



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "Carlos Rafael Rodríguez".

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

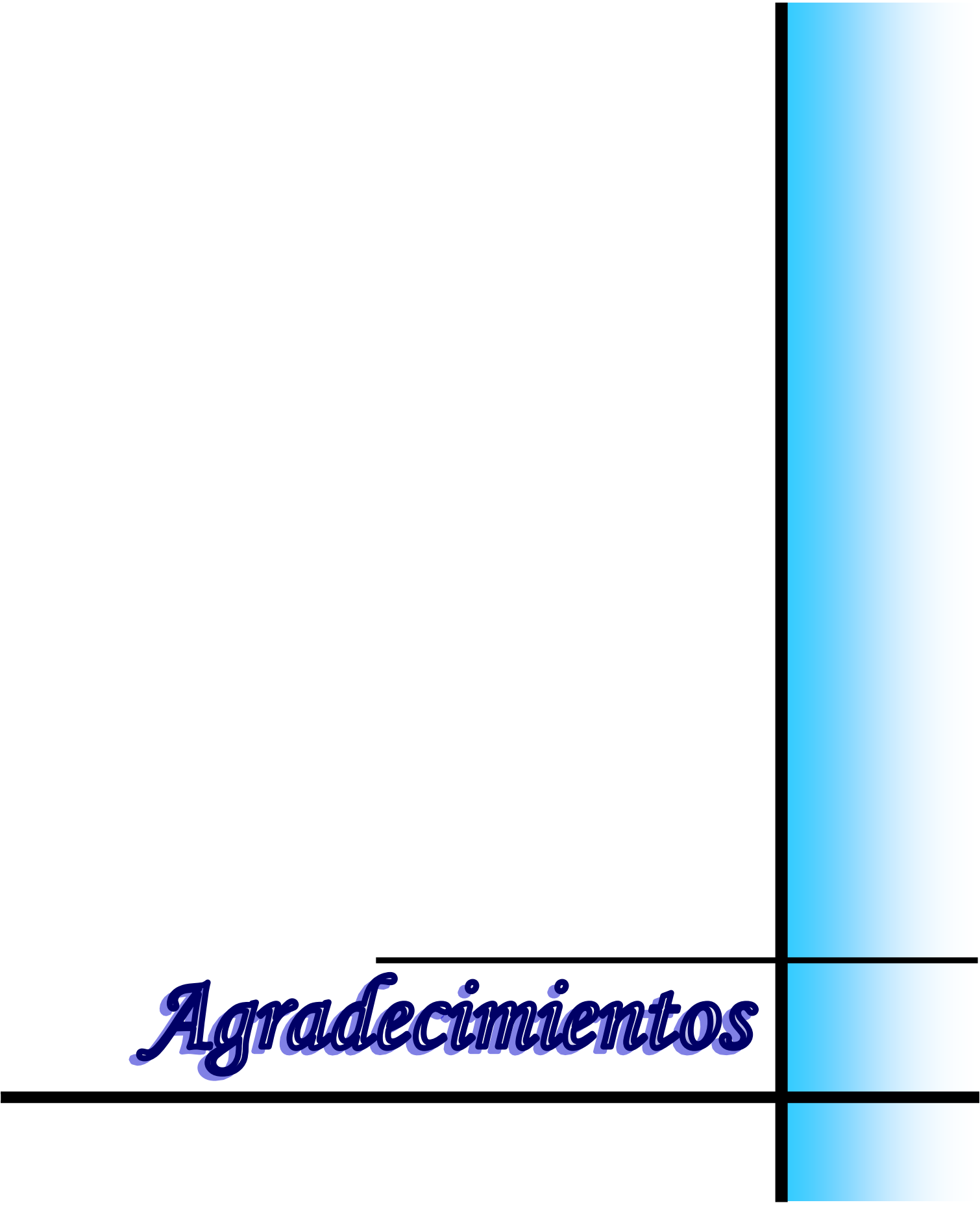
Trabajo de Diploma

*Propuesta para un Rediseño Organizativo de
Dirección en la Empresa Azucarera
"Ciudad Caracas"*

Autor: Imavic Betancourt Iduate

Tutor: Lic. Francisco Mora Carreiro

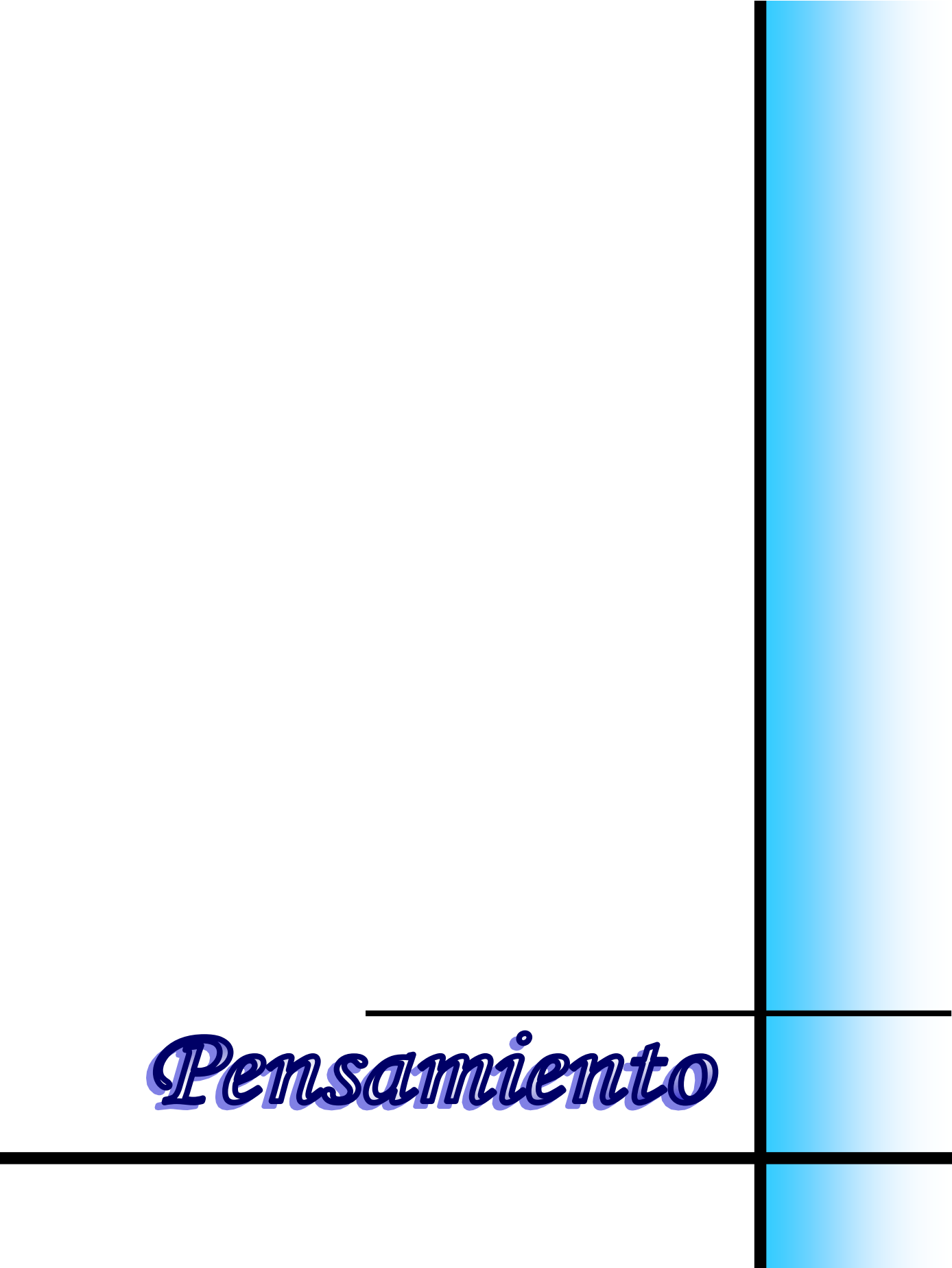
**Cienfuegos
2009**



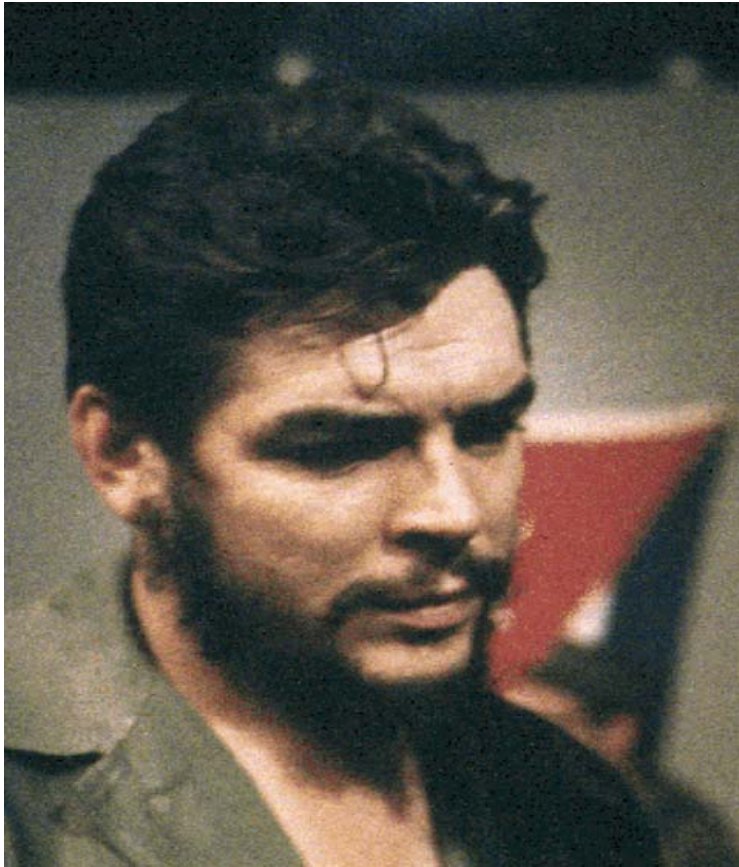
Agradecimientos

- ✓ *A mis padres, por haberme dado la vida.*
- ✓ *A mi esposo, por sacrificarse tanto por mí.*
- ✓ *A mi tutor Francisco Mora Carreiro por su ayuda incondicional.*
- ✓ *A mis familiares y amigos, especialmente a Eberkís Odalys Hernández Fraga.*
- ✓ *A mis compañeros de TEICO, en especial a Armando y Yeny.*
- ✓ *A todas aquellas personas que de una forma u otra me ayudaron en la realización de este trabajo.*

*A todos muchas gracias
Imavic*

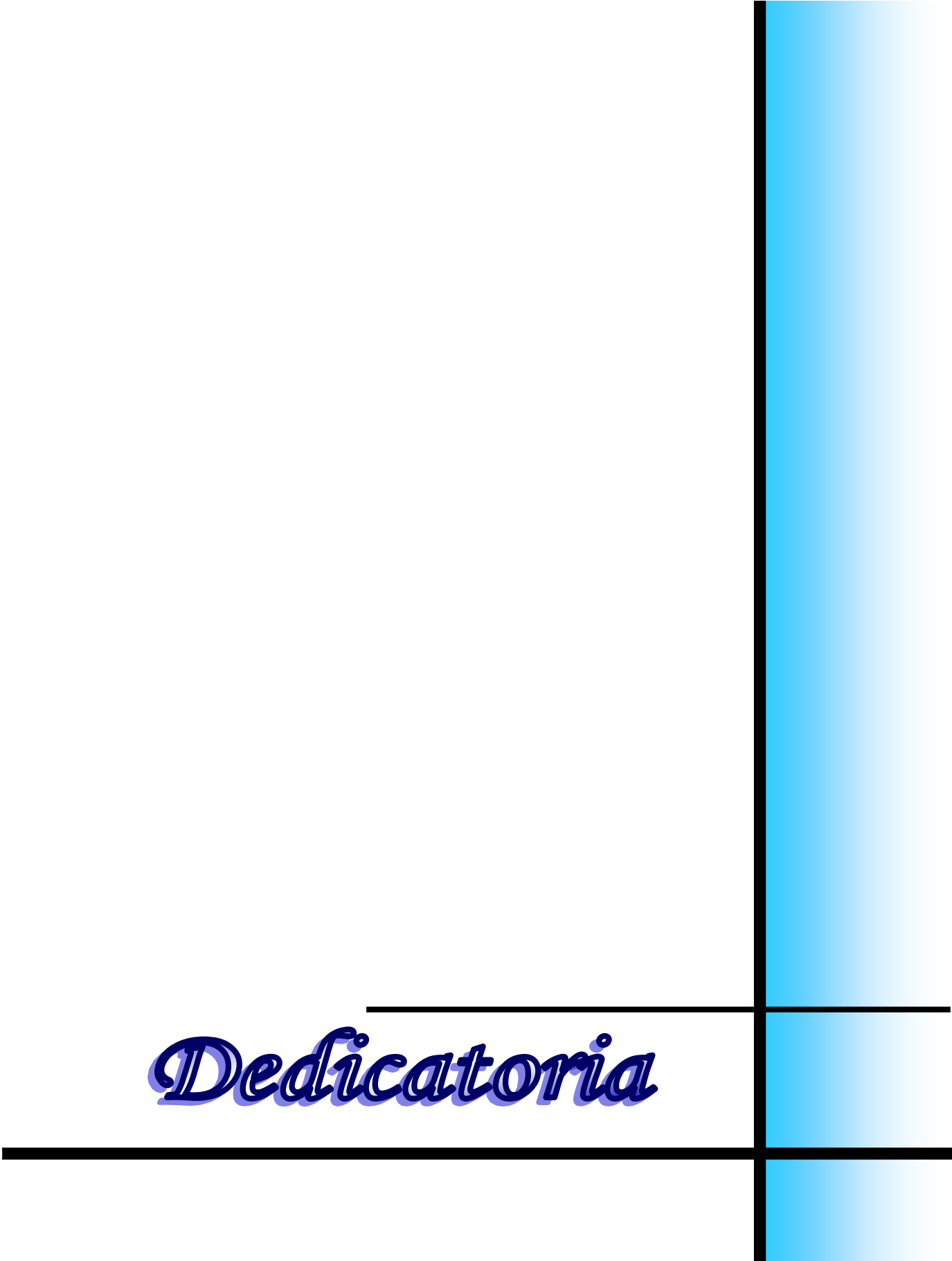


Pensamiento



*Si no existe la organización,
las ideas después del primer momento pierden su impulso,
van perdiendo su eficacia y van cayendo en la rutina,
en el conformismo
y acaban por ser solo un recuerdo.*

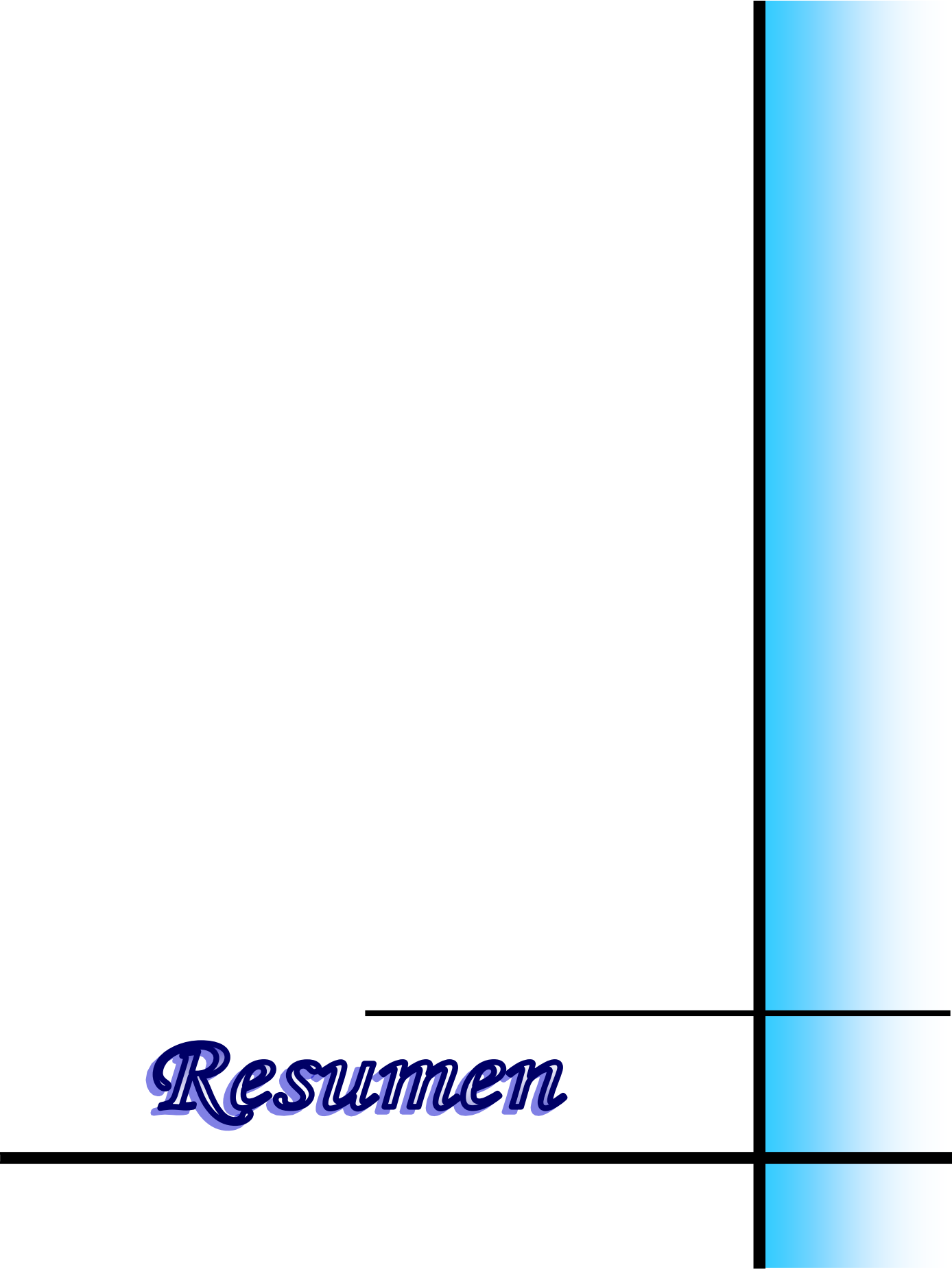
Che



Dedicatoria

*Hay personas que solo con existir hacen de nuestras vidas un sendero feliz.
A ellas dedico este trabajo y en especial:*

A mis padres, a mi hermana, a mis hijos y a mi esposo.



