicos a la actividad que realiza.
13. Mantener el cumplimiento de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Preservación del Medio Ambiente.
14. Asegurar que los trabajadores desempeñen sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
15. Desarrollar, con el apoyo de la organización sindical el establecimiento del Sistema de Estimulación a los trabajadores.

16. Planificar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros que se le subordinan a través de la determinación de sus necesidades de capacitación.
17. Supervisar las Unidades Básicas.
18. Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que realizan contribuyendo a la correcta aplicación del sistema de estimulación establecido
19. Colaborar con la creación de una imagen corporativa de la Organización Básica Eléctrica y la ampliación de la Cultura Empresarial de la misma
20. Eléctrica y la ampliación de la Cultura Empresarial de la misma.
21. Presentar y defender el Plan y el Presupuesto en Divisa y Moneda Nacional ante el Consejo de Dirección de la Empresa
22. Dirige la actividad de Contabilidad y Fianzas de la Empresa.

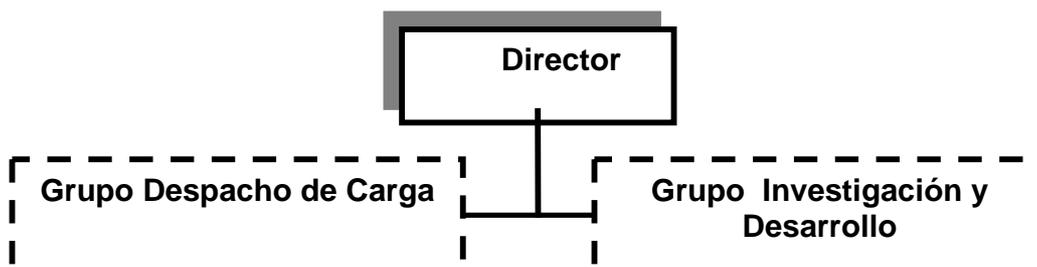
3.8.1.1 Funciones Específicas.

Las mismas no se modifican. Se ajustan a las exigencias funcionales internas de la Unidad.

3.8.1.2 Facultades Generales Y Específica.

No se modifican se consideran que conectan con el funcionamiento integral de la empresa y el propio de la Unida, así como el desarrollo del proceso Toma de Decisiones.

3.8.1.3 Departamentalización en la Dirección Técnica.



3.9 Dirección Comercial.

3.9.1 Funciones Generales.

Se amplían al eliminarse las Unidad Empresarial de Base: Servicios Comerciales, Regulación de Carga y se configuran así:

1. Dirigir íntegramente la actividad de Servicios Comerciales.
2. Dirigir integralmente la actividad Regulación de Carga.
3. Dirigir integralmente la actividad del taller de Metros.
4. Garantizar el cumplimiento de la legislación vigente que se relacione con su esfera de competencia.
5. Dirigir y orientar las acciones de su dirección para lograr el cumplimiento de las misiones asignadas.
6. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la Unión de Jóvenes Comunistas y el Partido Comunista de Cuba así como la Unión Eléctrica y otros órganos y organismos del Estado con los que tenga relaciones.
7. Establecer una adecuada comunicación con la Dirección General, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
8. Dirigir y controlar el trabajo de su área.
9. Lograr el establecimiento del Sistema Informativo Interno de la Empresa en los aspectos que le correspondan a la subdivisión
10. Implantar y aplicar el sistema de Aseguramiento de la Calidad de acuerdo a las normas establecidas.
11. Rendir cuenta mensualmente a la instancia correspondiente del desempeño de su dirección y del resultado de su gestión.
12. Garantizar la preservación de los recursos de la Empresa mediante el establecimiento de los sistemas de protección y seguridad diseñados para la misma.
13. Desarrollar el proceso de innovación, de manera que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y técnicos a la actividad que realiza.

14. Mantener el cumplimiento de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Preservación del Medio Ambiente.
15. Asegurar que los trabajadores desempeñen sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
16. Desarrollar, con el apoyo de la organización sindical el establecimiento del Sistema de Estimulación a los trabajadores.
17. Planificar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros que se le subordinan a través de la determinación de sus necesidades de capacitación.
18. Supervisar las Unidades Básicas.
19. Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que realizan contribuyendo a la correcta aplicación del sistema de estimulación establecido
20. Colaborar con la creación de una imagen corporativa de la Organización Básica Eléctrica y la ampliación de la Cultura Empresarial de la misma
21. Eléctrica y la ampliación de la Cultura Empresarial de la misma.
22. Presentar y defender el Plan y el Presupuesto en Divisa y Moneda Nacional ante el Consejo de Dirección de la Empresa
23. Dirige la actividad de Contabilidad y Fianzas de la Empresa.

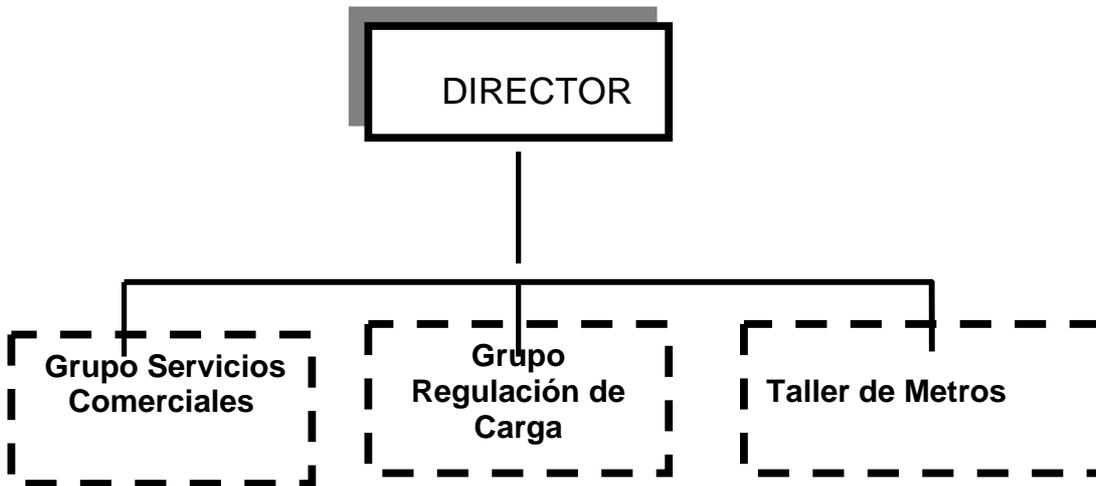
3.9.1.1 Funciones Específicas.

Las mismas no se modifican. Se ajustan a las exigencias funcionales internas de la Unidad.

3.9.1.2 Facultades Generales Y Específica.

No se modifican se consideran que conectan con el funcionamiento integral de la empresa y el propio de la Unida, así como el desarrollo del proceso Toma de Decisiones.

3.9.1.3 Departamentalización en la Dirección Comercial.



3.10 Dirección Adjunta.

3.10.1 Funciones Generales.

Esta es una Dirección de nueva creación, la misma surge por la necesidad de establecer un eslabón de mando intermedio entre la Cumbre Estratégica y el Núcleo Operativo a través de este nivel el cual elimina el desmedido ángulo de autoridad que asume el Director General en la actual estructura, además esta Dirección asume las funciones de las Unidades de Base Inversiones e Informática a l desaparecer lambas Las funciones propuestas son las siguientes.

3.10.1.1 Funciones Generales.

1. Dirigir a las Unidades Empresariales de Base Eléctricas Municipales

2. Dirigir íntegramente la actividad de inversiones.
3. Dirigir integralmente la actividad de Informática.
4. Garantizar el cumplimiento de la legislación vigente que se relacione con su esfera de competencia.
5. Dirigir y orientar las acciones de su dirección para lograr el cumplimiento de las misiones asignadas.
6. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la Unión de Jóvenes Comunistas y el Partido Comunista de Cuba así como la Unión Eléctrica y otros órganos y organismos del Estado con los que tenga relaciones.
7. Establecer una adecuada comunicación con la Dirección General, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica y productiva.
8. Dirigir y controlar el trabajo de su área.
9. Lograr el establecimiento del Sistema Informativo Interno de la Empresa en los aspectos que le correspondan a la subdivisión.
10. Implantar y aplicar el sistema de Aseguramiento de la Calidad de acuerdo a las normas establecidas.
11. Rendir cuenta mensualmente a la instancia correspondiente del desempeño de su dirección y del resultado de su gestión.
12. Garantizar la preservación de los recursos de la Empresa mediante el establecimiento de los sistemas de protección y seguridad diseñados para la misma.
13. Desarrollar el proceso de innovación, de manera que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y técnicos a la actividad que realiza.
14. Mantener el cumplimiento de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Preservación del Medio Ambiente.
15. Asegurar que los trabajadores desempeñen sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
16. Desarrollar, con el apoyo de la organización sindical el establecimiento del Sistema de Estimulación a los trabajadores.

17. Planificar los procesos de capacitación de los trabajadores y Especialistas que se le subordinan a través de la determinación de sus necesidades de capacitación.
18. Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que realizan contribuyendo a la correcta aplicación del sistema de estimulación establecido
19. Colaborar con la creación de una imagen corporativa de la Organización Básica Eléctrica y la ampliación de la Cultura Empresarial de la misma
20. Presentar y defender el Plan y el Presupuesto en Divisa y Moneda Nacional ante el Consejo de Dirección y/ o Administración de la Empresa.

3.10.1.2 Funciones Específicas.

1. Organizar y controlar la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo y Medio Ambiente Laboral dentro en las actividades que se le subordinan.
2. Organizar la revisión de los trabajos de innovación y racionalización y evaluar la necesidad de proteger los aportes científicos.
3. Cumplir y hacer cumplir el Procedimiento de Operación del Sistema Eléctrico Nacional en la provincia.
4. Diseñar la política de desarrollo y estrategia de Informatización de la Empresa.
5. Garantizar el servicio de mantenimiento y reparación a los medios de automatización de la Empresa
6. Asegurar el servicio de mantenimiento a Sistemas de Computación.
7. Garantizar servicios de análisis, diseño y programación de aplicaciones para las diferentes áreas de la Empresa.
8. Garantizar la automatización de la Empresa con las nuevas y modernas técnicas de automatización.
9. Dirigir, planificar y controlar el programa de ejecución de inversiones por financiamiento externo o centralizado, cumpliendo lo legislado a ese fin
10. Dirigir, organizar, planificar, controlar, asesorar y fiscalizar la elaboración de proyectos de objetos de obras eléctricos o no.
11. Cumplir y supervisar la observancia de cumplimiento del Reglamento del Proceso Inversionista y demás disposiciones vigentes.