Resumen

El presente trabajo lleva por título **“Propuesta para un Rediseño Organizativo de Dirección en la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”**. Partiendo de que las empresas azucareras actuales enfrentan los retos y las condiciones impuestas por el contexto mundial, así como del análisis referente a los procedimientos que se desarrollan en ellas, los cuales no satisfacen las exigencias en el contexto nacional e internacional, es que se hace emergente la necesidad de efectuar un estudio acerca de los elementos antes expuesto, con vistas a desarrollar instrumentos metodológicos que permitan el rediseño organizativo de dirección en estas entidades, por lo que la investigación da respuesta al **Problema Científico**, el cual está dado por la ausencia de un procedimiento para el rediseño organizativo de dirección de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”.

En correspondencia al problema planteado, es **Objetivo General** del trabajo, diseñar un procedimiento para el rediseño organizativo de dirección de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”.

La Tesis se estructura en tres capítulos, en el primero, se exponen aspectos medulares referentes al diseño organizacional en el mundo y sus tendencias actuales, se trata además, el proceso de perfeccionamiento empresarial cubano enfocado hacia el cambio de la gestión en las organizaciones empresariales, y el diseño organizativo de las empresas azucareras. En el segundo capítulo se caracterizan los principales problemas organizativos presentes en la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas” y en el tercero se aborda el procedimiento y las etapas para su implementación. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

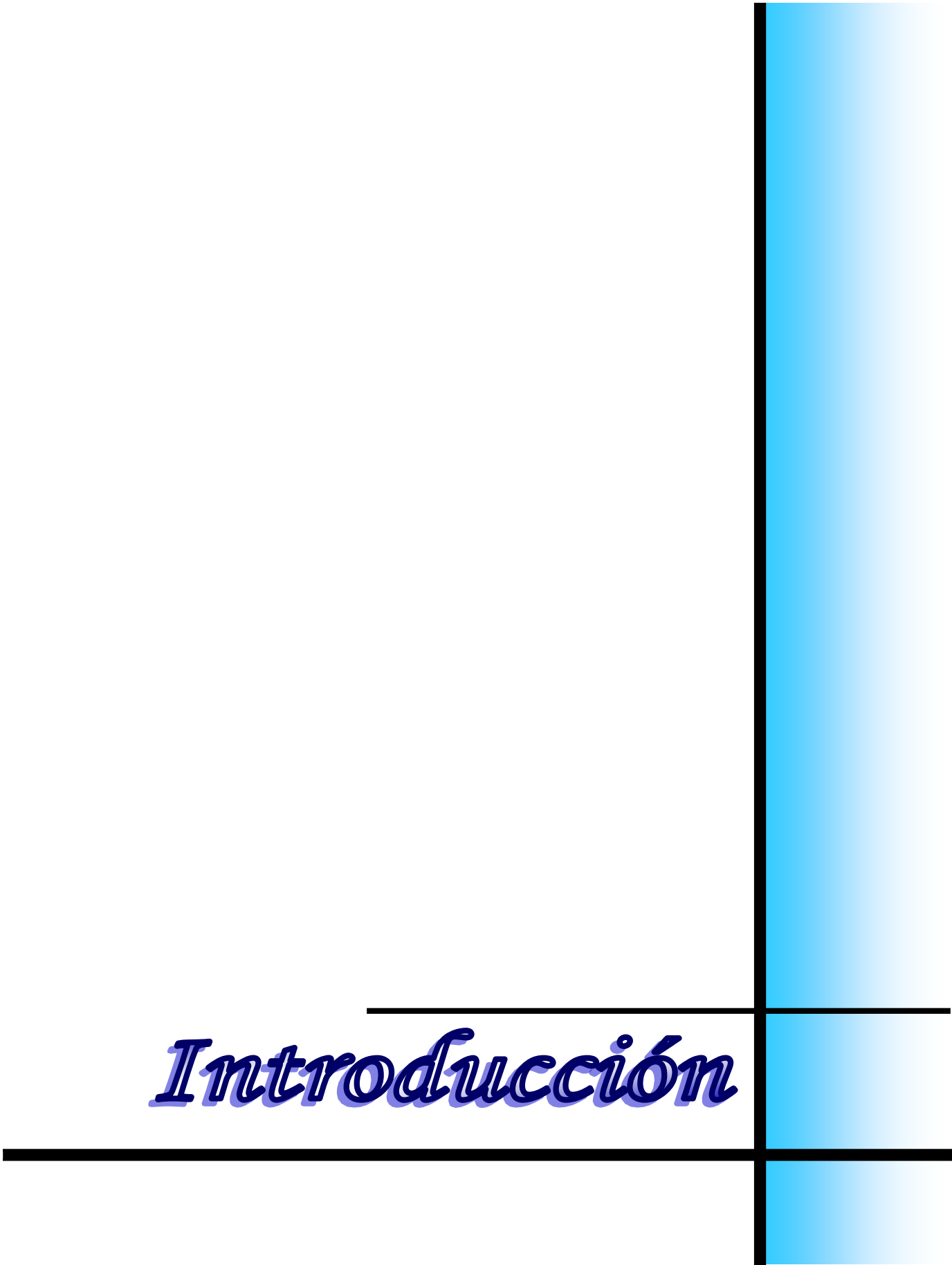
The present work is entitled “Proposal for the Organizational Redesign in the Direction of the “Ciudad Caracas” Sugar Mill Enterprise”. The present-day condition that sugar mill enterprises face in regard to the challenges and conditions imposed by the world context, and the already done analysis in reference to the procedures which are developed in them which do not satisfy the necessities in the national and the international environments have motivated us to make a study in order to develop methodological instruments that permit a redesign of the organizational process in those entities; therefore, this investigation gives solution to the Scientific Problem stated.

The general objective of the research consists in the organizational redesign of a procedure in the Direction of the “Ciudad Caracas” Sugar Mill Enterprise”.

The thesis has three chapters. In the first chapter, it is stated the main aspects in reference to the organizational design that is on fashion all over the world and its tendencies at present. Also, it refers to the existing conditions with regard to the enterprise perfection process in Cuba focused towards the changes which have taken place in enterprise organizations and the organizational design in the sugar mill enterprises. The second chapter characterizes the main organizational problems present in the “Ciudad Caracas” Sugar Mill Enterprise; the third one presents the procedure and the phases for its implementation; finally, conclusions and recommendations are given.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DE ARTE SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	6
1.1. Estado del arte sobre el diseño organizacional.	6
1.2. Estructura Organizacional. Definición. Tipos de Estructuras. Características.	7
1.3. El Diseño Organizacional en el mundo y sus tendencias actuales.	14
1.4. El Diseño Organizativo en las Empresas Azucareras. Proceso de Reestructuración del MINAZ. (Tarea Álvaro Reynoso)	18
1.5. El Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, un enfoque hacia el cambio en la gestión de las organizaciones empresariales.	20
1.6. Conclusiones Parciales.	30
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA EMPRESA AZUCARERA “Ciudad Caracas”	31
2.1. Introducción.	31
2.2. Caracterización General de la Empresa.	32
2.3. Identificación de los Principales Problemas Organizativos y de Dirección de la Entidad Objeto de Estudio.	39
2.4. Conclusiones Parciales.	45
CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO PARA EL REDISEÑO ORGANIZATIVO DE LA EMPRESA AZUCARERA “Ciudad Caracas”	47
3.1. Introducción.	47
3.2. Aplicación de un Procedimiento para la propuesta de Rediseño.	47
3.3. Pasos Metodológicos del Procedimiento propuesto.	49
3.4. Etapas que conforman el Modelo Conceptual Diseñado.	51
3.5. Conclusiones Parciales	61
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	71



Introducción

La empresa como organización de medios productivos con autonomía para el establecimiento y ejecución de planes económicos encaminados a la producción de bienes y servicios (Sáez Torrecilla, 1995), constituye el eslabón básico de toda economía, de ahí lo importante que resulta garantizar una adecuada gestión que le permita obtener los objetivos trazados y ocupar un lugar en el espacio en que se desenvuelven sus operaciones.

La complejidad organizacional depende del tamaño de la organización y del ambiente. El proceso de diseño organizacional corresponde a una manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento. La necesidad de comprender la organización como un sistema de decisiones, la importancia de reflexionar sobre cuáles son las premisas que guían al decidir de dónde provienen, quien las impone, cuáles son las demandas. Por eso es necesario reestructurar la organización de acuerdo a las necesidades de una estrategia.

V.I. Lenin en varias ocasiones se refirió a la importancia de ciencia de la dirección, para el desarrollo de la sociedad, así como de su carácter científico, al respecto planteo "... todo trabajo de dirección exige propiedades (...) Para dirigir es necesario conocer a plenitud y hasta la exactitud todas las condiciones de la producción a la altura moderna, es necesario tener determinada instrumentación científica".

Es por ello, que para lograr un ritmo adecuado del perfeccionamiento en el aparato de gestión empresarial, hay que estudiar las formas organizativas y las propuestas, sobre la base de métodos científico-técnicos.

En relación con lo antes expuesto, el estado cubano brinda especial atención a la dirección de las empresas y grupos empresariales y más aún aquellas que conforman parte del peso fundamental de ingreso de divisas a la economía nacional. El Ministerio del Azúcar (MINAZ) no es hoy lo principal para el desarrollo del país, se convierte en un sector que debe lograr sus aportes financieros a la economía del país con máxima eficiencia y competitividad y a la vez, continuar siendo un aportador de productos y servicios básicos al pueblo y a la economía interna como la propia azúcar, alcoholes, atención a comunidades, bateyes, etc.

El perfeccionamiento de las estructuras organizativas en general y en las empresas azucareras en particular, requiere la investigación de múltiples aspectos y problemas. Se hace

imprescindible en los momentos actuales el perfeccionamiento de las diferentes estructuras organizativas en correspondencia con la Tarea Álvaro Reinoso, de forma tal, que en los distintos eslabones del sistema de dirección, garanticen el cumplimiento de éste objetivo debidamente jerarquizado y con sus correspondientes interrelaciones jerárquicas y funcionales bien definidas.

Sobre las estructuras organizativas de dirección influyen elementos vinculados al proceso productivo. Mientras más eficiente sea la estructura mejores resultados obtendrá la empresa.

Partiendo de lo antes expuesto y al avizorar el siglo XXI como inestable, debido a que las últimas décadas del anterior nos legaron una época marcada por el cambio, donde el imperativo de las organizaciones ha sido, cuando menos, adaptarse a este proceso irreversible, matizado por la internacionalización y globalización de la información y la economía. Cuba como país, se ve doblemente afectada, tanto en su condición de nación subdesarrollada, como por el bloqueo que sufre por parte de la potencia más poderosa del planeta, hace que estas condiciones, exija insertarse con éxito en el contexto de relaciones económicas internacionales.

En este sentido, la dinámica del mercado azucarero mundial y el impacto de los cambios sobre los sistemas empresariales, obligan a la diversificación de las producciones agrícolas e industriales, a una disminución cada vez mayor de los costos, a la elevación permanente de la producción y a la calidad total y ambiental como filosofía de dirección, buscando comercializar productos con un mayor valor agregado que contribuyan a mejorar la economía de los productores.

El MINAZ desde el triunfo de la Revolución ha asumido distintas estructuras en lo referente al diseño de las organizaciones, evolucionando desde diferentes formas empresariales hasta el año 2002, en que adoptó la decisión de reestructurar el sector mediante la Tarea Álvaro Reinoso, que constituyó en la práctica un profundo proceso de cambio funcional y estructural.

La aplicación de este proceso ha originado dificultades en la estabilidad del funcionamiento del sector, en primer lugar por no haberse logrado una comprensión adecuada por los cuadros referente a las transformaciones propuestas, dada su imposición desde el nivel central a pesar del proceso de preparación previa realizado, en segundo lugar por no corresponderse la estructura empresarial con los nuevos objetivos propuestos en la reestructuración, además de limitarse notablemente el papel de la empresa con los productores cañeros y con el resto de los

Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), lo que constituye un problema práctico actual.

Respecto a la bibliografía, es de señalar que en las consultas realizadas las propuestas desarrolladas no responden en su totalidad a las particularidades y problemática de la industria azucarera.

Por otra parte, las empresas azucareras actuales enfrentan los retos y condiciones impuestas por el contexto mundial, así como requieren ejecutar un conjunto de relaciones para garantizar su desempeño, no considerados en su diseño actual. Por lo que nos proponemos como:

Problema científico.

La elaboración de una propuesta argumentada científicamente para el rediseño organizativo de dirección de la Empresa.

Para dar respuesta al problema planteado se define como:

Objetivo general.

Elaborar una propuesta para el rediseño organizativo de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”.

Objetivos específicos:

- Investigar del estado de arte de la temática abordada.
- Diagnosticar el estado actual que presenta el diseño organizativo de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”.
- Proponer un rediseño organizativo de dirección de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”.

Hipótesis: “Si se aplica una propuesta para el rediseño organizativo que responda a la problemática específica de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas” en el actual proceso de Perfeccionamiento Empresarial se obtendrá una mejora desde el punto de vista organizativo”.

La investigación realizada introduce elementos novedosos en la práctica empresarial cubana, específicamente la propuesta, así como las etapas que lo conforman para el rediseño organizativo de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”, el cual puede ser extensivo a otras organizaciones empresariales del MINAZ, siempre y cuando se le efectúe las adecuaciones correspondientes a las particularidades propias y de su entorno para dichas entidades.

El trabajo que se presenta se estructura en tres capítulos, siendo sus contenidos fundamentales los siguientes:

Capítulo I: Se exponen aspectos medulares referentes al diseño organizacional en el mundo y sus tendencias actuales, se trata además, el proceso de perfeccionamiento empresarial cubano enfocado hacia el cambio de la gestión en las organizaciones empresariales, y el diseño organizativo de las empresas azucareras.

Capítulo II: Contiene la caracterización de los principales problemas organizativos presentes en la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”.

Capítulo III: Se aborda la propuesta y las etapas para su implementación.

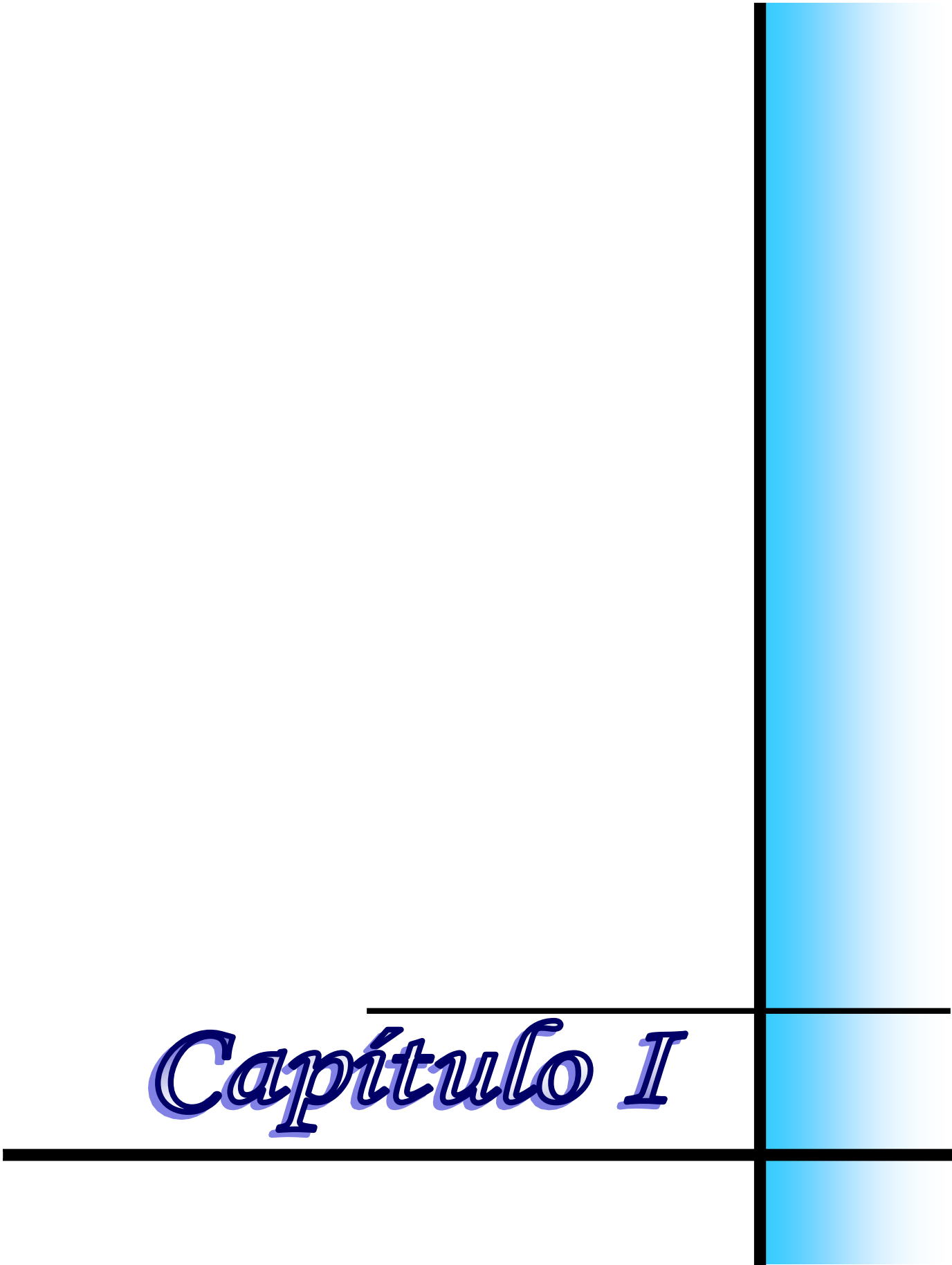
En la realización del trabajo se utilizó el método lógico y abstracto, por ser este el instrumento fundamental que está presente en cualquier investigación y teniendo en cuenta el postulado filosófico que se refiere “... de la contemplación viva al pensamiento abstracto y de ahí a la práctica...”

En correspondencia con las exigencias del materialismo dialéctico e histórico, los principios fundamentales de éste trabajo se basan en la estrecha vinculación del análisis y la síntesis, aspectos de una misma propuesta que no pueden divorciarse; ha sido muy provechosa la utilización del método heurístico o consultas con expertos y otros especialistas relacionados con el sector azucarero.

Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha arribado con el desarrollo de este trabajo.

Para desarrollar esta temática fue necesario consultar una variada bibliografía destacándose autores de diferentes países y especialidades de la ciencia de dirección, así como autores

clásicos y contemporáneos, además de numerosos artículos y criterios de especialistas nacionales y extranjeros, con los cuales se han intercambiado experiencias en las materias expuestas.



Capítulo I

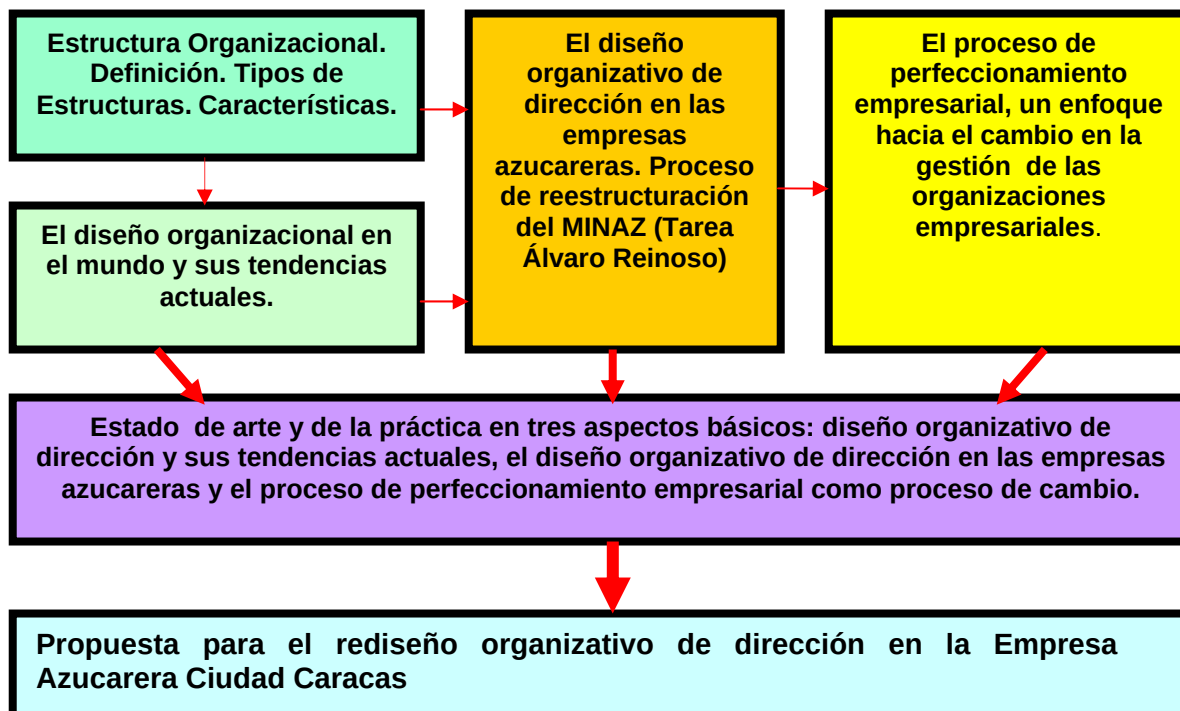
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 ESTADO DE ARTE SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

La estrategia planteada para la revisión de las diferentes fuentes consultadas estuvo sustentada sobre la base de la revisión de la literatura especializada y de otras fuentes bibliográficas, lo que permitió el análisis del estado de arte y de la práctica en la temática objeto de estudio, reflejada a través del hilo conductor que se muestra en la figura 1.1, esto posibilita sentar las bases teórico práctica del proceso de investigación y con ello contribuir a sustentar la novedad científica de los principales resultados obtenidos, así como su valor práctico para el rediseño organizativo de dirección de la empresa azucarera “Ciudad Caracas” y su generalización en entidades de este sector. Con la construcción del marco teórico referencial de la investigación se llegó a una conceptualización de las principales definiciones, elementos y tendencias de este campo, con el objetivo de aplicarlo de forma creativa y eficiente en el MINAZ.

Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial.

Fuente: Elaboración propia



1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. DEFINICIÓN. TIPOS DE ESTRUCTURAS. CARACTERÍSTICAS.

Según Strategor (1995) “estructura es, el conjunto de funciones y de relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades”.

Al estudiar las estructuras se parte de dos cuestiones básicas: su inevitabilidad, por cuanto aún cuando no se reconozca formalmente toda organización está organizada de alguna manera, y la incapacidad del colectivo de auto dirigirse.

Las estructuras se caracterizan por: (Strategor, 1995)

- **Especialización:** División del trabajo en actividades uniformes, relativamente simples.
- **Coordinación:** Cuyo objetivo es 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.
- **Formalización:** Referida al grado en que las actividades en una organización están estandarizadas.

Se aceptan como factores determinantes de una estructura a: (Strategor, 1995)

- **Tamaño:** Es generalmente aceptado que cuando una empresa es pequeña su estructura es simple, con poca especialización y formalización. Cuando empieza a crecer, la empresa necesita para aumentar su eficiencia introducir una mayor especialización y su complejidad obliga a una más alta formalización.
- **Tecnología:** Considerada como un factor determinante de la estructura. La tecnología impone una cierta forma de división de las tareas productivas, así como el correspondiente sistema de coordinación.
- **Entorno:** Es la función de la estructura en seleccionar y codificar los datos del entorno, con el fin de transformarlos en información que a su vez generen decisiones, las cuales tendrán un impacto sobre éste mismo entorno.

La mayoría de las organizaciones son aún muy piramidales, o sea concentran el poder y la toma de decisiones en su cúspide, pero en los momentos actuales la pirámide se resquebraja

bajo la presión externa (condicionada por la necesidad de tratar rápidamente gran cantidad de informaciones para tomar decisiones) e internas (las reivindicaciones de participación en la toma de decisiones), todo ello motivado por el desarrollo de equipos y hombres “enlaces” y de redes informales internas y externas, así como por la inversión de los valores dominantes: los clientes a la cima. (Sánchez Agüero, 2002)

Todo ello ha provocado la evolución de las organizaciones, que se aprecia a través de:

- Aumento de los medios de tratamiento de la información (telecomunicaciones más informática, especialistas en plan, control, análisis y estadísticas), dando origen al Managerial Information System.
- Desarrollo de lazos laterales y temporales (contactos directos y ajustes mutuos, reuniones y comités, proyectos), lo que condiciona el desarrollo de estructuras matriciales.
- Creación de unidades más autosuficientes y autónomas (ramas, divisiones, unidades estratégicas, gestión por objetivos) que provoca el surgimiento de los holdings y filiales.

Así, la moderna estructura organizativa se transforma de pirámide en red, lo que facilita la proximidad del cliente a los procesos, poder para ampliar las responsabilidades, las negociaciones entre unidades y las transacciones externas.

Existen múltiples caracterizaciones de los tipos de estructura, entre ellas la siguiente:

- **Estructura especialización funcional:** Es tal vez la forma más lógica y básica de la departamentalización. Se encuentra principalmente en empresas pequeñas que ofrecen una reducida línea de productos, pues permite utilizar eficientemente los recursos especializados. Facilita la supervisión, ya que cada administrador ha de ser experto en pocas habilidades y la movilización de habilidades especializadas y las coloca donde más se necesitan.

En ésta se considera también las siguientes estructuras: **Estructura funcional en forma de Sol**, **Estructura funcional simple** y la **Estructura funcional evolucionada**.

- **Estructura funcional en forma de Sol:** Se caracteriza por el predominio de las relaciones bilaterales que relacionan a los diferentes miembros del equipo con su patrón. Éste se encuentra en el centro de todas las comunicaciones, no delega o lo hace muy poco, y asume a la vez las responsabilidades

estratégicas y la dirección operativa de la empresa. La comunicación periférica entre miembros de la organización es casi nula, las reuniones son escasas y sólo se producen por iniciativa y bajo la dirección del patrón.

- **Estructura funcional simple:** Marca una progresión en la especialización y formalización: Las primeras definiciones de funciones aparecen para hacer explícitas las delegaciones operativas. Cada responsable de función comienza por racionalizar la organización de su servicio, se establece una línea jerárquica y se utilizan procedimientos de trabajo para organizar las relaciones en los servicios y entre servicios.
- **Estructura funcional evolucionada:** Con el fin de ajustar sus habilidades de acción, la función de dirección general se somete al fenómeno de la especialización. Aparecen los colaboradores. Introducen en la organización una nueva forma de especialización funcional, que se superpone a las funciones operativas existentes. A su rol consiste en ilustrar las decisiones del director general aportando capacidades técnicas suplementarias en las grandes áreas de la gestión: Finanzas, planificación, control, recursos humanos, informática.

Esta evolución se acompaña muy a menudo de una diferenciación más marcada entre las funciones operativas centradas en el corto plazo y las funciones orientadas a la evolución a medio y largo plazo de la empresa.

- **Estructura producto / mercado o divisional:** La organización de una entidad en divisiones que agrupan a todos aquellos involucrados en un cierto tipo de producto o mercado. Puede seguir tres patrones: división por producto, geográfica o por clientes.
- **Estructura matricial:** Aquella que trata de combinar las ventajas de las anteriores. En ella cada empleado reporta tanto a un administrador funcional o de división como uno de proyecto o grupo.
- **Matriz/filial:** Es la prolongación directa de la estructura solar, descrita anteriormente, que predomina en las pequeñas y medianas empresas. Este tipo de estructura, cuyas cualidades esenciales son la flexibilidad y la rapidez de reacción, tiende a ceder bajo el efecto del crecimiento y/o la diversificación, a lo que se añade el efecto de internacionalización.
- **División internacional operativa:** Esta estructura favorece la gestión por parte de la división internacional de negocios que en algunos casos puede diferir sensiblemente de los de la casa matriz. La división internacional puede realizar adquisiciones de

sociedades locales con mayor facilidad en un país extranjero, sin preocuparse demasiado por problemas de sinergia con las demás actividades de la empresa o por normas impuestas por una de las divisiones domésticas.

- **Estructura global por productos:** Si la empresa está diversificada, cada división, correspondiente a una actividad profesional específica, tiende a internacionalizarse en función de su estrategia propia de producto y de mercado. En otros términos, la mundialización de los productos implica estructuras globales por productos.
- **Estructura global por zonas:** Es la forma más descentralizada de las multinacionales. Cada dirección local debe tener una experiencia propia. Las posibilidades de integración internacional por productos y de control de la sede son limitadas. Con frecuencia, son las empresas menos diversificadas las que adoptan esta estructura.
- **Estructura global por funciones:** Si la empresa practica fundamentalmente una sola actividad profesional, su estructura de base sigue siendo funcional y cada función puede internacionalizarse independientemente de las otras.
- **Estructura global matricial:** Salvo excepción, ninguna empresa adopta una estructura en su forma pura. Como mucho, una estructura domina en un momento en función de las prioridades. Si una empresa está organizada a nivel mundial por funciones o por actividades profesionales, deberá utilizar mecanismos de coordinación por regiones, y viceversa.

Toda organización internacional es, pues, señal de relaciones matriciales. Varios criterios deben tenerse en cuenta simultáneamente, aun cuando uno de ellos domine claramente, por razones puramente operativas o de diferenciación estratégica.

- **Estructura pura por proyectos:** Cuando una organización pone en práctica proyectos de gran tamaño, de una duración importante (dos años o más), muy diferentes unos de otros o suficientemente distantes para que los medios humanos y materiales estén preparados en el lugar y en el momento adecuado, desglosándose la empresa en tantos subconjuntos casi independientes como proyectos tenga.
- **Estructura mixta por proyectos-funciones:** Es conveniente para empresas cuyos proyectos son capaces de aprovechar una fuente común de personas y/o material. Las economías de escala son entonces posibles y la empresa debe adoptar una estructura funcional para la gestión de medios comunes, con una estructura por proyectos para su ejecución.
- **Estructura matricial por proyectos-funciones:** Se impone la aplicación de un esquema matricial, desde el momento en que la tecnología desarrollada en los proyectos es a la vez sofisticada y evolutiva. Cuando los diferentes proyectos

desarrollados recurren a un mismo conjunto de capacidades tecnológicas, la estructura matricial es la más eficaz.

La estructura se proyecta como expresión de la voluntad de la empresa de adaptarse a su entorno, su diseño flexible manifiesta la vocación empresarial al cambio.