12. Controlar el cumplimiento de los contratos económicos que se establecen con el Inversionista Directo y exigir la aplicación de las normas técnicas y otros documentos normalizativos.
13. Garantizar eficiente gestión en la compra y solución del aseguramiento técnico material.
14. Asegurar la realización de estudio de Factibilidad en las nuevas inversiones.
15. Controlar, asesorar y fiscalizar el almacenamiento y conservación de los equipos y materiales destinados a las inversiones.
16. Controlar la ejecución de los trabajos para la puesta en marcha de la inversión.
17. Controlar y supervisar el plan de entrega de los suministros al constructor de conformidad con el cronograma de ejecución de la inversión.
18. Planificar, ejecutar y controlar la política de electrificación.
19. Garantizar y controlar la ejecución de los nuevos servicios solicitados por los clientes con financiamiento, servicios estatales y consumidores residenciales.
20. Elaborar los estudios y análisis de desarrollo a corto, mediano y largo plazo y análisis de pronósticos, atendiendo a las condiciones técnicas de las redes y a la incorporación de nuevas inversiones.
21. Proponer, administrar y controlar el financiamiento aprobado para la ejecución de las inversiones en Moneda Nacional y la Moneda Libremente Convertible.
22. Proponer la creación de la Dirección Integral de proyectos ante situaciones emergentes de las inversiones.

3.10.1.3 Facultades Generales.

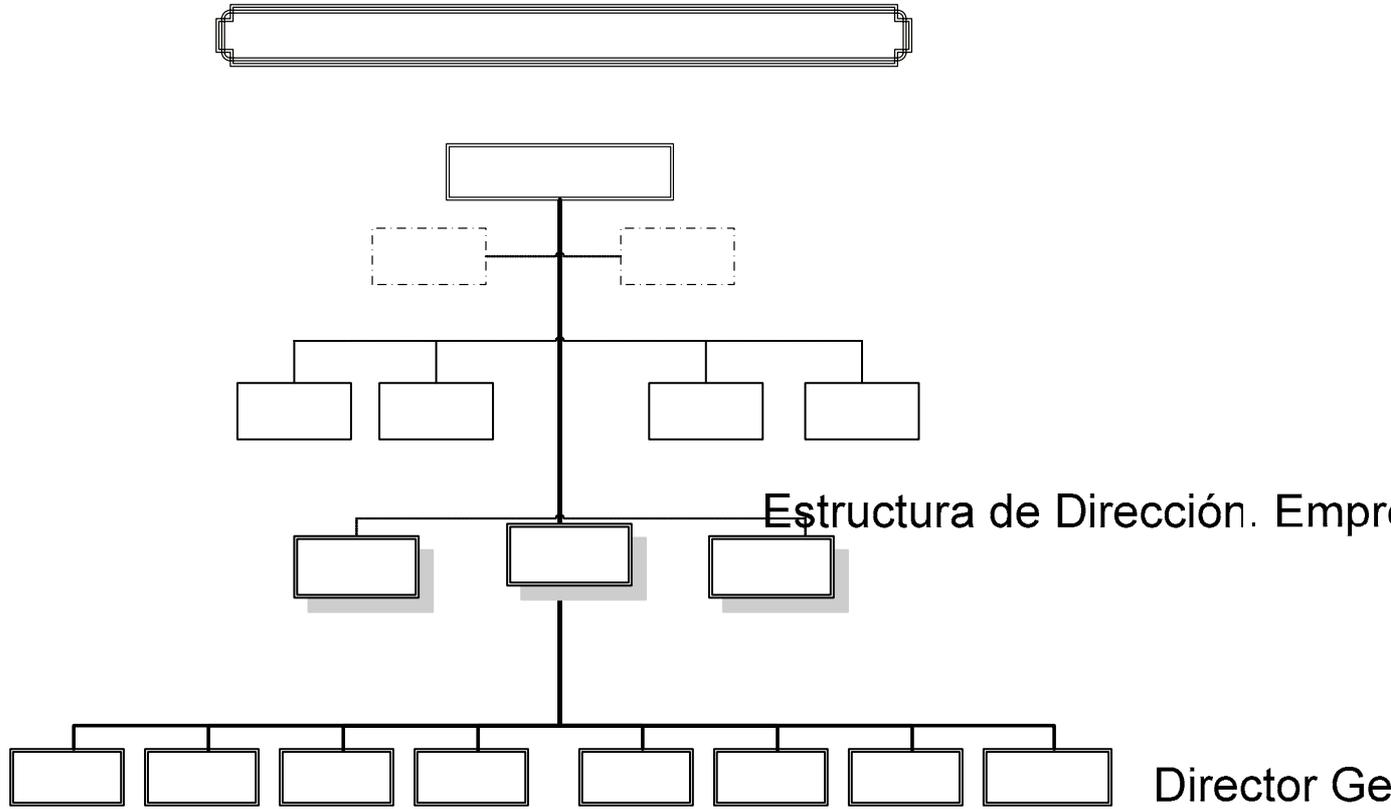
A fin de que pueda aplicar el proceso Toma de Decisiones de manera efectiva se proponen las siguientes:

1. Administrar los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo correspondiente a su subdivisión estructural.
2. Certificar el cumplimiento de los indicadores establecidos para la obtención de los estímulos morales y materiales y aplicar el mecanismo de distribución del estímulo.
3. Decidir el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia o promoción dentro del área, una vez transcurrido el Período de Prueba.
4. Dar por terminada la relación laboral con un trabajador dentro de su dirección.
5. Aprobar modificaciones temporales en las Normas de Consumo Material, Procedimientos o Procesos Tecnológicos debidamente fundamentados.
6. Aplicar medidas disciplinarias a los dirigentes y trabajadores que se le subordinan por las violaciones de la disciplina laboral contemplada en la legislación vigente y los reglamentos internos aprobados en la Empresa.

3.10.1.4 Facultades Específicas.

1. Firmar contratos económicos de prestación de servicios vinculados con el mantenimiento y operación, siempre dentro del límite de los 25000 CUC y 100 000 MN Fijado por la Unión Eléctrica.
2. Aprobar los procedimientos y técnicas para la elaboración de las Normas de Trabajo, Seguridad y Salud en el Trabajo, Consumo Material, Calidad, y procedimientos tecnológicos que rigen el trabajo en la Empresa.
3. Aprobar la elaboración de las Normas de Consumo una vez elaboradas por la Empresa.
4. Autorizar la extracción de materiales y suministros de los almacenes destinados a las inversiones.
5. Detener cualquier trabajo que por no cumplir con las normas de Seguridad y Salud pueda provocar un accidente.
6. Aprobar las propuestas de procedimiento y normas de trabajo vinculadas a las inversiones.
7. Decidir el uso de los insumos necesarios para el desarrollo de las inversiones.
8. Aprobar las tareas técnicas para los nuevos proyectos de Sistemas Automatizados y decidir las vías de ejecución.

3.10.1.5 Departamentalización en la Dirección Adjunta.



3.11 Unidades Empresariales de Base.

3.11.1 Base Centro de Operaciones.

Asesoría
Cuadros

A fin de favorecer al proceso Coordinación y el ángulo de autoridad a ese fin se crea el Grupo de Líneas y el Taller de Maquinado pasa a formar a parte de la Unidad Empresarial de Base Apoyo y Suministro.

3.11.1.1 Funciones Específicas.

Se le suprime las funciones inherentes a la actividad de maquinado.
Dirección De RRHH

Dirección
de control de
finanzas

3.11.1.2 Facultades Generales y Específicas.

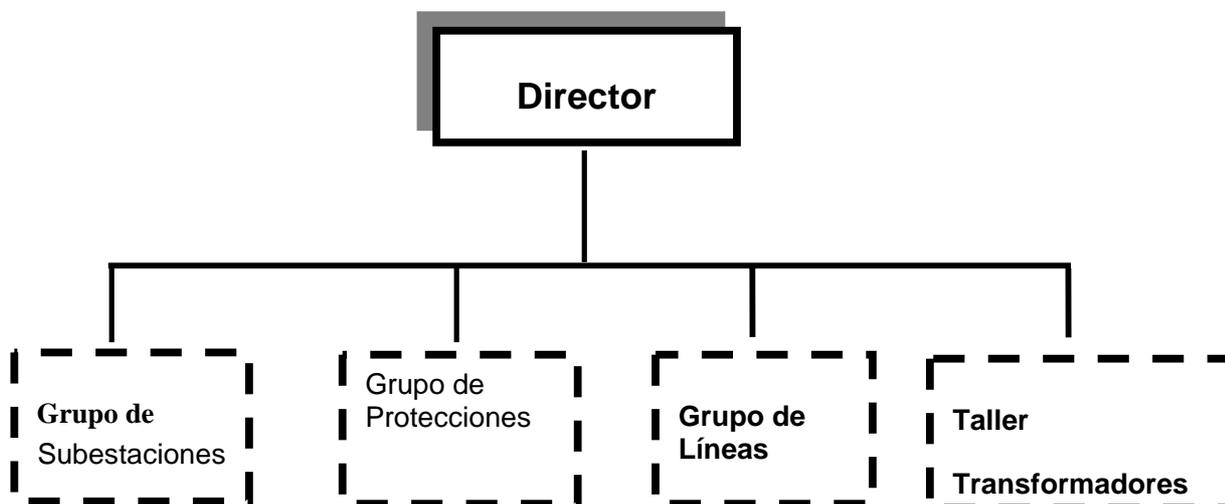
No se modifican.

3.11.1.3 Departamentalización de la Unidad Empresarial de Base

Dirección
de Apoyo y
suministro

Dirección
Municipal

Centro de Operaciones.



3.11.2 Apoyo y Suministro.

Unidad Empresarial de Base de Apoyo y Suministro.

Surge a partir de suprimirse las Unidades Empresariales de Base: Abastecimiento Técnico Material, Administrativa y Transporte a fin de agrupar funciones que en gran medida tienen estrecha relación lo cual mejora con creces el proceso de Coordinación y por ende la Toma de Decisiones al acercarse el problema al lado de la posible solución.

3.11.2.1 Funciones Generales.

Se le asignan las siguientes:

1. Llevar el registro de los hechos contables.
2. Organizar el proceso productivo o la prestación de servicios.
3. Proyectar y ejecutar sus planes y presupuestos así como los objetivos y metas a alcanzar en cada período.
4. Organizar la actividad de Mercadotecnia.
5. Operar cuentas bancarias en correspondencia con el poder emitido por el director de la Empresa según corresponda.
6. Aplicar la política de estimulación y sanción aprobada por la Empresa

7. Contratar y liberar la fuerza de trabajo. Declarar o retirar la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores, para ocupar una plaza.
8. Elaborar el plan de Capacitación de los trabajadores de la Unidad y controlar su cumplimiento. .
9. Ejercer los controles establecidos y preservar los recursos materiales y financieros de la Unidad mediante la aplicación de las medidas de Seguridad y Protección que se orienten.
10. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos por la Unión Eléctrica.
11. Implantar el sistema de Aseguramiento de la Calidad y cumplir con las normas del mismo.