En un principio, las estructuras eran mecanicistas, caracterizadas por su gran complejidad y formalismo, una red limitada de información y escasa participación de los miembros de los niveles más bajos en la toma de decisiones, para dar paso a estructuras orgánicas, de poca complejidad y formalismo, con una red de información amplia y mucha participación en la toma de decisiones. (Robbins, 1994)

La adopción de formas más mecanicistas o más orgánicas para la subsistencia de la organización está en función del entorno en el que se desenvuelve, la estrategia adoptada, su tamaño y la tecnología utilizada.

Alrededor de las organizaciones convergen proveedores, clientes, competidores, estado, organismos reguladores, y demás, como instituciones o fuerzas externas capaces de afectar el desempeño organizacional, generando a los directivos más o menos incertidumbre en términos de capacidad (medida en que el entorno puede soportar el crecimiento), volatilidad (grado de inestabilidad del entorno), y complejidad (grado de heterogeneidad y concentración de los elementos del entorno).

Es el papel de la gerencia tratar de reducir al mínimo la incertidumbre ajustando la estructura de la organización, así, cuanto más escaso en recursos, dinámico y complejo es el entorno, tanto más orgánica debe ser la estructura, y cuanto más abundante en recursos, estable y simple es el entorno, tanto más aceptable resulta una estructura mecanicista. (Robbins, 1994)

Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones recurren a estrategias apoyadas a su vez en una estructura que le sirva de soporte. A cada estrategia (innovación o imitación, reducción de costos, ampliación del mercado, etc.) le corresponde un diseño estructural adaptado a sus lineamientos: mientras que los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica, quienes reducen costos buscan la eficiencia y la estabilidad de la estructura mecanicista, así como los limitadores recurren a ella para mantener un control estrecho y costos bajos en sus actividades normales y crean subunidades orgánicas para dar inicio a nuevos proyectos, como

la capacitación de nichos del mercado o la ampliación de la cobertura geográfica. (Robbins, 1994)

El aumento del tamaño de la organización, definido por el número de empleados, genera cambios en los diferentes elementos de la estructura. La concentración de más empleados operativos incrementa, en un principio rápidamente y después de manera gradual, la diferenciación horizontal al agrupar las funciones similares para facilitar la eficiencia intragrupal. Paralelamente, aumentará a un ritmo decreciente la diferenciación vertical para coordinar las unidades generadas por la diferenciación horizontal, así como el formalismo (aplicación de normas y reglamentos formales) para controlar la conducta de los empleados, reemplazando de esta manera la supervisión directa.

Bajo estas condiciones, la toma de decisiones tiende a descentralizarse al distanciarse cada vez más la alta gerencia del nivel operativo. Sin embargo, la tendencia moderna exige potenciar las capacidades y habilidades del personal, haciéndolo polivalente, para lograr con estructuras más planas y flexibles lo que el modelo de organización, que está siendo desplazado, sólo conseguía con aumento del tamaño y mayor complejidad de la estructura.

Se entiende por tecnología al “conjunto de conocimientos e información que pueden ser utilizados de forma sistemática para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos o la prestación de servicios” (Loredo. 1999-2000). Ello permite aplicar la tecnología a procesos productivos y a productos.

En sí, tecnología es el arte de poner en práctica, en un contexto local y para un objetivo preciso, todas las ciencias, técnicas y reglas fundamentales que entran ya sea en la concepción de productos, de procesos de fabricación, métodos de gestión o sistemas de información en la empresa.

El grado de rutina determinado por la tecnología y la demanda del mercado y los clientes, establece los parámetros para definir los elementos de la estructura organizacional. Las actividades rutinarias aumentan la diferenciación horizontal y vertical, y la presencia de reglamentos, descripción de puestos y otros documentos formales. Este último elemento, el grado de formalismo, determina los niveles de centralización: la tecnología rutinaria altamente formalizada va acompañada generalmente de descentralización, mientras que se recurre a

estructuras descentralizadas y más informales ante la necesidad de decisiones oportunas en el lugar preciso. (Goriat ,1995)

De manera particular, la tecnología ha jugado un papel singular en los últimos tiempos. Para Fernández y Muñoz (Fernández Fernández y Muñoz Rodríguez. 1997), el desarrollo tecnológico ha incursionado en todas las actividades de las organizaciones, posibilitando:

- Mayor flexibilidad de la organización
- Períodos de producción más cortos
- Productos más adaptados a los clientes
- Respuestas más rápidas a los cambios de la demanda
- Mayor control y precisión de los procesos
- Mayor y mejor caudal informativo
- Mayor capacidad de recoger, registrar, procesar y comunicar los hechos que acontecen relacionados con la organización, tanto en el ámbito externo como interno.

La tecnología ha generado cambios en las estrategias, que exigen la revisión y reorganización de los procesos con miras a mantener ventajas competitivas en términos de costos y/o diferenciación, asumiendo posiciones de liderazgo tecnológico (cuando la organización busca ser la primera en introducir cambios tecnológicos que apoyen a su estrategia) o seguimiento tecnológico (cuando la organización elige explícitamente no ser el primero en innovaciones). (Poter ,1994)

Las innovaciones tecnológicas en los procesos de producción introducen procedimientos y máquinas que aumentan, en un principio, la productividad de la mano de obra, para finalmente reemplazarla (Gorz, 1977). Pero esas mismas innovaciones de los procesos no han logrado ciclos de vida de los medios de producción utilizados más rápidos que los ciclos de vida de los productos.

La tendencia cada vez mayor de producir bienes sofisticados y novedosos, pero con igual uso, para atacar mercados saturados, acelera la reducción de la calidad de los productos y conduce a su “desgaste moral” (Gorz, 1977). Esto conduce a la necesidad de privilegiar las actividades de mercado respecto a las de producción, para garantizar la venta, por lo tanto, se impone también una mayor necesidad de información del entorno y un incremento de los costos de marketing.

Por otra parte, los avances tecnológicos han facilitado que los sistemas de información asuman las funciones de comunicación, coordinación y control que ejercían los directivos del nivel intermedio, prescindiendo de algunos de ellos. Además, con el reemplazo de la mano de obra por las máquinas, se reduce el número de subordinados a dirigir y supervisar y en consecuencia, el personal encargado de ello.

1.3 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL MUNDO Y SUS TENDENCIAS ACTUALES.

El término diseño en las últimas décadas ha sido definido por varios especialistas de la siguiente forma:

López Sánchez (1977), plantea que: “el diseño es una actividad deliberada del hombre y no únicamente el producto final de una acción humana que debe implicar un acto creador, dirigido a conformar algo nuevo y útil”.

También Mintzberg (1929), considera el diseño como: “el bosquejo de tareas que deben realizarse desde las necesidades totales de la organización, metas que alcanzar, misiones que cumplir, así como un sistema técnico para lograrlas.”

Por otra parte, según Castellanos Castillo (1998), considera el diseño organizativo de dirección como un proceso integral, sistemático y proactivo en el cual los miembros de la organización se implican en el diseño, conjugando las aspiraciones personales y colectivas en correspondencia con la situación, para ordenar coherentemente las organizaciones de forma tal que cumplan su misión.

Al respecto el autor considera que la definición efectuada por Castellanos Castillo, es la más completa, pues el hecho de involucrar a los miembros de la organización con el diseño de ésta, significa desarrollar el mismo de una forma más eficaz, pues son sus trabajadores las personas mejores informadas de lo que ocurre en la organización, en todos los aspectos, por consiguiente serán los que mejores puedan informar y emitir recomendaciones relacionadas con las decisiones concernientes al diseño de ésta.

Para que las personas se identifiquen con la organización, esta debe permitirles satisfacer sus necesidades y deseo, es decir, permitirles alcanzar sus propias metas y fines.

Como se aprecia, los seres humanos constituyen la columna vertebral de las organizaciones, por lo que son éstos, los que en última instancia, definen la velocidad con que las organizaciones transitan de un estado evolutivo al próximo: Nacimiento, desarrollo, decadencia y muerte.

Hace varios años, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrían los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad.

Cabe destacar que esta era se ha caracterizado por las paradojas y la complejidad de contradicciones, lo que implica que las organizaciones deben revisar los modelos organizativo de dirección a fin de dar nuevas respuestas, a las exigencias del medio donde se desempeñan.

En este contexto el factor humano y el aprendizaje organizacional que actualmente se implementan como estrategias del desarrollo organizacional y la búsqueda de ventajas competitivas que Edwaed Marin (1983), ha llamado “paradigma de la complejidad”, resaltando la disposición para aprender y aprender valores, actitudes y experiencias, en donde se hace fundamental la aplicación de las ciencias cognitivas demostrando que los sistemas de pensamiento son los llamados a determinar la acción y las capacidades de cambio. (Gallardo Velásquez. 1975)

En este sentido, el autor considera que las nuevas tecnologías se deben orientar hacia la práctica de los principios más elementales de la disciplina, la flexibilización de las formas y métodos de organización, donde se conciba la aplicación del diseño organizacional como aquella herramienta, capaz de proporcionar en la empresa, a mayor velocidad de respuesta, capacidad en cuanto a la renovación rápida de productos, procesos, habilidades y competencias, elementos por los cuales se puede lograr un aprendizaje más dispuesto, convirtiendo así, el conocimiento en el recurso estratégico y el aprendizaje, en el regulador del proceso, por el cual se garantiza una ventaja competitiva sostenida.

En cuanto, a las tecnologías o procedimientos para efectuar los procesos de rediseño varios son los autores que han tratado el tema y realizado aportes en este sentido, al respecto fueron consultados De Val Pardo (1985); Chevianato (1987); Mintzberg (1989), Kast & Rosenzweig

(1992), Stoner (1981); Schein (1987); Robbins (1987); Meggison (1988); Corella (1994); Schmitt (1994) y Vidal (1994), referidos por Castellanos Castillo (1998) y analizados por este, criterios que comparte el autor y que se adoptan en el presente trabajo, así como el análisis que realiza de los mismos y que permitió concluir que los procedimientos referidos en la bibliografía no satisfacen las exigencias de este tipo de organización.

En el presente siglo, según criterios de algunos autores, consideran que las organizaciones necesitarán capacitarse bajo visiones, estrategias y diseños que les permitan desafiar la supercompetencia, los cambios profundos de la tecnología y la valorización de la fuerza de trabajo. En tal sentido, opinan que, cada empresa deberá conocer que las nuevas oportunidades surgen en el ambiente donde predominan las redes de conocimiento y las habilidades que modifican el sistema de relaciones generando estructuras no verticalizadas, con redes de multinivel y cadenas de valor en donde se pueden añadir o descartar funciones (Strategor, 1995)

En la actualidad en las nuevas formas organizacionales se destacan entre otras, las siguientes: el modelo matricial o de red, las cuales surgen como respuesta a los cambios, con el objetivo de resolver consecuencias disfuncionales de la organización tradicional estructuradas jerárquicamente y a su vez se hagan menos burocráticas, más cooperativas, laterales y basadas en el trabajo de equipo, según destaca Galbraith (1994).

Por otra parte, las organizaciones laterales utilizan estructuras de diferentes tipos, que van desde las relaciones de contacto directo y distribución de roles, a las de estructuras organizacionales de matriz y de dirección de proyectos. (Loredó, 1999-2000)

Según criterios de los autores Jones y Decora (1994), cada una de estas estructuras incrementa la habilidad de la organización, con el fin de procesar información basada en condiciones de alta interdependencia en la tarea, de complejidad e incertidumbre.

También Burns y Wholey (1993), consideran, que las estructuras matriciales facilitan la distribución de recursos y la transferencia del conocimiento interno en ambientes turbulentos que ofrecen beneficios y a la vez conductas disfuncionales, tales como: estrés, ausentismo laboral y bajo desempeño.

Durante el pasado siglo XX, el pensamiento de Taylor, así como el modelo burocrático de Weber, fueron las pautas que influyeron en la administración de las organizaciones de la época, llevando a negociar con parámetros de la gestión funcional, racionalista y fragmentaria, con el fin de alcanzar la maximización de la eficiencia, la productividad y rentabilidad en desmedro del desarrollo integral de las organizaciones de aquel momento. (Sánchez Agüero, 2002)

Este paradigma adolecía de graves deficiencias, por lo que se hizo imprescindible la creación de otro, según opinión de Wheatley (1992) y Senge (1994), sin embargo, pese a los avances tanto teóricos como metodológicos por alcanzar nuevos diseños y prácticas que involucren no sólo las organizaciones como unidades complejas, sino a la sociedad en general, señalando indicadores tales como: la flexibilidad de los procesos organizacionales, la producción ligera, la implementación de la calidad total, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y las formas organizacionales más apropiadas que han adoptado características específicas y diversos estilos: flexible, orgánica, virtual, de red, innovadora, inteligente, matricial.

Las cuales surgen como una necesidad de flexibilizar la desburocratización, evitando la resistencia al cambio y ordenando la innovación a reconocer las empresas orgánicas como las más exitosas e innovativas.

Ante esta realidad, las organizaciones burocráticas se hacen presentes en las economías occidentales modernas e históricamente han tenido ventajas sobre anteriores formas organizacionales, entre las que se destacan: la tribal, patrimonial, política y arbitraria, caracterizadas por la disciplina, dirección, producción garantizada, haciéndola más estable, menos corrupta e imparcial, favoreciendo la eficiencia, la contabilidad y la producción.

Sin embargo, hay que destacar sus debilidades, tales como: la estandarización de los procesos, la resistencia al cambio, la baja calidad del producto, la insatisfacción en el trabajo, la pérdida de motivación y la fragmentación de las tareas.

1.4 EL DISEÑO ORGANIZATIVO DE DIRECCION EN LAS EMPRESAS AZUCARERAS. PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DEL MINAZ (TAREA ÁLVARO REYNOSO).

Las actuales empresas azucareras cubanas han adoptado diferentes esquemas organizacionales, los cuales limitaban su capacidad de responder al compromiso de recuperar la agroindustria azucarera, por otra parte, en los últimos 40 años la industria desarrolló inversiones para capacidades de producción superiores a los 10 millones de toneladas de azúcar. Además con la desaparición del Campo Socialista se eliminó un mercado de azúcar de precios justos y estables. Esta circunstancia enfrentó a dicho sector, a un mercado inseguro, cambiante y globalizado, donde la competencia obligó a buscar el máximo de eficiencia en la producción de caña y azúcar y un alto nivel de diversificación.

De igual manera, esa realidad inobjetable, unida a la paralización de las operaciones que durante años se producía en un grupo de centrales, condujo a la decisión de proponer a la Dirección del país la disminución de 33 centrales que se irían desactivando paulatinamente, comenzando con 11 en el 2001 y 300 000 hectáreas de tierras dedicadas a caña en los suelos menos aptos. A la par de esta propuesta, fue seleccionada la provincia de Cienfuegos para conformar la primera organización superior de dirección empresarial cuyo embrión sería la delegación territorial existente. (Formulación estratégica del MINAZ para la tarea Álvaro Reynoso II, 2004)

La tendencia decreciente de los precios del azúcar que hasta 1998 se movían entre 240 y 280 dólares la tonelada, oscilando posteriormente entre 132 y 154 dólares y aun menos, redujo fuertemente los márgenes de aportes del MINAZ a la economía del país, que no obstante, continuaba requiriendo un capital de trabajo que rondaba los 400 MM de dólares para recibir de forma neta, al finalizar la comercialización del producto, la mitad de lo invertido.

Los bajos precios determinados, entre otras cosas, por los subsidios que a su producción interna otorgan Estados Unidos y la Unión Europea, por el incremento de la producción y el posicionamiento en el mercado mundial de países como Brasil, el rol y consolidación de edulcorantes como el jarabe de maíz y otros nuevos productos que alcanzan ya entre un 20-25 % del mercado, el tránsito desde un crecimiento de 5 % promedio anual de la demanda y comercialización del azúcar en los primeros 50 años del siglo pasado, hasta alrededor de 1 % en su segunda mitad, y unido a lo anterior el sostenido incremento de los precios del petróleo.

Estos aspectos que constituyen los nuevos retos del mundo azucarero de hoy condujeron a que a partir de un profundo estudio de este nuevo escenario al que se vio enfrentada la producción azucarera, y del imperativo de continuar contribuyendo a la economía del país con los niveles de efectividad requeridos, el 10 de abril del 2002 el MINAZ recibiera las indicaciones del Comandante en Jefe para la ejecución de su Reestructuración, la que posteriormente por su significado para el sector, se llamó Tarea Álvaro Reynoso.

Esta decisión del Comandante en Jefe fue enunciada en época tan temprana como 1960, cuando ante situación similar del mercado azucarero y precios expresó: ...en la caña, si fuera posible empezar a organizar de nuevo toda la producción azucarera, lo que haríamos en primer lugar es buscar las mejores tierras para esos cultivos, planear un tipo de agricultura diversificada, y calcular cuantos centrales hacían falta para producir determinadas cantidades de azúcar... (Formulación estratégica del MINAZ para la tarea Álvaro Reynoso II, 2004)

Para que los trabajadores de este sector comprendan e interpreten acertadamente la vigencia de la orientación del Comandante, podría resumirse la situación que enfrentan actualmente de la siguiente manera: La historia es conocida...apareció un mercado con precios estables y favorables que convirtió al sector cañero-azucarero en el principal motor impulsor del desarrollo económico y social del país en las últimas tres décadas del pasado siglo. Al tomarse la decisión de la Reestructuración, surge por vez primera un MINAZ responsable junto con el MINAGRI, de la producción agropecuaria para el consumo social, la industria y la exportación. Antes, el resto de la economía del país se integraba al MINAZ para desarrollar sus tareas y cumplir sus planes, pues era la locomotora, hoy éste organismo se integra al resto de la economía porque participa en el desarrollo económico y social, pero no como su principal sector.

La primera etapa de trabajo que culminó en mayo del 2004 ha sido la Reestructuración, mediante la aplicación de un profundo y ordenado proceso de cambios funcionales y estructurales, la segunda etapa de trabajo será de Perfeccionamiento de todos los procesos. Esta segunda etapa comenzó en junio del 2004 y abarco tres años hasta el 2007, la cual constituyo un período decisivo para el organismo por avanzar en la consolidación de los radicales cambios organizacionales que se han ejecutado, se debieron alcanzar los parámetros de producción, servicios y efectividad establecidos por la tarea, ampliar su competitividad en el mercado nacional e internacional, aspecto en que el desarrollo de la diversificación industrial tendrá un lugar protagónico, compitiendo en calidad, costos y excelentes ofertas de productos y servicios y donde en estos momentos el Perfeccionamiento Empresarial será el vehículo

mediante el cual podrán ejecutar una profunda transformación con clara visión del futuro, logrando así, una rápida adaptación de las empresas a los nuevos escenarios y por consiguiente poder ser eficaces y eficientes en su gestión.

1.5 EL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL, UN ENFOQUE HACIA EL CAMBIO EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.

La etapa actual, marcada por el acrecentamiento del proceso de internacionalización y de globalización de la economía mundial, acentúa a grados superiores la competencia, la repartición de los mercados ya establecidos, así como los cambios estratégicos en las empresas, independientemente de su tamaño y potencialidades. La imperiosa necesidad de transformar a las organizaciones en todo el mundo, desde instituciones públicas hasta empresas privadas es un proceso objetivo.

De hecho, la dependencia y la necesidad de adaptarse al medio para sobrevivir a partir de la naturaleza sistémica de las empresas como organizaciones sociales fueron enunciadas por Simón, March y otros representantes de la Escuela de los Sistemas Sociales en la Teoría de la Dirección desde antes de los años 40 al reconocer a la “empresa organizada como organismo social, sujeto a todas las presiones y conflictos del medio ambiente cultural”. (Simón. 1975)

Por otra parte, Drucker, Porter, y otros estudiosos del tema ante la turbulencia de los cambios que ocurren en el mundo contemporáneo y que dificultan el conocimiento por los directivos del comportamiento futuro del entorno y consecuentemente, del papel que debe jugar su organización en él, reafirman la necesidad de aplicar un enfoque estratégico en la solución de los problemas empresariales.

Dirigir una empresa resulta cada vez más complejo, esto supone crear una organización para satisfacer un conjunto de necesidades sociales, ya sean existentes o potenciales, es poner en juego un mecanismo que desde el punto de vista económico pretende lograr el máximo de utilidades, y para ello, se desarrollan disímiles actividades, entre las que se encuentran: Compra de materiales, almacenamientos, contratación del factor humano, compra de tecnología, investigaciones, producción y venta, financiamiento, control, registros, informaciones, entre otros, y desde el punto de vista social, debe garantizar determinados niveles de bienestar, proteger el medio ambiente, educar a sus integrantes, difundir una cultura organizacional,

responder al desarrollo sostenible con actitudes centradas en el hombre como ente determinante del desarrollo.

El impacto de “los enormes cambios a que se ha visto enfrentado el mundo en el orden tecnológico, competitivo, político y socio demográfico han impuesto a las organizaciones empresariales retos que solo son posible superar llevando a cabo transformaciones en sus estructuras, recursos y patrones de competencia.” (Pérez. 1995)

El sistema empresarial cubano no es ajeno a esta problemática, hoy con la gradual descentralización de la economía, las empresas han quedado expuestas a las turbulencias del entorno, sin la protección del filtro estabilizador y atenuante que antes representaba el estado.

En este sentido, en la política económica del país y como paso continuador del Redimensionamiento emprendido en años anteriores, se ha desarrollado el proceso de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa estatal, proceso que “tiene como objetivo central incrementar al máximo la eficiencia y competitividad” (Gaceta Oficial de Cuba. 1998), respuesta del Estado Cubano al reto de lograr sobrevivir como nación e insertarse en el mercado internacional bajo las condiciones actuales y desarrollar el país en las próximas décadas.

Este objetivo se traduce en el logro de la efectividad organizacional, o sea, “la obtención sistemática de resultados eficaces y eficientes” (Martínez. 1992), mediante el mayor rendimiento de los recursos (eficiencia) y las respuestas correctas a las exigencias del entorno (eficacia), lo que garantiza sobrevivir primero y lograr desarrollo sostenido en el tiempo después”. (Sánchez Agüero. 2002)

Por otra parte, la competitividad referida a la cualidad de ser competente, es la capacidad efectiva de ofertar productos y servicios cuyos parámetros tiendan a superar a los de otros oferentes en el mercado determinado, lo que suele concretarse como la captura de crecientes cuotas de mercado, lo cual es el indicador sintético de la capacidad de competir en economías de mercado o con elementos de ella.

La percepción de la competitividad como “alta calidad (eficacia) y bajos precios (eficiencia)”, está siendo sustituida por un concepto más progresivo de “favorable relación calidad-precio”, donde se concibe la calidad en función del cliente bien informado, educado y a precios

aceptables para él, en función de calidad y que asegure el desarrollo de la producción y los servicios, base del progreso social.

Partiendo de estos criterios, el autor considera que la naturaleza del Perfeccionamiento Empresarial es estratégica, por cuanto, para lograr sus objetivos es necesario funcionar bajo nuevas condiciones, las empresas precisan cambiar sus patrones de comportamiento, organización interna, sistemas de información y de toma de decisiones, debe cambiar su “cultura de producción” hacia una “cultura con enfoque hacia el cliente”, en otras palabras, el Perfeccionamiento Empresarial, constituye el plan de cambios de las empresas.

A los efectos de la presente investigación y en relación con el cambio organizacional se adopta el concepto de “cambio planeado” que brinda Stoner (1996), al señalar que este, “es el esfuerzo sistemático para rediseñar una organización de tal manera que la ayude a adaptarse a los cambios en el medio ambiente externo o para lograr nuevas metas”.

En las condiciones actuales son consideradas de manera general como fuerzas motrices de los cambios económicos y en el ámbito organizacional, a la globalización y la tecnología, las que, en un ambiente netamente competitivo, generan nuevas estructuras productivas y provocan que la respuesta de la empresa esté dada por la estrategia que ha de asumir para mantener su posición y que condiciona la estructura organizativa de aquella. (Sánchez Agüero, 2002)

Dado que todo cambio puede tener una serie de implicaciones estratégicas, estructurales, psicológicas y culturales es necesario considerar todo proceso de este tipo como una perspectiva global de la organización, que no se limite a un aspecto solamente.

Por ello, es necesario que en el proceso de preparación, implantación y explotación de un cambio se tenga una perspectiva sistémica que permita asegurar que el cambio sea coherente con las características de la estrategia, estructura, personas y cultura de la empresa.

Harold Leavitt, citado por Morales (1999), distingue al menos tres variantes en el cambio organizativo de dirección planificado:

- Estructural
- Tecnológico
- Personal.

Los enfoques estructurales introducen el cambio por medio de nuevas directrices y procedimientos formales, tales como el organigrama, los métodos presupuestarios, reglas y regulaciones.

Los enfoques tecnológicos subrayan los ajustes en el flujo de trabajo, logrados a través de nuevos planes logísticos, métodos de trabajo, descripciones de puestos y normas de trabajo.

Los enfoques personales acentúan las alteraciones en las actitudes, motivación y aptitudes del comportamiento, que se logran gracias a técnicas tales como nuevos programas de formación, procedimientos de selección y esquemas de evaluación de la gestión.

A su vez ha sido identificado los principios generales a observar en los procesos de cambio, al respecto los franceses Grouard y Meston (1995), identifican cuatro principios fundamentales del cambio:

- ✓ Globalidad, puesto que requiere se actúe sobre los componentes que hacen posible la empresa y sobre aquellos otros que la animan.
- ✓ Ruptura, pues exige desequilibrar la situación existente y mantener la inestabilidad por un tiempo.
- ✓ Universalidad, pues necesita la participación de todos en la organización e.
- ✓ Indeterminación, presuponiendo que el cambio puede ser guiado, pero no puede ser perfectamente dominado.

Estos autores señalan diez aspectos claves para desarrollar un cambio exitoso, que se relacionan a continuación:

1. **Definición de la visión:** fijar el objetivo del cambio y las grandes tareas y medio a poner en marcha.
2. **Movilización:** crear una dinámica de cambio ante los empleados, validar los mecanismos definidos en la misión y definir los principales ejes de mejora asociados.
3. **Catalización:** Definir la estructura del proyecto y el modo de funcionamiento, aptos para facilitar y apoyar el cambio.
4. **Conducción:** definir y conducir el conjunto de acciones que permitirán guiar el proceso de cambio para asegurar su óptimo desarrollo.

5. **Materialización:** poner en marcha el cambio, materializar la visión en la realidad operativa diaria.
6. **Lograr la “espiral mágica” de la participación:** garantizar que la participación implique motivación, adhesión y reconocimiento por el éxito.
7. **Gestión de los aspectos emocionales:** o sea, reconocer la inevitabilidad de la resistencia al cambio y trabajar para eliminarla.
8. **Gestión de las relaciones de poder:** reorientar las relaciones de poder para asegurar su coherencia con la visión y para hacerlas intervenir en el proceso de cambio de una manera eficaz.
9. **Formación e instrucción:** preparar intensamente a los recursos humanos para que puedan asumir exitosamente los cambios que se generen.
10. **Comunicación exitosa:** indispensable para mejorar el apoyo al cambio.

Estos diez aspectos claves se caracterizan por su necesidad, permanencia, flexibilidad e interdependencia, en cualquier organización donde se efectúe el cambio, siempre que haya sido realmente planeado.

La empresa como célula básica del sistema económico del país adquiere singular importancia, ya que como organismo vivo, nace, crece y muere, el hombre con sus decisiones administrativas está presente en cada una de estas etapas y posiblemente como elemento determinante, por consiguiente, la economía del país está influenciada por la propia actuación de quienes dirigen las empresas, de aquí que el directivo o empresario como categoría económica adquiriera una connotación especial en su esencia, contenido y forma.

En el caso del sistema empresarial cubano, este aspecto adquiere singular importancia, ya que hasta ahora, “en la economía política del socialismo ha prevalecido la idea, no concordante con la práctica, del carácter no determinante de la individualidad consciente del dirigente económico al nivel de colectivo productor como una exigencia objetiva de las relaciones socialistas de producción para su propia realización en el desarrollo del trabajo. La consideración teórica de que en el socialismo la existencia de la propiedad social determinaba de manera directa que el colectivo productor se sintiese conscientemente propietario de los medios de producción y actuara en consecuencia, por tanto, la figura del empresario no tendría una importancia relevante. (Fernández.1989)

Según Sánchez Agüero (2002), existen ciertas repercusiones negativas en la gestión y dirección empresarial durante las últimas décadas que han afectado el desempeño de la economía nacional y el alcance de un mayor nivel de desarrollo social, destacando los elementos siguientes:

- ✓ Las organizaciones mantienen estructuras organizativas verticales, con la existencia de excesivos niveles jerárquicos y una elevada centralización de las decisiones en los niveles superiores de dirección, se extrapolan formas de gestión empresarial sin tenerse en cuenta las características internas de las organizaciones y las particularidades del entorno donde se desarrollan, lo que provoca una homogeneización de soluciones a situaciones distintas, ausencia de facultades para decidir y, con ello, disminución de la autoridad de los directivos en las empresas. Estas particularidades conducen a una cultura caracterizada por la inercia y la carencia de iniciativas, a la aparición de fenómenos como el homologismo, informaciones superfluas, entre otros, lo que repercute negativamente en la solución de problemas que son competencia de los directivos.
- ✓ No se han logrado materializar verdaderos sistemas de estimulación moral y material, al no existir un nexo esencial entre los resultados finales del trabajo y los ingresos personales, no se identifican directamente las aportaciones individuales con las mejoras en el estándar de vida de las personas y su familia, y por extensión, los de la comunidad y sociedad al redistribuirse las utilidades finales de las empresas. Como consecuencia de ello, el reconocimiento social a los directivos no alcanza los parámetros necesarios, lo que afecta la motivación y el interés de buenos especialistas para ocupar cargos de dirección en las empresas.
- ✓ El medio ambiente resulta ajeno a las entidades que lo depredan, es insuficiente el accionar en la protección del ecosistema, no existen sistemas contables que reflejen los costos relacionados con la protección o deterioro del medio ambiente y sus afectaciones para las propias entidades y la comunidad donde estas se ubican.
- ✓ La introducción y desarrollo de tecnologías no se ha concebido como un proceso integrado a la gestión empresarial, pues se adquieren tecnologías y no se han preparado los hombres que deben operarlas, los especialistas centran más su atención en las potencialidades del diseño y en los elementos puramente técnicos de funcionamiento que en los aspectos cognoscitivos del hombre, su relación con la tecnología enfocada hacia el mejor aprovechamiento de las instalaciones y su incidencia en el entorno.

- ✓ Las actividades de investigación y desarrollo se conciben ajenas a las empresas, pues se considera que debe ser ejercida solamente por instituciones científicas especializadas.
- ✓ Los directivos, especialistas y en buena medida los operarios, atribuyen fallas en calidad, deterioros en la productividad y fluctuaciones de los costos a problemas del equipamiento técnico existente, no se concibe la tecnología como un sistema integral que abarca conocimientos en técnicas de organización industrial, administración de los recursos humanos, del riesgo, de investigación y el desarrollo e implantación de una dirección verdaderamente participativa centrada en el hombre como elementos de innovación tecnológica.
- ✓ La generalización de los logros de la ciencia y la técnica no constituye prioridad en los directivos mientras funcionen los modos de hacer y el equipamiento instalado.
- ✓ El control y la evaluación del trabajo de los directivos se ha centrado en aspectos materiales e indicadores físicos más que en indicadores de eficiencia económica, las técnicas contables y financieras no han sido utilizadas como verdaderas herramientas de dirección, no era exigencia para los directivos el conocimiento y capacitación sobre estas técnicas, lo que a repercutido en el descontrol financiero. Por otra parte, predomina la tendencia a la dirección empírica, la introducción y asimilación de tecnologías gerenciales no ha tenido la rapidez y calidad necesaria, subsisten viejos estilos rivalizando con los nuevos métodos de dirección y control empresarial. No se logra una verdadera dirección participativa, predominan los métodos autocráticos, lo que impide el sentimiento de propietarios de los medios de producción por parte de los trabajadores, quienes perciben a los directivos como únicos responsables de los resultados finales de la gestión empresarial.
- ✓ En las empresas se aplican técnicas de control dirigidas solamente hacia las actividades contables y financieras, no se aplican nuevos enfoques en busca de elevar la productividad de las operaciones, la eficiencia de los procesos administrativos y todos aquellos elementos que afectan el desenvolvimiento integral de la entidad.