3.11.2.2 Funciones Específica.

Se le asignan las siguientes:

1. Organizar eficiente prestación de servicio de despachos en almacenes, orientado a la satisfacción de los clientes.
2. Planificar y ejecutar los planes y presupuestos de abastecimiento que deberán corresponderse con los planes de negocios.
3. Dirigir, organizar y planificar las compras en correspondencia con el plan de negocios.
4. Planificar y controlar la actividad de conservación.
5. Fiscalizar el uso racional y más eficiente de los recursos a través del correcto funcionamiento de los fondos imprest.
6. Garantizar y fiscalizar el cumplimiento de las normas de almacenamiento y rotación de las reservas movilizativas de acuerdo con la legislación vigente.
7. Organizar y asesorar en lo referente al sistema integral "Economía de Almacenes".
8. Verificar el empleo de los recursos, analizando los destinos finales de éstos.
9. Planificar y controlar los niveles de existencia de recursos en almacenes.
10. Controlar la ejecución sistemática y periódica de inventarios, así como la realización de las conciliaciones con el área contable.
11. Atender y asesorar a las comisiones de legalidad en el trabajo que ellas realizan en la reducción de los inventarios por bajas mermas y deterioros.

12. Dirigir, organizar, planificar y controlar la política de reducción del monto de inventario y asesorar el tratamiento y destino a ociosos
13. Organizar, planificar, controlar y dirigir el servicio técnico de mantenimiento y reparación de los equipos automotores, así como el sistema de explotación y organización del taller.
14. Estudiar, analizar y determinar índices de consumo, índice de explotación y la disponibilidad técnica de los equipos automotores.
15. Elaborar, ejecutar y controlar las normas y programas de mantenimiento y reparaciones de los equipos automotores.
16. Planificar y controlar la política de recuperación y fabricación de piezas de repuesto y agregados.
17. Controlar y asesorar las pruebas técnicas para la comprobación de la calidad, eficiencia y duración a equipos y agregados.
18. Elaborar y controlar los planes de combustible y lubricantes, gomas, cámaras, baterías, equipos de garaje, piezas y otros.
19. Proponer la distribución o redistribución de los equipos de transporte.
20. .Hacer cumplir el Reglamento Interno de Transporte establecido.
21. Dirigir, organizar, planificar, controlar, asesorar y supervisar el plan de reparación o mantenimiento constructivo civil de locales, instalaciones o áreas con medios propios o no.
22. Garantizar y controlar el estado de orden y limpieza de locales, instalaciones, servicios sanitarios, áreas de recreación y comedores-cafetería.
23. Asegurar mediante efectiva gestión de compra u otros mecanismos el aseguramiento material a fin de mantener la continuidad del servicio, de alimentación, el orden y limpieza, así como las labores de mantenimiento o reparación.
24. Garantizar a las subdivisiones estructurales y a las Unidades Empresariales de Base, la reparación y mantenimiento de equipos de oficina y efectos electrodomésticos.
25. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del costo por peso en el comedor y del círculo social obrero acorde con los procedimientos contables y financieros.
26. Controlar y supervisar la observancia del cumplimiento de las normas higiénico sanitarias referidas al proceso, elaboración, manipulación, traslado, despacho de los

- alimentos, la limpieza de los útiles empleados en comedores y cocinas, servicios sanitarios, baños y la calidad del agua potable y de los alimentos a procesar.
27. Organizar la eficiente gestión de localización de materias primas, materiales, alimentos, pasajes, hospedaje, suministro de agua, gas industrial y doméstico y servicios de transporte.
 28. Organizar y controlar los servicios referidos a la impresión de documentos, estafeta, OCIC, recepción, traslado de personal a profilactorio, cursos, eventos deportivos, alquiler de locales, medios de propaganda y comunicación, fumigación, eliminación de vectores y otros.
 29. Garantizar el servicio administrativo y de piquera con la calidad requeridas áreas que lo soliciten.
 30. Garantizar la sustitución de importaciones referido a la fabricación y recuperación de piezas de repuesto y de otros accesorios.

3.11.2.3 Facultades Generales.

Se le asignan las siguientes:

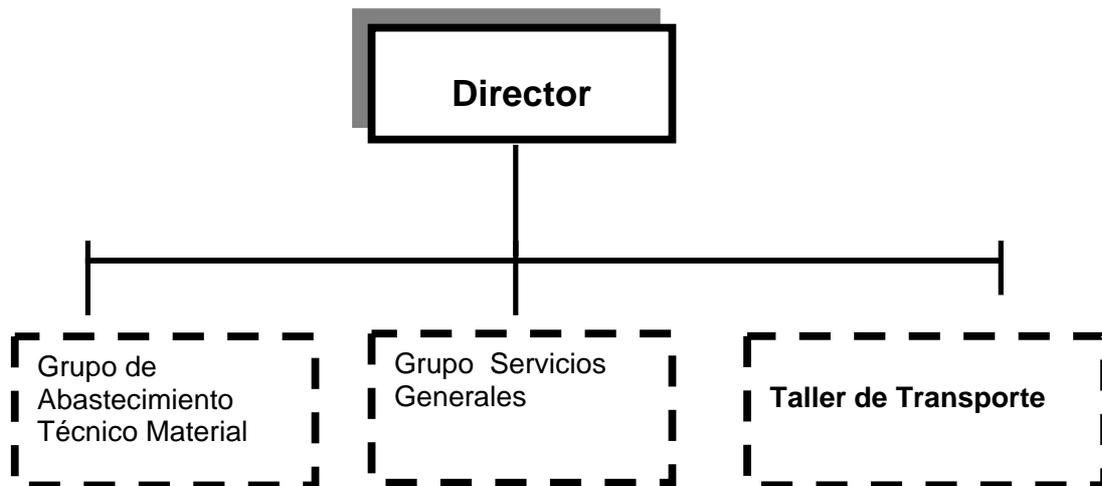
1. Aprobar de Conjunto con el sindicato el horario de trabajo y descanso según lo establecido y exigir su cumplimiento.
2. Firmar contratos económicos de diferentes tipos, servicios, suministros, laborales, compraventa, seguro, consignación y otros, cumpliendo el procedimiento establecido por el Comité de Contratación.
3. Contratar con terceros, servicios no existentes en su estructura Organizativa según lo establecido.
4. Crear los órganos asesores de dirección que más se ajusten a las características de la organización y reglamentar su funcionamiento. Aprobar los acuerdos administrativos del consejo de dirección que considere conveniente.
5. Administrar los recursos financieros y materiales así como la fuerza de trabajo.
6. Aprobar los balances financieros, responder por los resultados financieros de la misma y por el cumplimiento de sus obligaciones.
7. Reconocer o retirar la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores de la Unidad.

8. Decidir el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción
9. Dar por terminada la relación laboral con un trabajador a iniciativa de la dirección de la Unidad.
10. Autorizar excepcionalmente que un trabajador pase a ocupar otra plaza de menor categoría por no más de 60 días en el año sin afectar su salario.
11. Aplicar las medidas disciplinarias al personal de la Unidad.
12. Aprobar o acordar con los trabajadores la recuperación de la producción por interrupciones
13. Aprobar las Normas de Trabajo elaboradas por la Empresa relacionadas con la actividad que dirige.

3.11.2.4 Facultades Específicas.

Se le asignan las siguientes:

1. Concertar Contratos Económicos de suministro , compraventa y servicios ,así como los que se requiera concertar con las restantes Unidades Empresariales de Base siempre dentro del límite de los 25 000 dólares y 100 000 Moneda Nacional
2. Decidir la reparación y mantenimiento del transporte de la Empresa.



No modifican Funciones Generales, Funciones Específicas, Facultades Generales, Facultades Específicas y Departamentalización las Unidades Empresariales de Base:

- ✓ Auditoria y Control.
- ✓ Generación por Distribución.
- ✓ Cienfuegos.
- ✓ Palmira.
- ✓ Cruces.
- ✓ Lajas.
- ✓ Rodas.
- ✓ Abreus.
- ✓ Aguada.
- ✓ Cumanayagua.

3.12 La Estructura de Dirección de la Empresa Eléctrica Cienfuegos vista en las Cinco Partes Principales.

Henry Mintzberg: En el libro denominado *Strategor: Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad* (1998), apunta:

Los consultores siempre están ofreciendo a las Empresas el “El ultimo Grito” en técnicas de gestión.

Hace años estaban de modas el PERT y la Dirección por Objetivos; después, la planificación a largo plazo y el desarrollo operativo; y hoy lo están el enriquecimiento del trabajo y el presupuesto en base 0.

Estos incidentes sugieren que muchísimos problemas de diseño organizativo provienen de las suposición de que todas las Empresas son lo mismo; una yuxtaposición de partes integrantes, cuyos elementos estructurales pueden añadirse o suprimirse a voluntad.

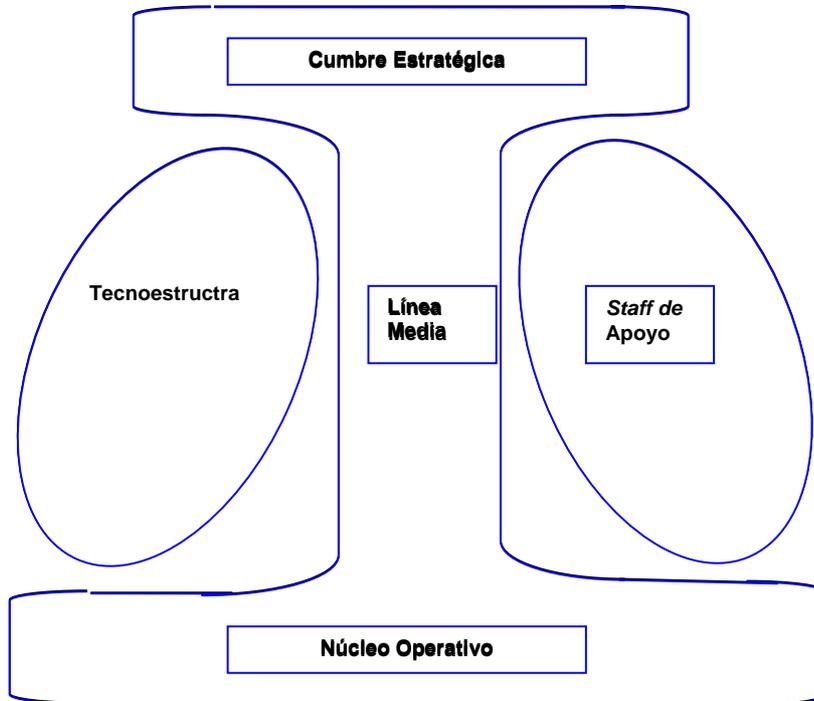
La presunción opuesta afirma que las organizaciones eficientes consiguen una coherencia completa entre sus secciones componentes y que no cambian ningún elemento sin considerar por entero los efectos que ello tendrá en los demás. Los márgenes de control, los grados de enriquecimiento del trabajo, la forma de descentralización, los sistemas de calificación y la estructura matricial no deben tomarse y seleccionarse al azar. Al contrario, han de elegirse de acuerdo con agrupaciones internamente coherentes. Y es preciso que estas agrupaciones sean coherentes también con la situación de la organización: su antigüedad y dimensión, las condiciones de sector en el que opera y su tecnología de producción. En esencia, mi tesis es que igual que ocurre en todos los fenómenos, desde los atómicos, hasta los astronómicos las características de las constelaciones forman fenómenos naturales a las que llamamos "Configuraciones". Cuando tales características se encuentran mal trazadas, es decir, cuando se ponen juntas a las que de natural no pueden estarlo, la organización no funciona con eficiencia, no concibe una armonía normal. Si los directivos desean proyectar organizaciones eficaces necesitan prestar atención a este ajuste.

Si consideramos a la luz de esta idea la enorme cantidad de investigaciones verificadas sobre Estructuración Organizativa, desaparece gran parte de la confusión actual y se percibe una convergencia sorprendente. Concretamente aparecen cinco configuraciones claramente distintas en cuanto a su Estructura pero todas tienen las cinco partes básicas de una organización.

A esas configuraciones Mintzberg las denomina Estructura:

- ✓ Simple.
- ✓ Burocracia Mecánica.
- ✓ Burocracia Profesional.
- ✓ Forma Divisional.
- ✓ Adhocracia.

3.12.1 Cinco Partes Básicas de la Organización.



Cumbre Estratégica

La cumbre estratégica esta encarada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder.

La Tecnoestructura.

La Tecnoestructura es la encargada de controlar y planear el trabajo y de estandarizar los procesos.

Staff de Apoyo.

El Staff de Apoyo se ocupa del control, supervisión y apoyo que la organización desarrolla.

Línea Media

La línea media esta unida a la Cumbre Estratégica por la cadena de dirigentes de línea media con autoridad formal. La cadena coje de la alta Dirección a los supervisores de contacto que tienen una autoridad directa sobre los operarios.

Núcleo Operativo

El núcleo operativo realiza el trabajo principal de la Empresa.

Conclusiones Parciales.

- Se logra diseñar una Estructura de Dirección Perfeccionada.
- La Estructura concebida responde al de una Estructura Funcional.
- El ángulo de autoridad se ajusta en las Unidades con dificultades de este tipo, en General oscila entre 8-10 Subordinados, al cual se considera en la cifra que recomiendan la mayoría de los expertos.
- A fin de simplificar la amplitud horizontal de la actual (2005) Estructura, se eliminan varias Unidades Empresariales de Base asignándoles sus funciones a otros niveles de Dirección.
- Se crea La Dirección Adjunta con el Objetivo de mejorar la Coordinación entre las Unidades Básicas Eléctricas y la Cumbre Estratégica, esta decisión favorece los mecanismos coordinadores, ajuste mutuo y supervisión directa.
- La Estructura de Dirección Propuesta se ajusta a las cinco partes Básicas de una organización según Henry Mintzberg (1991) en su libro Diseño de Organizaciones Eficientes que son:
 - Núcleo operativo.
 - Cumbre Estratégica.
 - Línea Media.
 - Tecnoestructura.
 - Staff de Apoyo.

Conclusiones

Una vez cumplidas las diferentes etapas previstas en el trabajo e interrelacionadas con el cumplimiento de los objetivos, existen condiciones para emitir las conclusiones finales.

1. Se logra el perfeccionamiento de la Estructura de Dirección de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos en base a la eficacia y patología de la Estructura Funcional.
2. La Empresa Eléctrica de Cienfuegos aplica íntegramente el sistema Perfeccionamiento Empresarial desde el 2001, razón por la cual debe mejorar continuamente su Sistema de Dirección.
3. La propuesta de Estructura es muy similar a la que funciona en la práctica de manera muy informal.
4. Se aprecia aceptable conexión entre los elementos Estructurales Visión-Misión-Estrategia-Objetivos-Función.
5. El exceso de División del trabajo horizontal afecta el Proceso de coordinación.
6. El ángulo de autoridad del Director General va mas allá de la lógica admisible, dirige a 25 cuadros de Dirección lo que impide ejercer con éxito los mecanismos de coordinación que se ajustan a la Empresa. En otras unidades Empresariales ocurre igual deficiencia, por ejemplo en la U.E.B. Centro de Operaciones.
7. Se evalúan de no necesarias a 9 Unidades Empresariales de Base; sus funciones pasan a otro nivel de Dirección.
8. Al nivel de Oficina Central existe un excelente Subsistema Automatizado de Dirección, no siendo esto entre las Unidades Básicas (Núcleo Operativo) y la Empresa.

Recomendaciones

Una vez realizadas las conclusiones finales de trabajo, es necesario trazar el camino a seguir en consecuencia con las recomendaciones que a continuación se exponen:

1. A la Unión Eléctrica.
 - ✓ Someter a su consideración la propuesta de Estructura de Dirección que plantea el trabajo.
2. A la Empresa Eléctrica Cienfuegos.
 - ✓ Pone a prueba la propuesta de Estructura de Dirección diseñada.
 - ✓ Que el próximo paso de mejora a la Estructura de Dirección tenga un enfoque “por procesos”.
 - ✓ Establecer el costo A.B.C en la empresa a fin de determinar las áreas claves.
 - ✓ Perfeccionar el Sistema Automatizado de Dirección con el objetivo de facilitar y fortalecer la comunicación vertical y transversal entre unidades; con esta acción se mejora considerablemente la coordinación y el Proceso Toma de Decisión.
 - ✓ Definir el perfil de los cargos de Dirección con el propósito de conocer que acciones de capacitaciones se necesitan para alcanzar un alto desempeño de sus funciones.
3. A la Universidad de Cienfuegos.
 - ✓ Apoyar a la empresa Eléctrica Cienfuegos en el desarrollo de la línea de investigación que sobre Estructura mantiene.

Bibliografía

- Crosby, P. B. La organización permanentemente exitosa/B. Crosby, P.-- [México](#): McGraw – Hill, 1989.-- 364 p.
- Chavienato, I. Introducción a la teoría general de la administración / I Chavienato.-- México: McGraw Hill, 1994.-- 687 p.
- Davis, K.El comportamiento humano en el trabajo: [Comportamiento organizacional](#) / K, Davis. & W. Newstrom, J.-- México: McGraw – Hill, 1996.-- 734 p.
- Deus, J.L. Diseño de la Estrategia Empresarial / L. Deus, J.-- [Barcelona](#): Gestión, 2000, 1994.-- 225 p.
- Díaz de Castro J, [Administración de Empresas](#) /J, Diaz de Castro & L. Redondo. L.-- Madrid: Pirámide, 1996.-- 621 p.
- Díaz, C. La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995 en: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos/C, Diaz & J, Rodríguez.-- Ciudad de La Habana: CCED – MES, 1998.-- 119 –124p.
- García, S. La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO/ S, García & S, Dolan.-- Madrid: McGraw – Hill, 1997.-- 307 p.
- Gary, D. [Administración de Personal](#) / D, Gary.-- Madrid: Prentice – Hall, 1996.-- 715 p.
- Giegold, W.C. Administración por objetivos: Guía práctica enfocada al éxito/ C.Giegold, W.-- México: McGraw – Hill, 1982 .-- 404 p.
- Harrington, H. J. Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación/ J. Harrington, H.-- Bogotá: McGraw - Hill Interamericana, 1997.-- 506 p.
- Koontz, H. Administración una Perspectiva Global/ H, Koontz & H, Weihrich.-- México: McGraw – Hill, 1995.-- 796 p.
- Koontz, H. Administración/ H, Koontz & H Weihrich.-- México: McGraw – Hill, 1998.-- 796 p.
- Mintzberg, H. Diseño de organizaciones eficientes/ H. Mintzberg.-- [Buenos Aires](#): El Ateneo, 1994.-- 250p.
- Morrissey, G. La Administración por objetivos y resultados/ G. Morrissey.-- New York: fondo Educativo Interamericano, 1996.--274 p.
- Odiorne, G. S. Administración por Objetivos: nuevo sistema para la dirección/ S. Odiorne, G.- - México: Limusa, 1994.-- 220 p.

- Pickle, B. Administración de empresas pequeñas y medianas/ B, Pickle & R, Abrahamson.-- México: Limusa, 1990.-- 517p.
- Piedrahita, F. La Gestión Empresarial del futuro. Medellín: Revista Universidad EAFI / F, Piedrahita. — (Bogotá.), 107-116, 1988.
- Portuondo, A. L. Sistemas participativos/ L. Portuondo, A.-- Ciudad Habana: Facultad Ingeniería Industrial. ISPJAE, 1989.--
- Portuondo, A. L. ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? Dirigir por objetivos o estratégicamente. En: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos/ L. Portuondo, A.-- Ciudad de La Habana. CCED, 1998.-- 119 –124p.
- Raía, A. P. Administración por Objetivos/ P. Raia, A.--México, 1993.-- 212p.
- Reddin, R. Difieren entre sí los sistemas de dirección por objetivos. Manual de Dirección por Objetivos/ R, Reddin & D, Ryan.-- Bilbao: Deusto, 1993.--327 p.
- Reiff, W. E. ¿Qué es realmente la DPO?: Las funciones directivas: En su: De la estrategia al resultado. Integración de la gestión/ E. Reiff, W & G, Bassford.-- Barcelona: Labor, 1996.-- 99-111p.
- Reyes, A. Administración por objetivos. 17ed/ A, Reyes México: Limusa. Grupo Noriega, 1996.-- 156 p.
- Robbins, S. P. Administración: Teoría y Práctica/ P.Robbins, S.-- México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994.--697 p.
- Stephen, M. Técnicas para el cambio organizacional/ M, Stephen.-- México: McGraw - Hill S.A. /s.p./, 1993.—156p.
- Stephen, P.Administración/ P, Stephen & M, Coulter .-- México: Prentice-Hall, 1996.-- 770 p.
- Stewart, N. Dirección de la Empresa: La estrategia de la Dirección por Resultados. N, Stewart.-- Madrid: INDEX, 1981.-- 235 p.
- Stoner, J. F. Administración/ F. Stoner, J.--México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.-- 664 p.
- Strategor. Estrategia, estructura, decisión e identidad. política general de empresa/ Strategor.-- Madrid: Biblio empresa ESADE, 1995.-- 555 p.
- Taylor, H. L. Cómo delegar con eficacia/ L. Taylor, H.-- Ciudad de La Habana: Ciencias Sociales, 1996.-- 144 p.