En tal sentido, el autor coincide con lo expuesto por Sánchez Agüero, y es del criterio que para revestir estos rasgos, es necesario el proceso de perfeccionamiento empresarial, pues el mismo le concede a los directivos una importancia cardinal, ya que “los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del sistema de gestión empresarial”. (Gaceta Oficial de Cuba. 1998)

Según Ripoll y Balada (1998), “la batalla de la competitividad se gana con la mejora de los procesos productivos, aumentando la calidad de los productos y servicios dirigidos a los clientes, realizando una buena gestión de costes, prestando un especial interés en los recursos humanos e introduciendo nuevas técnicas de gestión empresarial”.

Por tanto, se hace evidente la necesidad de una dirección efectiva que permita a las organizaciones alcanzar y mantener ventajas competitivas, partiendo de que la principal actuación de los directivos es la toma de decisiones, y al analizar cualquier decisión administrativa se percibe que ésta conjuga los recursos materiales, humanos, técnicos y cognoscitivos de que dispone una organización, “los cuales proyectan constantemente una sombra financiera de la cual no pueden desprenderse”. (Martínez Villegas. 1985)

El nuevo papel del directivo en su condición de líder precisa de una transformación en sus modos de hacer para el logro exitoso de sus actividades, se trata entonces, de la necesidad de definir nuevas líneas de producciones y servicios, así como mejorar la efectividad de las operaciones, o sea, agregar valor, sin dudas, que esta visión exige un despliegue de nuevos recursos tecnológicos para la actividad gerencial.

Al insistir sobre el empleo de nuevas tecnologías, nos referimos a la introducción de técnicas novedosas que posibiliten una gestión competitiva de las organizaciones.

Al definir la gestión, autores como Menguzzato y Renal plantean, que esta “es una variedad operativa a corto plazo de la dirección” (Menguzzato, Renal. 1994), sin embargo, el autor considera que la gestión no puede enmarcarse en los límites del corto plazo, pues se entiende la gestión como una función de liderazgo, la que comprende un proceso de dirección de personas en indisoluble relación con la administración de recursos y procesos, lo que abarca el establecimiento, ejecución, control, evaluación y desarrollo de los objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas que permiten cumplir la misión, o sea, el cumplimiento efectivo (eficiente y eficaz) del objeto social de la organización, por tanto, la gestión está relacionada con la toma de decisiones en entornos competitivos.

La gestión, entonces, comprende el tratamiento a las personas en el plan de cambio de la organización, por lo que la introducción de nuevas tecnologías, el diseño de estrategias, la implementación de sistemas de calidad total, y la confección de nuevos proyectos de empresas son resultados de la gestión enfocada hacia los cambios.

La gestión incluye por tanto, el conocimiento y manejo de todo el esquema empresarial, lo que supone el contacto con los puntos fuertes y débiles a nivel de los distintos subsistemas que integran el todo de la organización, nos referimos, a la estructura organizativa, los métodos y estilos de dirección, la tecnología, las personas, la posición en el mercado, los sistemas de costos, contables, económicos y financieros, entre otros, ya que el proceso de cambio para mejorar, parte de la consolidación de las fortalezas y el enfrentamiento a las debilidades, de modo que la organización pueda defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno, lo que convierte la gestión en un enfoque para gestionar, traduciendo las metas en estrategias, adquiriendo entonces un carácter a largo plazo, al insertarse en la realización de la visión de hacia donde va la organización en sus propósitos de satisfacción a los clientes e incrementar sus beneficios.

El Perfeccionamiento Empresarial introduce cambios a tono con esta visión, pues se hace énfasis en el desarrollo de ventajas competitivas a partir de fuentes intangibles que se encuentran en los recursos más importantes de que disponen las empresas: Los hombres, y estas ventajas radican en sus niveles de conocimiento y motivación, “la flexibilidad y el saber (junto con la capacidad de aprender) se han convertido en las nuevas ventajas competitivas”. (Toras.1997)

Es en este contexto donde la actividad del Directivo debe jugar un papel más activo y protagónico, encaminado no solo a mejorar el control, sino también, a utilizar las herramientas de la dirección estratégica, influir en la reducción de los costos y agregar valor, así como propiciar mejoras en la gestión, al hacer recomendaciones que apunten a una mayor calidad en el proceso de toma de decisiones, esta visión exige nuevos enfoques para la actividad gerencial, lo que conduce a relaciones superiores y de nuevo tipo con las personas, la cultura y el entorno para propiciar un impacto social positivo, estimulando el desarrollo de una nueva cultura empresarial.

Esta nueva cultura requiere que la actividad gerencial se caracterice por un nivel de profundidad que contribuya al alcance de los objetivos empresariales, y se constituya en un sistema de evaluación participativo, con procedimientos encaminados a la superación de todo el personal y a la coordinación interdepartamental.

Sobre estas consideraciones, el autor asume que la gerencia debe diseñarse como un proceso enfocado hacia la evaluación de:

- La gestión del valor añadido, que permita un cambio en la orientación de la contabilidad de gestión, pasando de unos sistemas que giran alrededor del costo a otros más preocupados por la gestión del valor y por los clientes, conociendo cuáles son las actividades que generan valor, frente a las que producen desperdicios, defectos, etc.
- La gestión de costos, que permita evaluar los costos de producción y la delimitación de aquellas actividades que generan valor.
- La calidad, vista desde un enfoque sistémico que permita identificar los verdaderos costos asociados a la misma, a través de las actividades necesarias para la prevención e inspección.
- La innovación en los productos, que permita poner de manifiesto cuáles son los recursos que se van a ver comprometidos en el diseño y fabricación de un nuevo producto.
- La innovación tecnológica, que facilite la gestión en los proyectos de inversión, al evaluar el impacto financiero así como la predicción de las actividades que generan los mismos.
- La innovación en los procesos de producción, que permita imputar y gestionar los costos asociados a los sistemas de producción, en función de los verdaderos inductores, conocer el costo asociado a las células de fabricación y tomar decisiones con respecto a las mismas.
- La gestión de los recursos humanos que propicie utilizar un lenguaje comprensible por parte de todos los miembros de la organización, permitiendo la fluidez en los canales de comunicación, siendo el sistema de información más dinámico, facilitando la retroalimentación.

La nueva empresa que se diseña en el perfeccionamiento empresarial, debe reunir las siguientes características básicas de las empresas de excelencia (Sánchez Agüero. 2002).

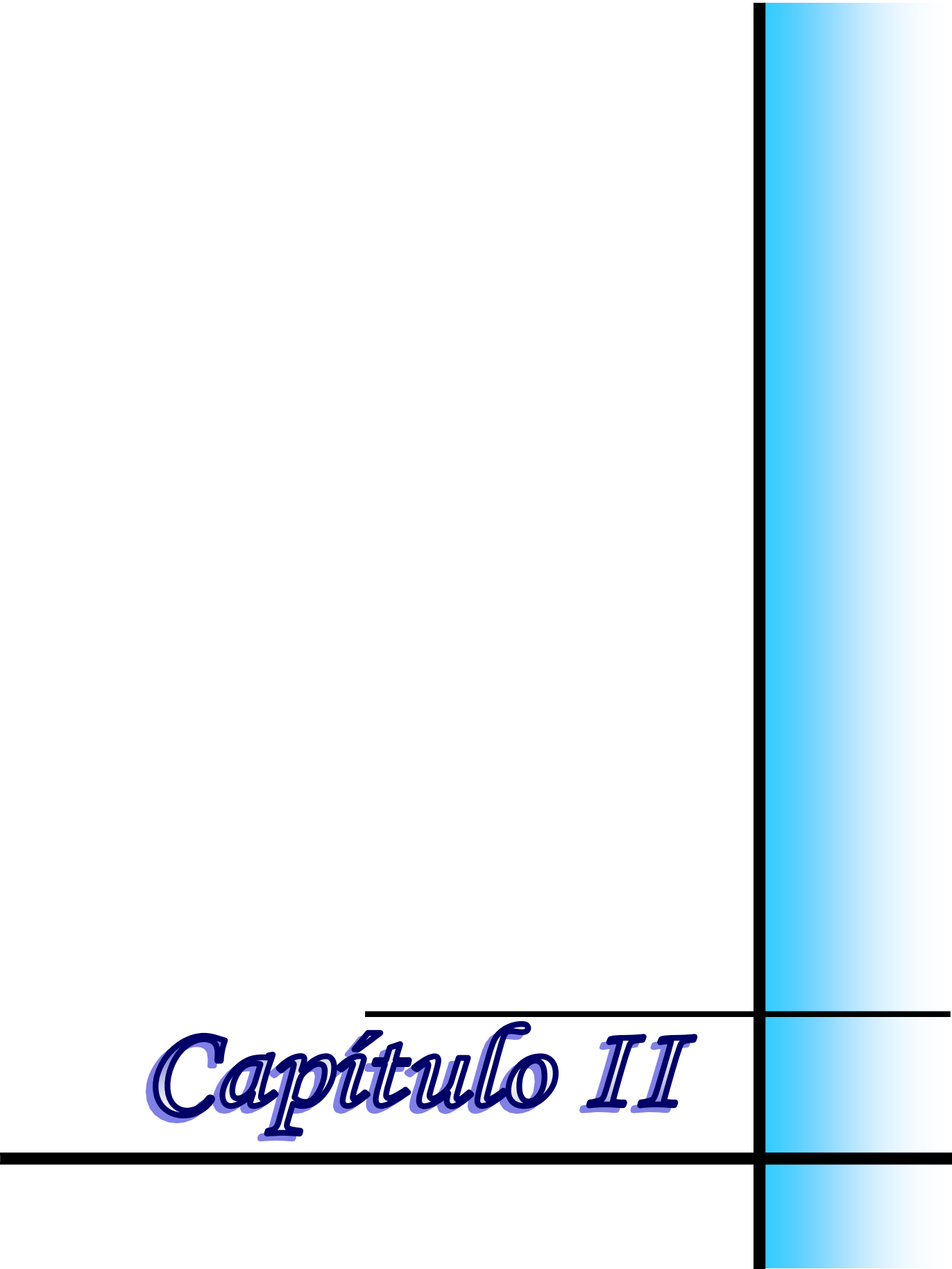
1. Se orienta a la acción
2. Se informa sobre las necesidades de los clientes
3. Promueven la autonomía y la iniciativa
4. Alta productividad sobre la base de la atención al personal
5. Se rigen por la filosofía de los valores motivados por el líder
6. Se concentran en el área que mejor conocen

7. Estructura organizacional sencilla y poco personal administrativo
8. Son centralizadas o descentralizadas dependiendo de las circunstancias

Elementos estos, que se tienen en cuenta a lo largo del desarrollo de la presente investigación.

1.6 CONCLUSIONES PARCIALES:

- La estructura se proyecta como expresión de la voluntad de la empresa de adaptarse a su entorno, su diseño flexible manifiesta la vocación empresarial al cambio.
- El grado de rutina determinado por la tecnología y la demanda del mercado y los clientes, establece los parámetros para definir los elementos de la estructura organizacional.
- Las organizaciones necesitan capacitarse bajo visiones, estrategias y diseños que les permitan desafiar la supercompetencia, los cambios profundos de la tecnología y la valoración de la fuerza de trabajo.
- Los procedimientos consultados en la bibliografía para efectuar procesos de rediseño no satisfacen en la totalidad las exigencias de la organización objeto de estudio.
- El redimensionamiento del MINAZ obedeció a que su esquema organizacional limitaba su capacidad de responder al compromiso de recuperar la industria azucarera.
- La primera etapa de la Tarea Álvaro Reynoso, se ha caracterizado por la reestructuración, mediante la aplicación de un profundo y ordenado proceso de cambios funcionales y estructurales en el MINAZ.
- El proceso de Perfeccionamiento Empresarial es una vía efectiva en el cambio de la gestión de las organizaciones empresariales.
- El Perfeccionamiento Empresarial se convertirá en la herramienta eficaz en que la Tarea Álvaro Reynoso se sustente, dado que ambos procesos, coinciden íntegramente en su empeño de incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad.



Capítulo II

CAPÍTULO II: Material y Método

DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE LA EMPRESA AZUCARERA “CIUDAD CARACAS”.

2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realiza el diagnóstico general del sistema organizativo de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”. Se expone la caracterización de la entidad objeto de estudio práctico y los resultados obtenidos con la aplicación de los diferentes métodos de investigación (análisis de documentos, encuesta y dinámica de grupo).

Los indicadores diagnosticados sirven como antecedentes al capítulo III de la investigación. Este demuestra la importancia de un diagnóstico objetivo y certero para la propuesta de rediseño organizativo de dirección de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”.

El diagnóstico del sistema organizativo es considerado por varios especialistas, como la primera etapa de trabajo de reorganización y perfeccionamiento de una empresa, el cual permite determinar mediante una investigación, cuáles son las situaciones reales del sistema, su estado, o sea como se desarrolla la empresa en función de los objetivos que se han trazado y si sus relaciones internas y externas están acordes a los objetivos, revelando las insuficiencias y las causas que la originan, sus formas de manifestarse, las posibles consecuencias, lo que permite determinar las formas y las vías indicadas para su erradicación (Martínez Martínez, 1987).

Es necesario un diagnóstico para determinar qué mejorar en la empresa objeto de estudio, ya que además del carácter revelador del mismo, también tiene un carácter informativo para ésta, pues ofrece las condiciones objetivas de la misma, sin lo cual no puede realizarse adecuadamente el trabajo. El contenido de un diagnóstico es también origen de diferentes enfoques (generales o particulares) de acuerdo con el alcance del mismo, si se refiere a todo el sistema, a alguno de sus subsistemas o de algunas de sus partes.

El diagnóstico debe investigar los principales componentes del sistema (objetivos, funciones, principios, métodos), debe analizar su estructura y composición (departamentalización, autoridad) y debe analizar su funcionamiento (estilo de dirección, desarrollo psico-social, etc.). Todo lo anterior denota que éste debe mostrar aquellos aspectos esenciales que dificultan el

desenvolvimiento del sistema, por lo que no debe ser tan solo para manifestar los puntos débiles, para corregirlos, sino que debe mostrar los puntos fuertes para potenciarlos.

Para la realización del diagnóstico en la empresa objeto de estudio fue necesario utilizar distintos métodos, entre éstos: método estadístico de observación, así como se aplicaron de forma sistemática encuestas, entrevistas (anexo 1) y una dinámica grupal (tormenta de ideas), con vistas a conocer las concepciones, problemas y las conductas que la esfera de la dirección en la organización caracterizan a los dirigentes y trabajadores de la misma, ésta fue dirigida a los actores laborales de diferentes categorías ocupacionales de la actividad industrial.

El diseño muestral del estudio se realizó sobre la base del método muestreo aleatorio de estrato con un tamaño de muestra superior al 25 % y se obtuvo para cada estrato valores, utilizando la técnica de asignación proporcional, según lo concebido al respecto por Arístides Calero en su Libro Técnicas de Muestreo (1979)

El objetivo del estudio es diagnosticar el estado actual que presenta el diseño organizativo de la empresa azucarera “Ciudad Caracas”.

Después de haberse considerado estos aspectos se inicio el diagnóstico con la caracterización de la empresa, lo cual se evidencia a continuación.

2.2 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

En la caracterización general de la empresa se tuvo en cuenta los siguientes elementos:

- **Localización, condiciones naturales y socioeconómicas del entorno físico-social**

La Empresa “Ciudad Caracas” está ubicada en el Municipio de Santa Isabel de las Lajas, Provincia de Cienfuegos. Limita al Norte con la Empresa Azucarera Whashintong de Villa Clara”, al Sur con la “Empresa Agropecuaria Mal tiempo”, al este con la Empresa Azucarera 5 de Septiembre” y al Oeste con la Empresa Azucarera Efraín Alfonso de Villa Clara.

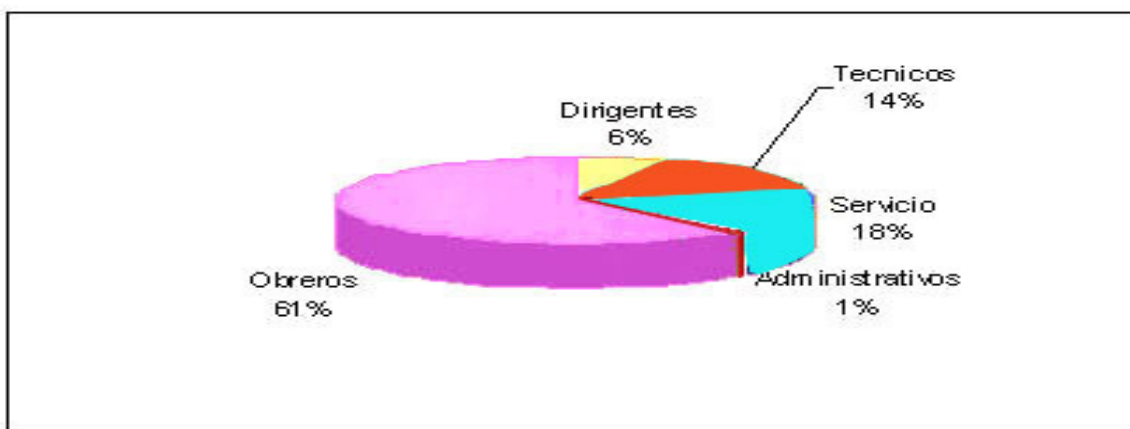
Para garantizar el cumplimiento de las tareas con calidad, rapidez y eficacia en su ejecución la Empresa y sus Productores cuentan con la siguiente estructura organizativa: **4** Unidades Empresariales de Base (UEB), **10** Unidades Básica de Producción Cañera (UBPC) y **1**

Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA), estas últimas se encuentran vinculadas a la referida empresa, entregándole su producción fundamental, la caña de azúcar.

La composición de la fuerza de trabajo actual es la siguiente:

- Servicio: **103**
- Administrativos: **3**
- Dirigentes: **37**
- Obreros: **363**
- Técnicos: **80** (ellos 28 son de nivel superior y 52 técnicos medios)

Figura 2.1



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa

- **Descripción de la actividad productiva**

El objeto social de la empresa aprobado según **Resolución 119/2001**, es entre otros los siguientes:

- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas azúcares y mieles a las Empresas Operadoras de Azúcar y sus Derivados y de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros TECNOAZUCAR y otros autorizados, de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio del Azúcar.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista y en moneda nacional semilla de caña certificada.

- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas Subproductos tales como ceniza, cachaza, bagazo, residuos agrícolas de la cosecha y otros provenientes de la agroindustria azucarera.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas energía eléctrica para el sistema de la Unión Eléctrica.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista en ambas monedas equipos, partes, piezas y repuestos de la agroindustria.
- ✓ Brindar servicios de reparación, mantenimiento y montaje industrial en ambas monedas.

En cuanto al área industrial ésta posee una capacidad de molida de **2 760 t/día**, se produce azúcar crudo de exportación de alta calidad según NC 85: 2 000, que es transportada al almacén de azúcar a granel a través de un conductor, sin tener que recurrir al transporte para el embarque del producto. El proceso industrial está compactado al 100 % y los equipos tecnológicos instalados tienen varios años de explotación y su uso se basa fundamentalmente en la utilización del vapor.

Misión

Producir azúcares de alta calidad y alimento con competitividad y sostenibilidad, que satisfaga las necesidades del cliente y la elevación del nivel de vida de los trabajadores.

Visión

La empresa ha incrementado los niveles de producción de caña, producciones no cañeras y azúcar así como la productividad del trabajo ejecutando eficientemente las actividades de reparación y mantenimiento de todos los medios de la misma, lo que permite trabajar con eficiencia.

La eficiente gestión de los recursos humanos y un adecuado sistema de retribución y estimulación del trabajo favorece la motivación, participación y responsabilidad de los trabajadores en el proceso productivo.

Se diseña el Sistema de Trabajo de la Empresa y sus Unidades cuyo objetivo es impulsar las tareas con mayor calidad, velocidad y en el menor tiempo posible.

Partiendo de los 5 pilares del trabajo político ideológico:

1. Guerra de todo el Pueblo.
2. Concepto de Revolución.
3. Batalla de ideas.
4. Lucha contra el delito, la corrupción e ilegalidades.
5. Combate en el frente económico.

Así como las 10 prioridades aprobadas por la Asamblea Provincial.

1. Política de Cuadros
2. Programa de Salud
3. Programa de Defensa
4. Control Interno. Corrupción e ilegalidades.
5. Revolución Energética.
6. Programa Alimentario
7. Remozamiento y restauración de la capital provincial y sus Municipios.
8. Recuperación del programa Cañero Azucarero.
9. Programa de la vivienda.
10. Combate en el frente económico.

Se identifican como primer punto los 6 principios básicos necesarios.

➡ Prever

➡ Integrar

➡ Sistematizar

➡ Comunicar

➡ Motivar

➡ Evaluar

Teniendo en cuenta que el año azucarero se conforma dividido en 4 etapas bien definidas: I- Zafra, II-Desarme, limpieza y conservación, III-Reparaciones y IV-Prueba y afinación y que este sin lugar a dudas es el proceso más complejo que desarrolla el Minaz; por lo que en nuestra

empresa a las tres producciones principales (caña, azúcares y alimento) tributan todas direcciones y por ende todas las actividades y acciones, constituyendo esto como elementos importantes en nuestro sistema lo siguiente:

- ✓ Partiendo de la tradición provincial de establecer metas volantes, para lograr el listo para la prueba o afinación con 15 días de antelación al inicio de la zafra.
- ✓ Las vacaciones se organizan en lo fundamental entre el 20 de Julio y el 20 de Agosto previo acuerdo con el Sindicato Azucarero.
- ✓ Durante el desarrollo de la zafra se defiende en primer lugar La Torre
- ✓ Gestiones Integral de los Recursos Humanos, apoyadas en sistemas de emulación identificados en golpes enmarcados en fechas históricas y momentos decisivos.
- ✓ Lograr el apoyo y comprensión de los organismos municipales y del Consejo Popular involucrados en el desarrollo de la zafra.
- ✓ Contar siempre con la aprobación de las direcciones del Partido a todos los niveles en las decisiones tomadas a lo largo de la zafra.

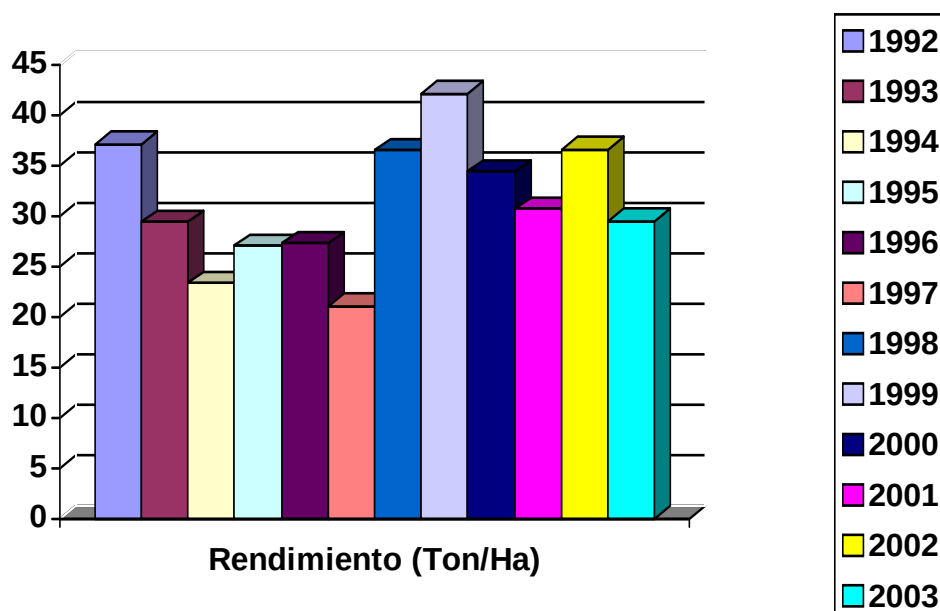
La Empresa ha identificado los Objetivos Estratégicos y el Sistema de supervisión y control a través de los 5 procesos.

1. Desarrollar el capital humano, elevando su preparación, organización y atención política y cultural.
2. Lograr Priorizar el proceso de Producción de Caña, con diversificación y protección del suelo.
3. Elevar la eficiencia de la zafra alcanzando rendimiento industrial de 11.44 y observando disminución de los costos por tonelada
4. Aumentar la producción de alimento mejorando con ello la calidad de vida del pueblo y los trabajadores
5. Ampliar las producciones agroindustriales diversificadas para elevar la oferta de productos y servicios e incrementar las ventas.
6. Contribuir a la elevación de la eficiencia de la Empresa aplicando la ciencia y la innovación tecnológica e incrementando la protección del medio ambiente.
7. Garantizar las normas del estado de control del sistema implantando los procedimientos económicos, financieros, de prevención y control interno, que aseguren la implementación de las políticas económicas, de dirección y la Tarea Álvaro Reynoso II.

A continuación se muestran los resultados productivos correspondientes a las zafra 2006-2007 y 2007-2008.

Producción	Zafra 2006-2007		Zafra 2007-2008	
	Plan	Real	Plan	Real
Caña Molida (T)	263 996.19	198 499.0	135 302.61	143 620.0
Azúcar producida (TM)	31 943.0	21 179.0	16 101.0	17 2286.0
Miel (TM)	7 816.0	5 869.0	3 880.0	3 857.0

El comportamiento histórico de los Rendimientos Cañeros se muestra en la siguiente tabla:



Fuente: Centro Gestor, Empresa Ciudad Caracas

Valoración Económica

De una producción planificada de azúcar (zafra 2003-2004) de **16 101 ton.**, se elaboraron realmente **17 181 ton.**, cumpliéndose el rendimiento que de un plan de **11.90%**, se alcanza **12.03%**.

De un costo unitario por tonelada de **318.80 pesos**, se sobrecumple al alcanzar el costo **317.80 pesos**.

El Plan de Ganancia se cumple al **134 %**, al tener un plan de **72 380 pesos** y un real de **97 107 pesos**, lográndose un incremento de **24 727 pesos**.

No obstante la ejecución de la zafra se caracteriza por bajos aprovechamientos de la capacidad potencial (**64%**) y rendimientos por encima de lo planificado.

El costo por peso de venta se planificó a **0.88** y se obtuvo **0.86**

La producción mercantil de un plan de **5 929.2 MP** planificados se obtuvo **6 515.8 MP** para un **110 %**.

- Actividad Agrícola

De los 11 productores que tributan caña la empresa, 10 de ellos registran pérdidas en su gestión económica por valor de 1 642.5 MP, el restante genera ganancia por 82.1 MP

De las pérdidas registradas los 8 presentan pérdidas en la actividad cañera, no logrando producir caña por debajo de su precio de venta (21.65).

En la actividad de autoconsumo 2 obtienen resultados positivos y 6 tienen pérdidas. El costo por tonelada promedio es de 60 pesos, de las 8 unidades, 5 sobre cumplen el costo planificado, pues solamente 3 logran costos de 54 pesos.

El costo por tonelada se comporta como sigue:

Actividad	Plan (\$/T)	Real (\$/T)
Cultivo	16.62	22.57
Cosecha	7.57	8.84
Tiro	3.07	3.17
Administración	1.90	2.11
Total	29.17	36.39

El costo por caballería en siembra alcanza la cifra de 8 120 pesos.

Las deudas bancarias suman en total **11 196.1 MP**, de ellas se ha negociado con el banco las A Apagar en los próximos años, manteniéndose la obligación de amortizar crédito en este año por valor de **317.2 MP**.

Las cuentas por Cobrar alcanzan la cifra de **71.9 MP**, lo que incluye la liquidación final de zafra y las de Por Pagar **207.0 MP**.

2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS ORGANIZATIVOS Y DE DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO.

Teniendo en cuenta todos los elementos caracterizados anteriormente, es evidente la necesidad de buscar herramientas que permitan profundizar en el diagnóstico organizativo de la empresa. Por lo que se utilizó el **análisis de documentos, encuesta y dinámica de grupo**.

Los resultados obtenidos se exponen a continuación:

➤ Análisis de documentos:

Se analizó la evolución que ha tenido la estructura organizativa hasta el momento actual, mediante la revisión de actas del consejo de dirección y las carpetas de funciones de la empresa, así como la documentación emitida sobre la Tarea Álvaro Reynoso.

Se determinaron las siguientes necesidades:

- Cambios reiterados en la estructura organizativa tanto de la empresa como de sus unidades asociadas.
- Falta de preparación de los cuadros para enfrentar el proceso de cambio.
- Falta de correspondencia entre funciones y responsabilidades asignadas a los cuadros.
- Falta de coherencia en la redacción de los documentos que rigen las relaciones entre empresa-unidades productoras.
- Exceso de centralización en las funciones del Grupo Empresarial y el Ministerio en relación con la empresa.

Lo antes expuesto justifica la necesidad de profundizar en el rediseño organizativo de la empresa, en función de los cambios que impone el entorno global y sectorial.

➤ Resultados de la encuesta:

Para continuar profundizando en la problemática objeto de estudio se aplicó una encuesta (anexo 1), cuyo resultado (anexo 2) comentamos a continuación:

En sentido general se conoce el objetivo fundamental de la empresa, en la mayoría directivos, mediante la lectura de documentos, por la explicación del jefe y por su propia valoración, lo cual no es adecuado ya que este objetivo es el objetivo de toda la empresa, el cual es de gran importancia para la economía del país, donde se hace necesario conocerlo y sobre todo conocer todas las tareas y funciones encaminadas a su logro.

Son conocidos además, los objetivos de cada área de trabajo, los cuales se relacionan con el objetivo fundamental de la empresa y se conocen también los objetivos de las demás áreas de trabajo con las que se establecen coordinaciones, esto se evidencia en el **100 %** obtenido en las preguntas **1, 2, 3, 4 y 5**.

En la empresa existen dificultades con el conocimiento de los indicadores económicos fundamentales del Plan de Negocio, de un total de **173** encuestados **162** no conocen ninguno de los indicadores y **11** conocen el indicador Producción Mercantil solamente, lo que representa un **94 %** y **6 %** respectivamente.

Los que lo conocen, que son un total de **7 directivos**, lo saben, en la mayoría de los casos mediante reunión general de información lo que representa un **88 %** y por **4 técnicos** representando un **19 %**.

Sobre la confección del Plan de Producción de la empresa no todos los trabajadores coinciden en que para hacerlo se reúnen con ellos para conocer sus criterios y confeccionarlo acorde con las posibilidades tecnológicas y de personal. De los **120 obreros**, **21 técnicos**, **20 de servicio** y **4 administrativos** seleccionados como muestra, **166** del total de las respectivas categorías seleccionadas no están de acuerdo en que el Plan de Producción se confecciona de esa manera, lo que representa un **96 %** y solamente **7** referente a la categoría **dirigente** plantean que si se reúne a los trabajadores para confeccionarlo, para un **4 %**.

El no cumplimiento del Plan está influenciado principalmente porque hay mala coordinación del trabajo, se le presta poca atención a dicho Plan, se ve solo como meta, en otras ocasiones existe déficit de materia prima, bajo rendimiento industrial de esa materia prima, existen pérdidas por deficiencias en la industria, porque ha existido poca capacidad de tiro de la materia prima, ineficiencia en los centros de acopio, además por el no cumplimiento de la estrategia de corte y en otro de los casos por dependencia del Grupo Empresarial Azucarero Provincial para la toma de decisiones.

En general en la empresa se solucionan los problemas de forma integral, aunque la carga de trabajo no está distribuida de igual forma en las distintas áreas, lo que se evidencia en la pregunta No. 11 del anexo No.1, que de un total de **173 encuestados**, **170** opinan que no está distribuido balanceadamente la carga de trabajo para un **98 %** y **3** opinan lo contrario para un **2 %**.

De igual manera existen contradicciones entre los encuestados al definir si existe o no divorcio entre la administración y los trabajadores, **159** opinan que si existe tal divorcio y **14** opinan lo contrario para un **92 %** y **8 %** respectivamente.

En cuanto al equipamiento con que cuenta la empresa se pudo conocer que es arcaico, ya que de **173 encuestados**, **173** lo consideran así, lo que representa un **100 %**. No obstante la tecnología asegura la producción, responde a las exigencias de la fabricación de azúcar crudo y además cumple con los parámetros de calidad vigentes.

Atendiendo a los centros de acopio y de limpiezas éstos podrían explotar más sus capacidades, ya que los mismos no han sido explotados al máximo y además, mejorar su estado técnico que es evaluado de regular por **163 encuestados** de **173** que dieron respuesta a la pregunta No. 17 del anexo No. 1 representando un **94 %**.

La gran mayoría de los encuestados consideran de regular la calidad de la materia prima que se procesa, lo que representa un **95 %** de **164 encuestados** que tienen ese criterio de los **173** que respondieron dicha pregunta. Además, las características de la referida materia prima no favorecen una buena organización de la producción, porque la organización es única y su grado de complejidad está condicionado por esa materia prima precisamente.