Vroom, V. H. El nuevo [liderazgo](#). Dirección de la Participación en las Organizaciones/ H. Vroom, V.-- Madrid: Díaz de Santos, 1990.-- 286 p.

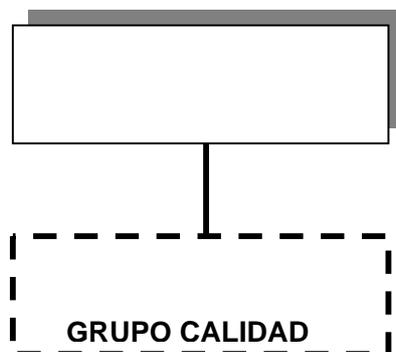
Wehrich, H. Excelencia administrativa. [Productividad](#) mediante administración por objetivos/ H, Wehrich.-- Universidad de San Francisco: /s.n/, 1995.--150p.

Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. / R. Alhama Belamari... [et.al]. La Habana: Ciencias Sociales, 2001. --115 p.

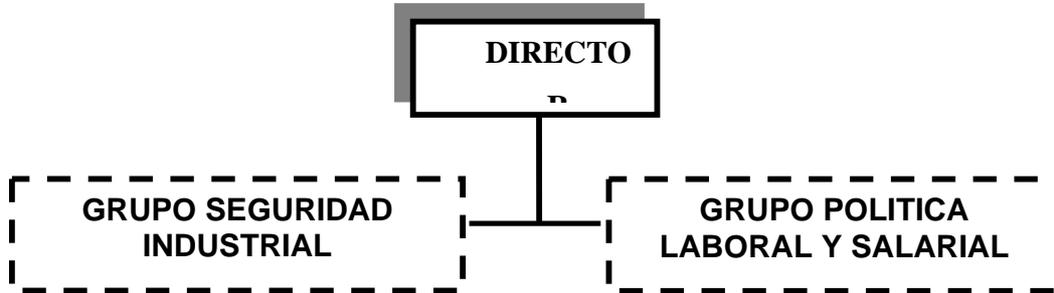
Bustamante, J. Diagnostico Organizacional, Servicios de Información de Transporte / J. Bustamante. Ciudad de la Habana: [s.n.], 1998. --365 p.

Anexo 1 Análisis de la División del Trabajo Vertical.

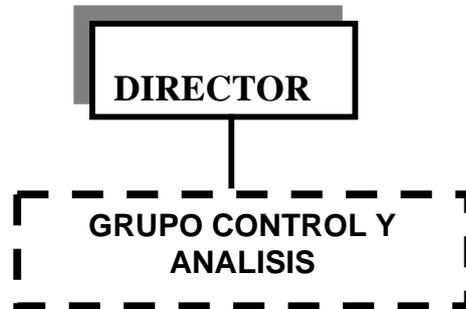
Director general Empresa Eléctrica



Dirección de Recursos Humanos



Dirección de Control y Finanzas



Anexo 2 Análisis de la División del Trabajo Vertical.

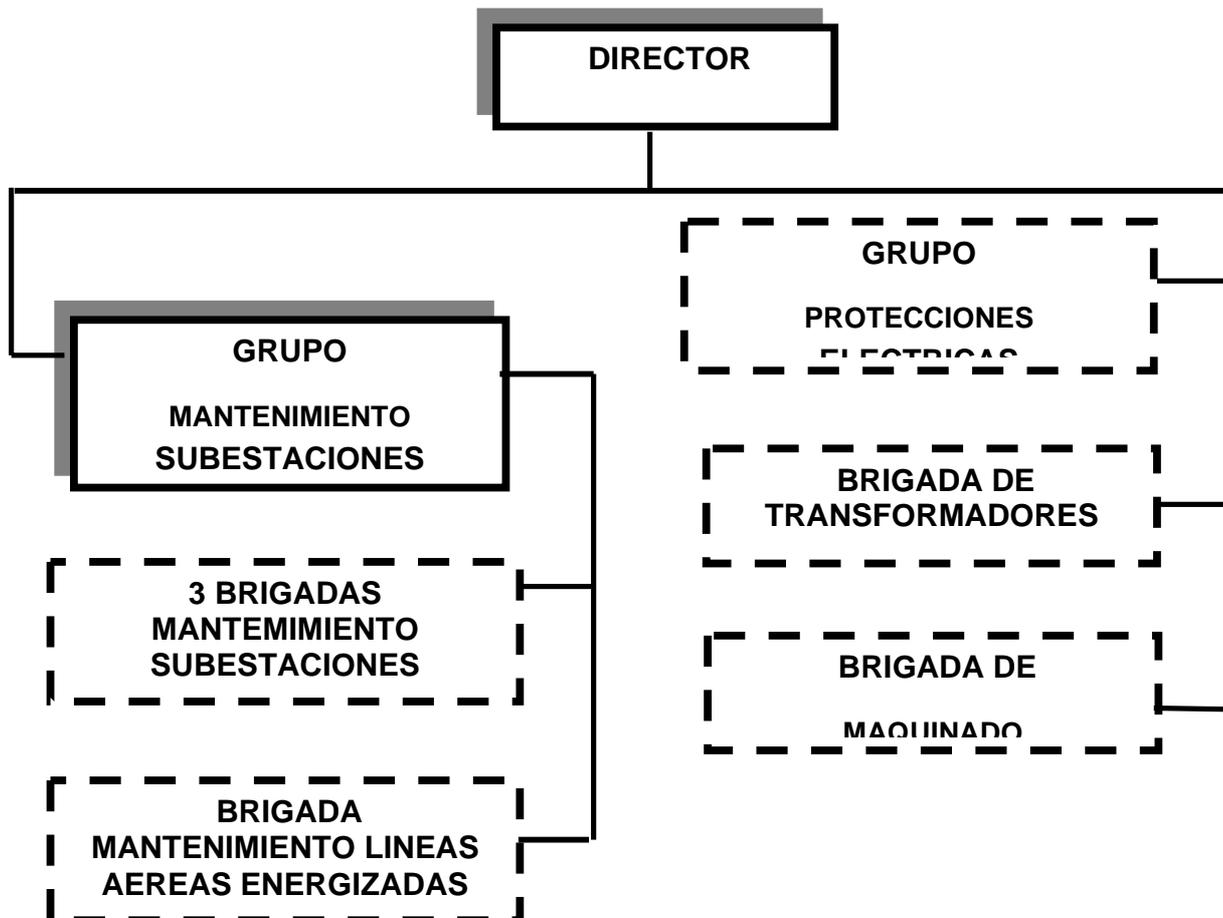
Estructura de la Dirección Comercial



Estructura de la Dirección Técnica

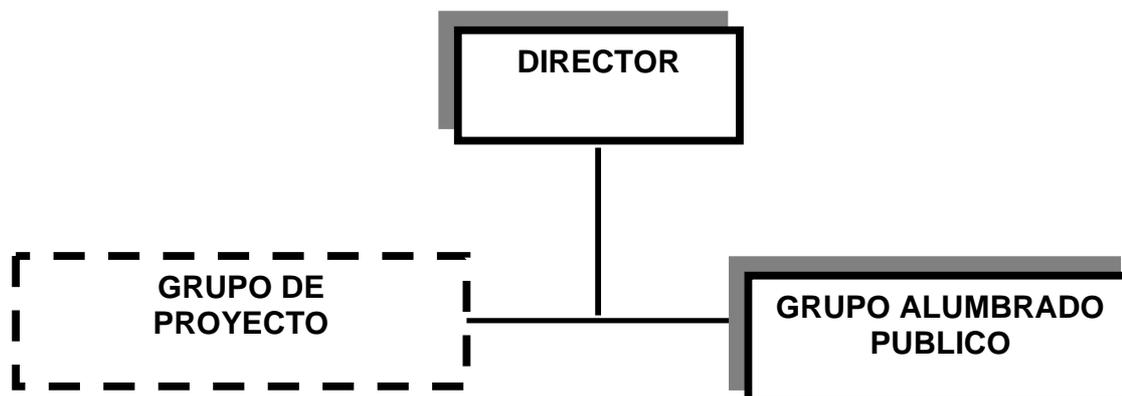


Estructura de la Unidad Empresarial de Base Centro de Operaciones

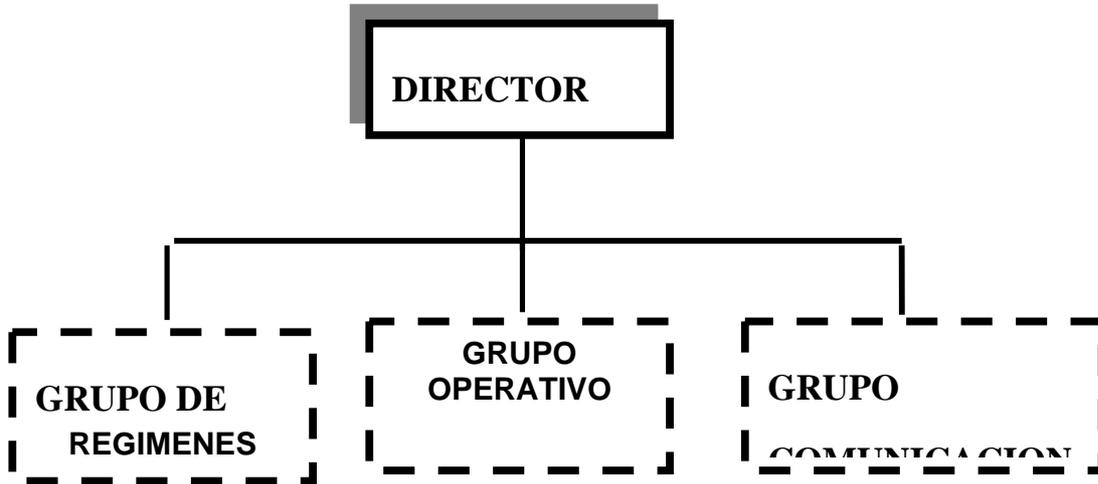


Anexo 3 Análisis de la División del Trabajo Vertical.

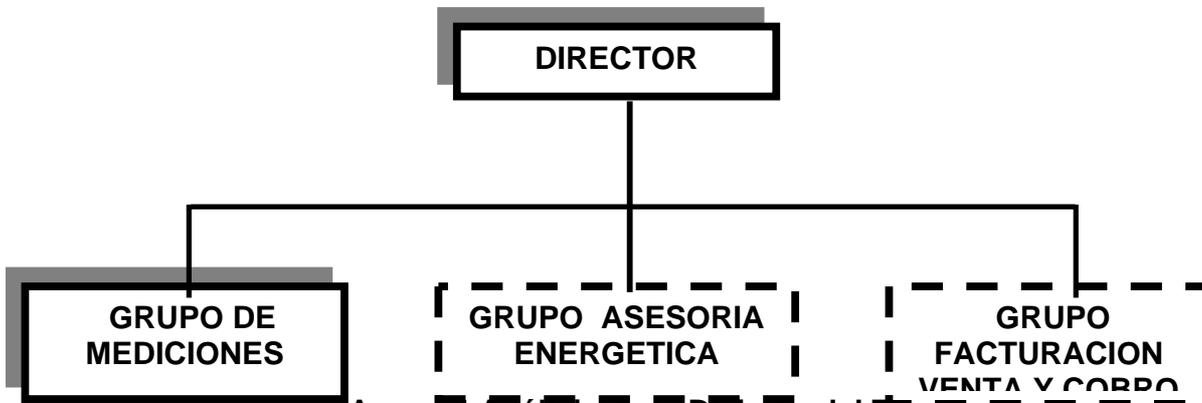
Unidad Empresarial de Base de Inversiones



Unidad Empresarial de Base Despacho de Carga

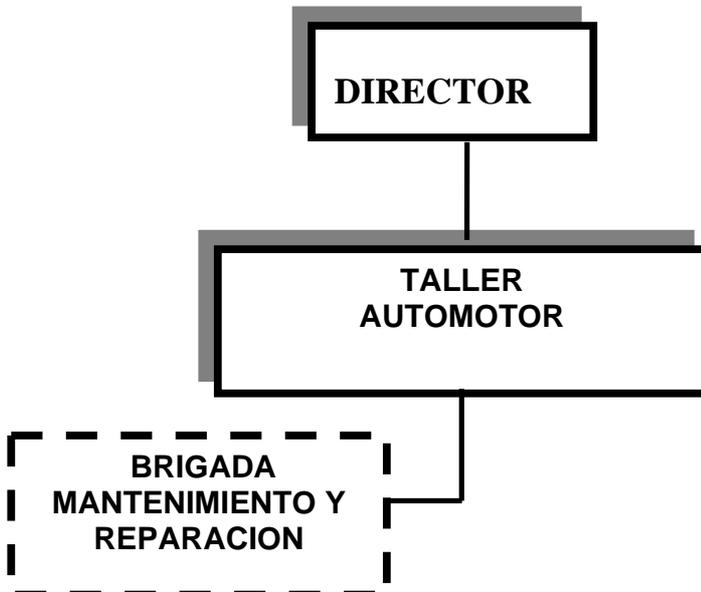


Estructura de la Unidad Empresarial de Base de Servicios Comerciales



Anexo 4 Análisis de la División del Trabajo Vertical.

Unidad Empresarial de Base de Transporte

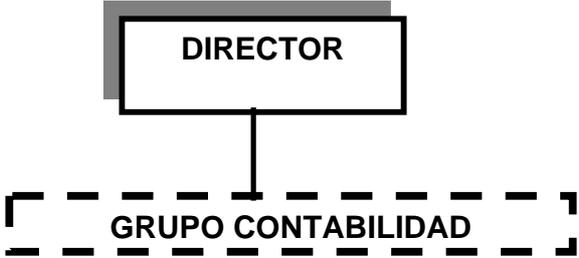


Estructura de la Unidad Empresarial de Base de Abastecimiento Técnico Material



Anexo 5 Análisis de la División del Trabajo Vertical.

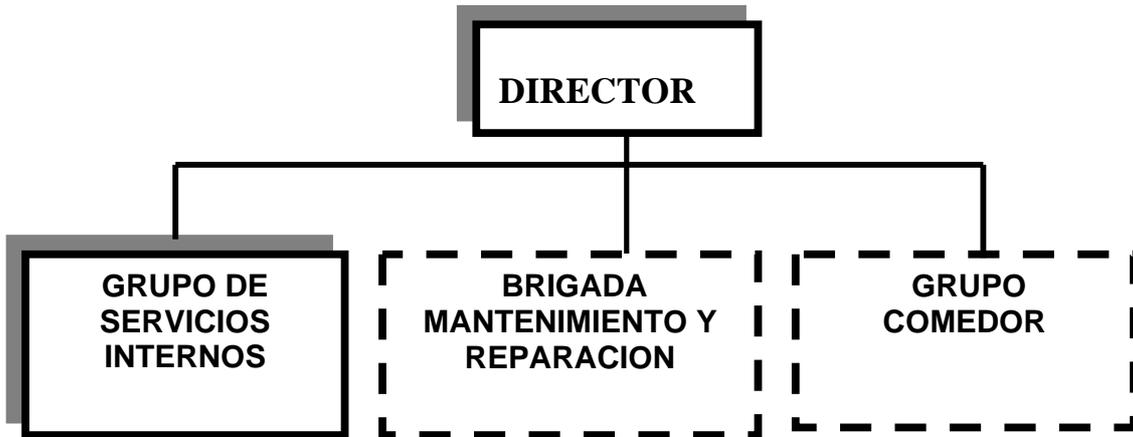
Estructura Unidad Empresarial de Base Contabilidad y Finanzas



Estructura Unidad Empresarial de Base de Informática

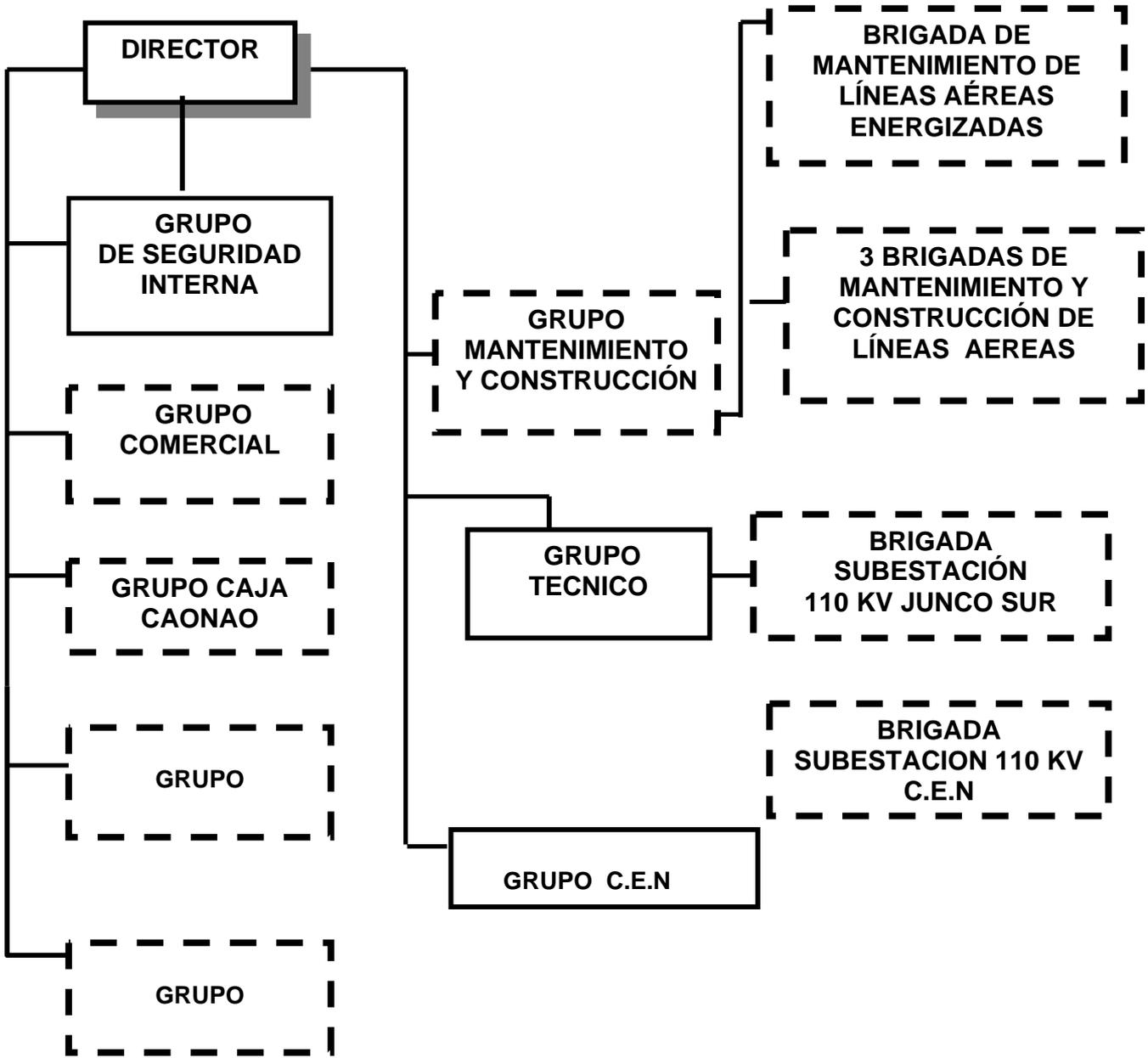


Estructura de la Unidad Empresarial de Base Administrativa



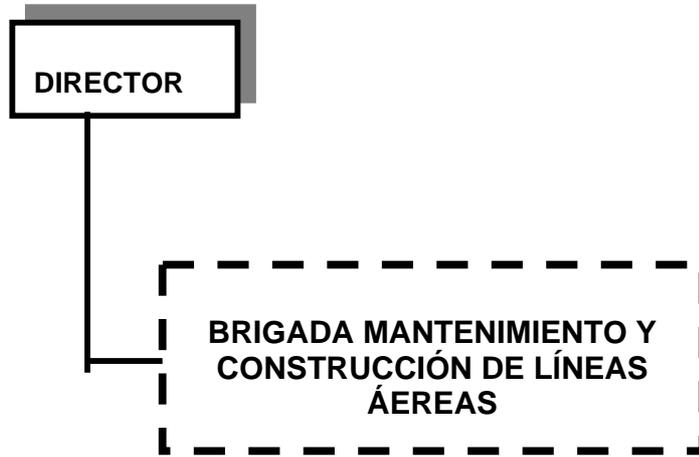
Anexo 6 Análisis de la División del Trabajo Vertical.

Estructura de la Unidad Empresarial de Base de Cienfuegos
(Categoría II)

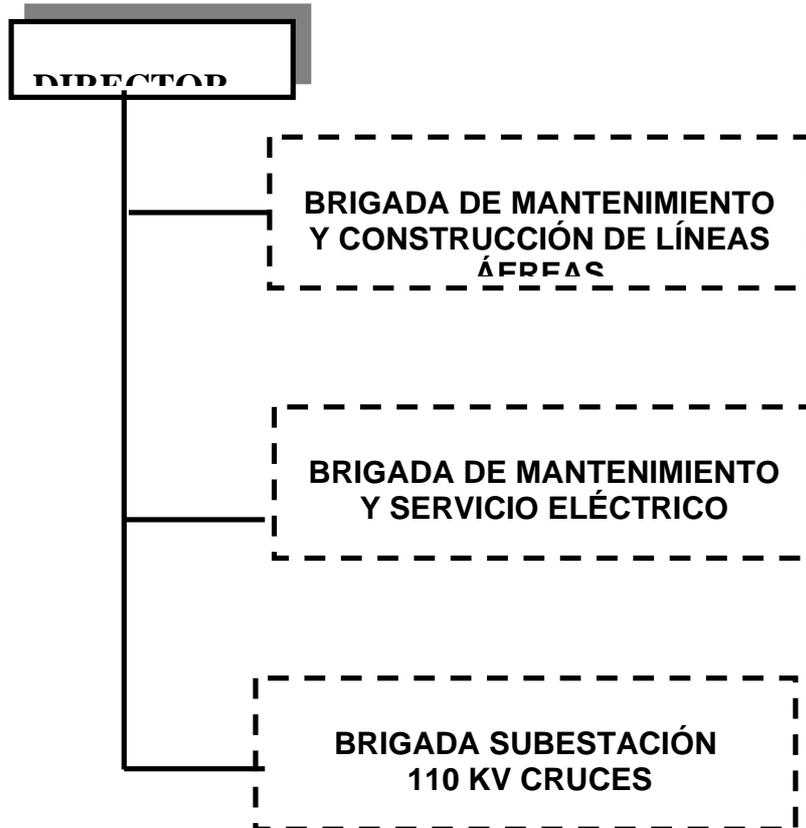


Anexo 7 Análisis de la División del Trabajo Vertical.

Estructura de la Unidad Empresarial de Base de Palmira

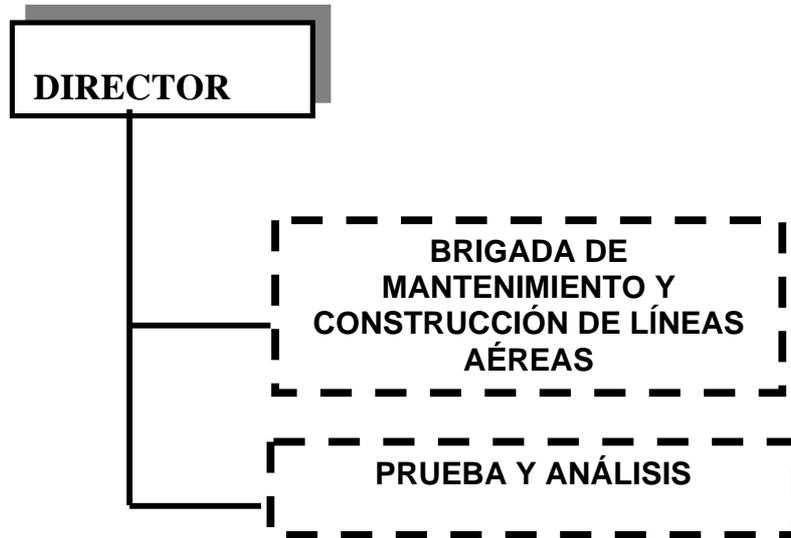


Estructura de la Unidad Empresarial de Base de Cruces

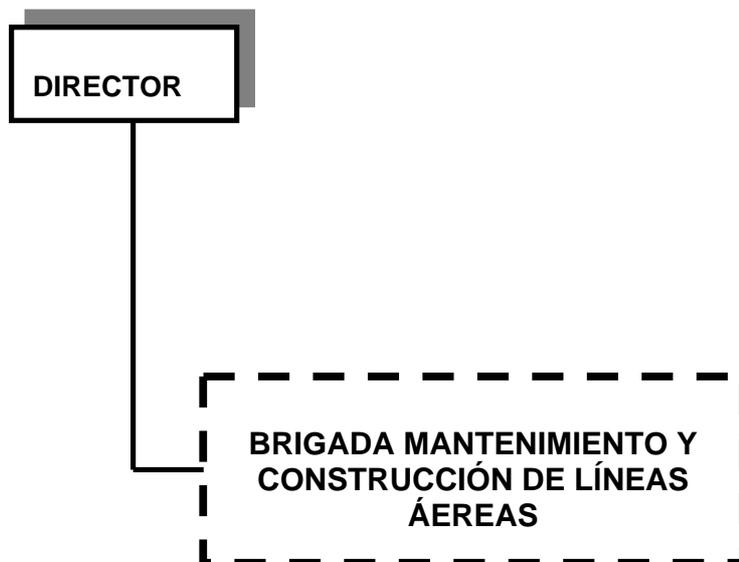


Anexo 8 Análisis de la División del Trabajo Vertical.

Estructura de la Unidad Empresarial de Base de Lajas

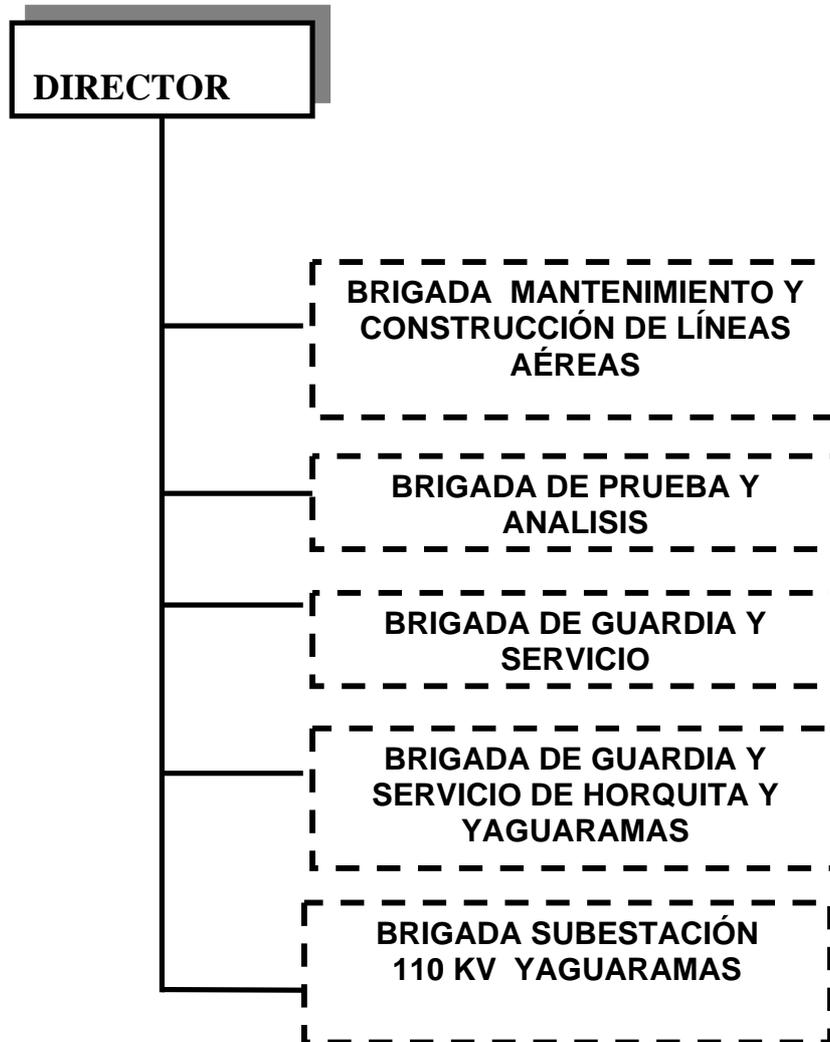


Estructura Unidad Empresarial de Base de Rodas



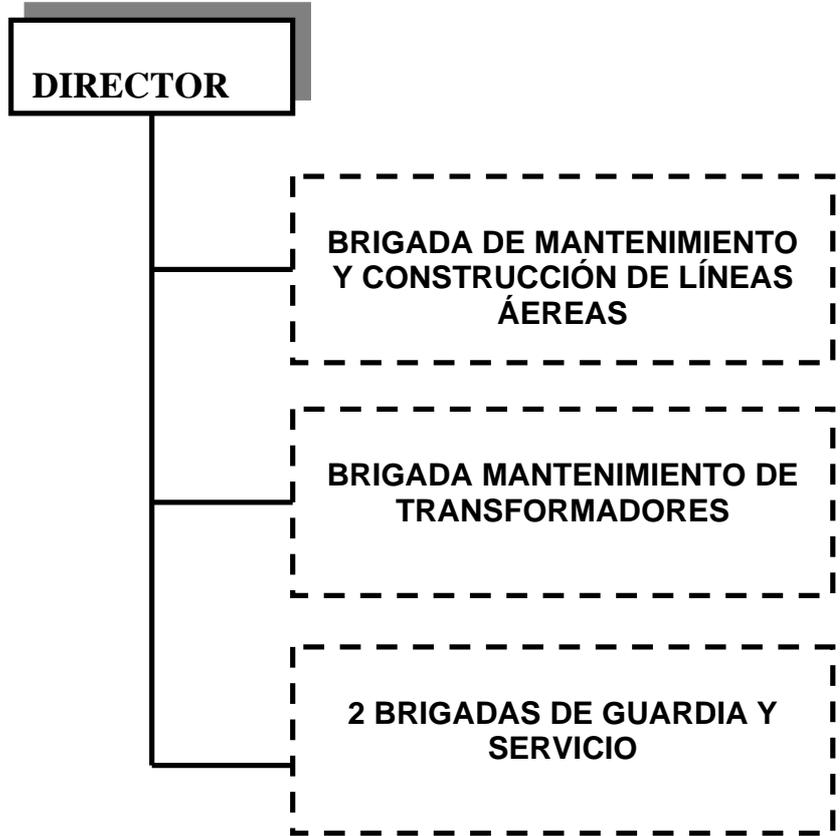
Anexo 9 Análisis de la División del Trabajo Vertical.

Estructura de la Unidad Empresarial de Base de Abreus



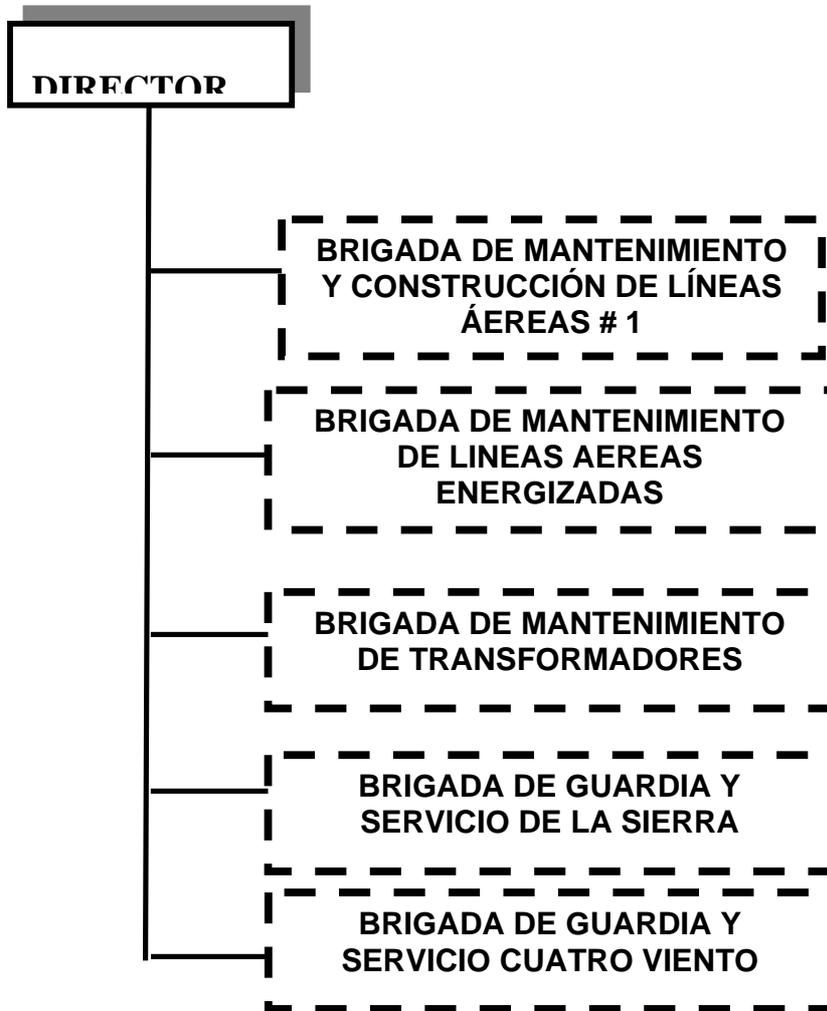
Anexo 10 Análisis de la División del Trabajo Vertical.

Estructura de la Unidad Empresarial de Base de Aguada



Anexo 11 Análisis de la División del Trabajo Vertical.

Estructura de la Unidad Empresarial de Base de Cumanayagua



Estructura de la Unidad Empresarial de Base Regulación de la Demanda, uso eficiente de la energía y Servicios Técnicos.



Anexo 12 Análisis de la División del Trabajo Vertical.

**Estructura de la Unidad Empresarial de base de
Formación y Desarrollo**



DIRECTOR

Estructura de la unidad empresarial de base seguridad, protección y auditoría.



DIRECTOR

Anexo 13 Análisis de la División del Trabajo Horizontal.

El grado de manifestación en la especialización de carácter horizontal, asume la siguiente configuración:

GRUPO	GRADO DE DIVISIÓN DEL TRABAJO	
	ALTA	BAJA
Dirección General.		X
DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS.		
Política Laboral Salarial.		X
Seguridad Industrial.		X
DIRECCIÓN CONTROL Y FINANZAS.		
Control y Análisis.		X
DIRECCIÓN COMERCIAL.		
Comercial.		X
DIRECCIÓN TÉCNICA.		
Grupo Técnico.		X
UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE CENTRO OPERACIONES.		
Mantenimiento Subestaciones.		x
Brigada Mantenimiento Subestaciones.	X	
Brigada Mantenimiento de Líneas Áreas.	X	
Grupo Protecciones Eléctricas.		x

Brigada Mantenimiento Trasformadores.	X	
Brigada Maquinado.	X	
UNIDAD EMPRESARIAL BASE INVERSIONES.		
Grupo Proyecto.		X
Brigada Alumbrado Público.	X	
UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DESPACHO DE CARGA.		
Grupo Regímenes.		X
Grupo Operativo.	X	
Grupo Comunicaciones.		X
UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE SERVICIOS COMERCIALES.		
Grupo Mediciones.	X	
Grupo Facturación Venta. Y Cobro.		X
UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE TRANSPORTE.		
Explotación Mantenimiento Automotores.		X
Brigada Mantenimiento y Reparación.	X	
UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE ABASTECIMIENTO TÉCNICO MATERIAL.		
Compra.		X
Almacenes.	X	
Seguridad Interna.	X	
UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE CONTABILIDAD Y FINANZAS.		
Finanzas.		X
Contabilidad.	X	
UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE INFORMATICA.		
Informática.		X

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE ADMINISTRATIVA.		
Mantenimiento y Reparación Civil.	X	
Servicios Internos.	X	
UNIDAD EMPRESARIAL BASE DE REGULACIÓN DE LA DEMANDA.		
Accesoría Energica.		X
Puesto Mando.		X
P.A.E.C.		X
UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE SEGURIDAD PROTECCIÓN Y AUDITORIA.		
Seguridad Protección y Auditoria.		X
UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.		
Formación y Desarrollo.		X
UNIDADES EMPRESARIALES DE BASE MUNICIPALES.		
Staff Dirección U.E.B.		X
Grupo Técnico Comercial.		x
Grupo Comercial Sucursales.	X	
Brigadas Guardia Eléctrica.	X	
Operación sub. Estaciones.	X	
Brigada Mantto. y Construc. de Líneas.	X	
Brigada de Prueba Y análisis.	X	

Dinámica en los niveles de Dirección

Grupo	No Niveles	Identificación de los Niveles
		Intermedios.(filtros0
DIRECCIÓN GENERAL.	0	0
DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS.	2	Director del Área-Ep. Principales.
DIRECCIÓN CONTROL Y FINANZAS.	2	Director del Area–Especialista principal
DIRECCIÓN COMERCIAL.	1	0
DIRECCIÓN TÉCNICA.	1	0
UNIDAD EMPRESARIAL BASE CENTRO	2	Director U.E.B- Jefe Grupos-Jefe
OPERACIONES UNIDAD EMPRESARIAL BASE	2	Director U.E.B- Especialista
INVERSIONES UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	2	Director U.E.B- Especialista
DESPECHO DE CARGA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	2	Director U.E.B- Especialista
SERVICIOS COMERCIALES UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	3	Director U.E.B-JTaller- J Brigada.
TRANSPORTE UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	2	Director U.E.B- Especialista
CONTABILIDAD Y FINANZAS UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	2	Director U.E.B- Especialista
ABASTECIMIENTO TÉCNICO MATERIAL UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE	1	Director U.E.B
INFORMATICA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	2	Director U.E.B-Jefe Servicio
ADMINISTRATIVA UNIDAD EMPRESARIAL BASE DE	2	Director U.E.B Especialista
REGULACIÓN DE LA DEMANDA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	1	Director U.E.B

**Ane
xo
15
Prue
ba
W
de
Ken
dall**

Rangos

	Rango promedio
Nivel de funcionamiento de la estructura Actual .	2.50
Existencia de Estructura informal.	11.50
Funcionamiento estructura informal.	11.50
Número alto de subordinados/dirigentes.	7.00
Excesiva la división del Trabajo Horizontal.	11.50
Exceso de especialización.	11.50
Las funciones garantizan el cumplimiento de los Objetivos.	11.50
Correspondencia de las funciones con la Misión.	11.50
Las funciones se interrelacionan con el Objetivo Empresarial.	11.50
Enlace de los objetivos y la Misión.	5.50
Disperso el proceso Toma de Decisiones.	5.50
Nivel coordinación entre unidades.	2.50
Correspondencia de las Funciones de las unidades con el Objeto Empresarial.	2.50
Bajo nivel de carga de trabajo en algunas unidades.	2.50
Existe delegación inversa.	11.50

Mediante la utilización de técnicas de trabajo en grupo, aplicando la tormenta de ideas se elaboró un listado de 32 posibles problemas existente relacionado con el funcionamiento de la estructura de Dirección de la Empresa, se fijaron 15 aspectos los cuales se pusieron a consideración de 13 expertos surgiendo en el análisis los siguientes como los mas importantes en la incidencia al funcionamiento de la estructura

1. Existencia de una estructura informal
2. Numero alto de trabajadores por dirigentes
3. Excesiva división del trabajo Horizontal
4. Exeso de especialización
5. Las funciones garantizan el cumplimientos de los objetivos.

6. Existe delegación inversa.

Se aplica el estadígrafo **Kendall W**, y el coeficiente W ofrece el valor adecuado lo que asegura un nivel adecuado de concordancia entre los jueces.

Cargo	No Subordinados
DIRECCIÓN GENERAL.	25
DIRECTOR RECURSOS HUMANOS.	6
DIRECTOR CONTROL Y FINANZAS.	3
DIRECTOR COMERCIAL.	5
DIRECTOR TÉCNICA.	6
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL BASE INVERSIONES.	5
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DESPACHO	7
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE SERVICIOS	3
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	9
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	6
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	4
ABASTECIMIENTO TÉCNICO MATERIAL DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE	6
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	10
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL BASE DE REGULACIÓN DE DEMANDA.	4
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE SEGURIDAD	5
PROTECCIÓN Y AUDITORIA DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE	7
FORMACIÓN Y DESARROLLO.	

Dinámica en el alcance de la Administración

Cargo	No Subordinados
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL BASE CIENFUEGOS.	12
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE PALMIRA.	8
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE CRUCES.	11
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE LAJAS.	11
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE RODAS.	11
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	9
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	8
DIRECTOR UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE	11