Los volúmenes de transportación previstos tanto desde los centros de recepción como por tiro directo hasta la industria no son cumplidos, esto se evidencia en los resultados obtenidos, que de **173 encuestados** que dieron respuesta, hubo **169** que lo afirman, para el **98 %**. En esta situación influye de manera muy directa, que la cantidad de medios contratados por la entidad para transportar la caña no asegura el ritmo constante, además el estado técnico de éstos equipos es regular.

Respecto a la estructura organizativa podemos exponer que la misma fue diseñada por el organismo superior, sin tenerse en cuenta los criterios del sistema de dirección de la empresa y de sus trabajadores, donde es evidente que la actual estructura no esta acorde a las necesidades y exigencias de la entidad, por lo que se presentan dificultades con la actividad de calidad total y ambiental, al no estar contemplada en la misma el responsable asignado atender ésta actividad, de aquí que la empresa ha sido multada por los inspectores estatales del CITMA, donde ha tenido que abonar importes ascendentes a **1500** pesos, por ocurrir en determinadas áreas operacionales ineficiencias que tienen su incidencia en el medio ambiente. Lo antes expuesto se evidencia con la información obtenida de **173 encuestados**, **169** afirman no estar de acuerdo con la estructura, lo que representa un **98 %**.

En cuanto al orden de prioridad que otorga la empresa, al tratar los aspectos de la gestión empresarial, se pudo conocer que el **100 %** de los encuestados consideran que los asuntos ambientales son tratados en último lugar, en comparación con otros nueve aspectos de la gestión empresarial.

Atendiendo al comportamiento por áreas en cuanto a las interrelaciones internas y a las relaciones de la empresa con la comunidad, proveedores, organismo superior y el medio ambiente, interrelaciones externas, fueron **encuestados 173**, de ellos **159**, para un **92 %**, opinan que tanto en los subsistemas o áreas de trabajo de la empresa se aprecia que existe efectividad respecto al cumplimiento del objetivo fundamental de la empresa, aunque en determinadas áreas existen necesidades que no han podido ser satisfechas para realizar el trabajo de una manera más fácil. Entre ellos pueden señalarse:

- Existe déficit de lupas y cronómetros
- Déficit de equipos de cálculo y materiales para el trabajo de oficina, etc.

Pero no obstante, el comportamiento de las distintas áreas de trabajo en sentido general es considerado bueno, lo que facilita planificar el trabajo de la empresa en los momentos actuales.

Además se reúnen periódicamente para analizar las mayores dificultades y causas que la motivan.

En sentido general, las relaciones internas y externas (con la comunidad) que existen entre las áreas son calificadas de regular, aunque las relaciones de trabajo entre los distintos departamentos son consideradas buenas, así como con los proveedores. Pues de **173 encuestados, 95 %** opinan que en la empresa están presentes problemas que afectan al medio ambiente y a la salud de sus trabajadores y habitantes de la comunidad, al identificar con mayor frecuencia el alto nivel de ruido, el esparcimiento de bagacillo a la atmósfera, la quema de paja de caña en los centros de acopio, los vertimientos de aguas residuales al arroyo y el micro vertedero existente en la comunidad.

Respecto a las relaciones con el Grupo Empresarial Azucarero Provincial, algunos las consideran de asesoría, otros de supervisión y otros opinan que estas visitas son consideradas de control, por la significativa importancia que juegan las mismas, en el buen funcionamiento de las actividades ejecutadas por la empresa.

Como se puede apreciar, según resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, en la empresa, se presentan dificultades significativas en relación con el diseño organizativo existente, al no corresponderse la estructura actual con las necesidades y exigencias de la entidad, por lo que se hace imprescindible el redimensionamiento de dicha estructura para dar respuesta a las funciones planteadas en la Tarea Álvaro Reynoso.

➤ **Dinámica de grupo:**

Posteriormente se aplicó una dinámica de grupo (tormenta de ideas) centrada en los problemas internos y externos que afectan el cumplimiento de los objetivos propuestos en la empresa, para dar respuesta a los lineamientos de la Tarea Álvaro Reynoso. En ella participaron 167 trabajadores y el consejo de dirección. La tormenta de ideas arrojó como principales problemas internos y externos los siguientes:

a) Problemas Internos:

- ✓ Carencia de la materia prima fundamental, caña de azúcar.
- ✓ Deficiente sistema de atención a los productores cañeros.
- ✓ La estructura de la empresa no es adecuada ni esta en correspondencia con los cambios realizados en el proceso de redimensionamiento de la Tarea Álvaro Reinoso.
- ✓ Las facultades de los directivos no esta en correspondencia con las funciones a realizar, afectadas por la centralización de los recursos.
- ✓ No existe una adecuación de las funciones de los directivos de acuerdo a las nuevas estructuras organizacionales de la empresa.
- ✓ No siempre las herramientas de dirección que se utilizan para detectar y analizar los problemas permiten encontrar sus causas.
- ✓ La solución de los problemas no es lo suficiente ágil debido al excesivo número de trámites que se requieren, esta situación se agrava por la escasez de recursos.
- ✓ Falta de preparación en los directivos para enfrentar el cambio.
- ✓ Los índices de roturas son altos, lo que provoca desaprovechamiento de las capacidades instaladas para las producciones de azúcares.
- ✓ No se aplican Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiental.
- ✓ No se efectúan estudios laborales para lograr métodos más eficaces y formas superiores de organización en función de mejorar los resultados de la empresa.
- ✓ No se realizan sistemáticamente controles de la disciplina tecnológica.
- ✓ Los estudios de carga y capacidad en los talleres y las fábricas de azúcar están desactualizados.
- ✓ La motivación para ocupar cargos de dirección se afecta por la pequeña distinción salarial que existe entre las categorías ocupacionales: Obreros, técnicos y Dirigentes.
- ✓ El Salario del personal directo e indirecto no está vinculado a los resultados finales de la producción.
- ✓ No se logra la motivación de los trabajadores en la estimulación salarial por resultados.
- ✓ No existe en las estructuras intermedias el personal idóneo para la función de contabilidad.
- ✓ La actividad contable no se utiliza como instrumento de dirección.
- ✓ No existe un procedimiento sistemático de atribuir costos a los productos sobre la base de costos estándar, la información de contabilidad de costos no se utiliza para

la elección de alternativas de dirección. Los sistemas de costos en uso son obsoletos y laboriosos.

- ✓ No se utilizan las técnicas de análisis del punto de equilibrio ni se determina con periodicidad cual es el efecto en los costos de las capacidades no utilizadas.
- ✓ Existe una baja utilización de la capacidad instalada en la fábrica de azúcar y centros de acopio.
- ✓ No se realizan estudios de costo-beneficio para el diseño de los sistemas informativos.
- ✓ Los procesos inversionistas carecen de estudio de factibilidad económica.
- ✓ Es elevado el monto de recursos financieros que se emplean para cubrir intereses bancarios.

b) Problemas externos:

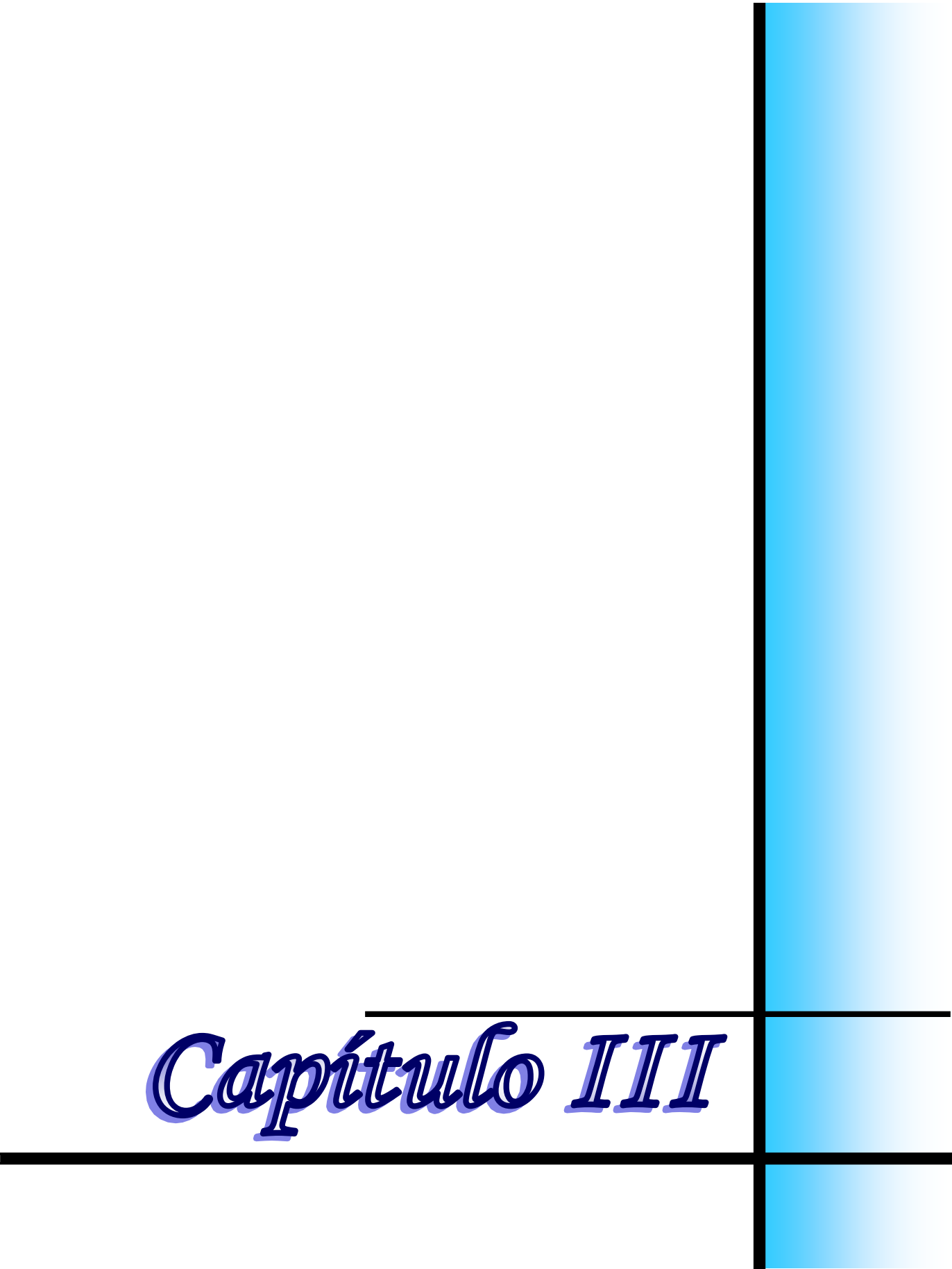
- ✓ Distribución centralizada del balance de azúcar y mieles.
- ✓ La empresa no tiene posibilidad de elegir sus clientes y proveedores.
- ✓ La estructura organizativa de la empresa es diseñada por el Ministerio del Azúcar, la empresa no tiene la posibilidad de elaborar su propia estructura de acuerdo a sus características y particularidades.
- ✓ Sistema de aseguramiento cautivo.

Para el análisis de los grupos de problemas a fin de priorizar aquellos que requieran ser resueltos de forma prioritaria se utilizó el método de grupos nominales, arrojando como resultado que los problemas asociados al diseño tenían el primer lugar en el orden de prioridad.

2.4 CONCLUSIONES PARCIALES:

- La realización del diagnóstico empresarial a través de diferentes métodos permitió conocer la situación real de la Empresa Azucarera objeto de estudio con vistas a la posterior propuesta del rediseño organizativo.
- Los resultados económicos presentados evidencian una estabilidad en la eficiencia económica, a pesar de los bajos aprovechamientos de la capacidad potencial y los rendimientos agrícolas.

- La utilización de herramientas asociadas a la estructura organizativa permitió profundizar en una serie de elementos estratégicos con los cuales la dirección empresarial debe trabajar para revertir la situación actual.
- La formulación del análisis tomando como base la reducción de listados y criterios de expertos evidenció la necesidad de resolver los problemas asociados al diseño organizacional de forma prioritaria.



Capítulo III

CAPÍTULO III:

PROPUESTA PARA UN REDISEÑO ORGANIZATIVO DE DIRECCION EN LA EMPRESA AZUCARERA “CIUDAD CARACAS”.

3.1 INTRODUCCION

En este capítulo se diseña una propuesta para el rediseño organizativo de dirección de la empresa azucarera “Ciudad Caracas”, que presenta además la validez y beneficio que reporta el procedimiento del mismo, según el criterio de los expertos seleccionados. Esta propuesta fue valorada de forma muy positiva por los expertos consultados, los que concuerdan en su ajuste al contexto actual del sector azucarero.

3. 2 APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA PROPUESTA DE REDISEÑO

El aparato de dirección de cada empresa azucarera debe garantizar el más completo cumplimiento y sobrecumplimiento de los planes de producción, el aumento continuo del nivel técnico en la confección de los referidos planes y de la productividad del trabajo, conjuntamente con esto el aparato de dirección debe ser racional, calificado, operativo y económico.

Lo antes expuesto según criterios de algunos autores, puede lograrse mediante la aplicación de técnicas de fundamentación científica de las estructuras organizativas de dirección, destacándose en este orden el enfoque en sistema. No obstante consideramos que no es posible proponer una estructura de dirección única para todas las empresas azucareras o en un orden idéntico para un mejoramiento, como hasta el momento se ha aplicado en el MINAZ, pues en cada caso, en la organización del aparato de dirección debe tenerse en cuenta las particularidades de la actividad de cada empresa, así como la participación de los trabajadores en cuanto al aporte de ideas por la búsqueda de una mejor organización.

El estudio bibliográfico realizado y los resultados obtenidos en el diagnóstico permitieron constatar que existen insuficiencias asociadas al diseño organizacional en la empresa azucarera “Ciudad Caracas”, así como que los procedimientos metodológicos desarrollados en la literatura consultada, no responden exactamente a las exigencias planteadas para este tipo de organización en las condiciones actuales. Lo anteriormente planteado, condiciona la necesidad de proponer un diseño para el mejoramiento organizacional que con enfoque estratégico, situacional y participativo fue tomado en cuenta del estado del arte en este campo

del conocimiento y que responda a la situación problemática planteada y al contexto en que se desempeñan estas organizaciones.

En este sentido, se consideró viable el procedimiento desarrollado por Castellanos Castillo (1998) dado que:

- Se sustenta en los enfoques gerenciales en que se basa la presente investigación.
- Resulta pertinente en el contexto.
- Ha sido validado en organizaciones de menor complejidad, pero del mismo sector a que pertenece la empresa objeto de estudio.
- Permite adecuarlo a la nueva organización al ser flexible.

No obstante a ello, a fin de cumplimentar el objetivo planteado y por la naturaleza de la organización, se requiere incluir:

- El análisis de las relaciones ínter organizacionales.
- Las políticas de redimensionamiento del MINAZ.
- El análisis de las bases del perfeccionamiento empresarial
- Los indicadores que reflejen la conveniencia del rediseño organizativo y su coherencia.

Por tanto el análisis surge del siguiente procedimiento, el cual permitirá definir las etapas para el rediseño organizativo en la dirección de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”.

En la aplicación del procedimiento se trabajó con grupos de expertos, siendo esto un elemento que facilitó la correcta aplicación de las técnicas y herramientas.

El equipo de trabajo se conformó con trabajadores conocedores del tema e interesados en el mismo, de forma tal que pudieran aportar información precisa, estos participaron en toda las etapas de la investigación y tomaron las decisiones convenientes.

El número de expertos se calculó a partir de la ecuación que aparece en el cuadro 3.1, asignándose un nivel de confianza de 99%, una precisión (i) de un 10% y una probabilidad de error (p) de un 1%. A partir de aquí el número de expertos calculado fue de 7.

Para la definición de los expertos se establecieron un grupo de criterios de selección en función de las características que debían poseer los mismos, estos criterios fueron determinados de forma conjunta entre el autor del trabajo y la dirección de la empresa; los mismos fueron:

- Dominio del tema
- Experiencia profesional
- Experiencia en el sector azucarero
- Conocimiento sobre la Tarea Álvaro Reynoso

Cuadro 3.1. Ecuación para la determinación del número de expertos.

$n = \frac{p(1-p) * k}{2}$	
Donde:	n - Número de Expertos. k - Constante que depende del nivel de confianza. p - Probabilidad de error. i - Presición.

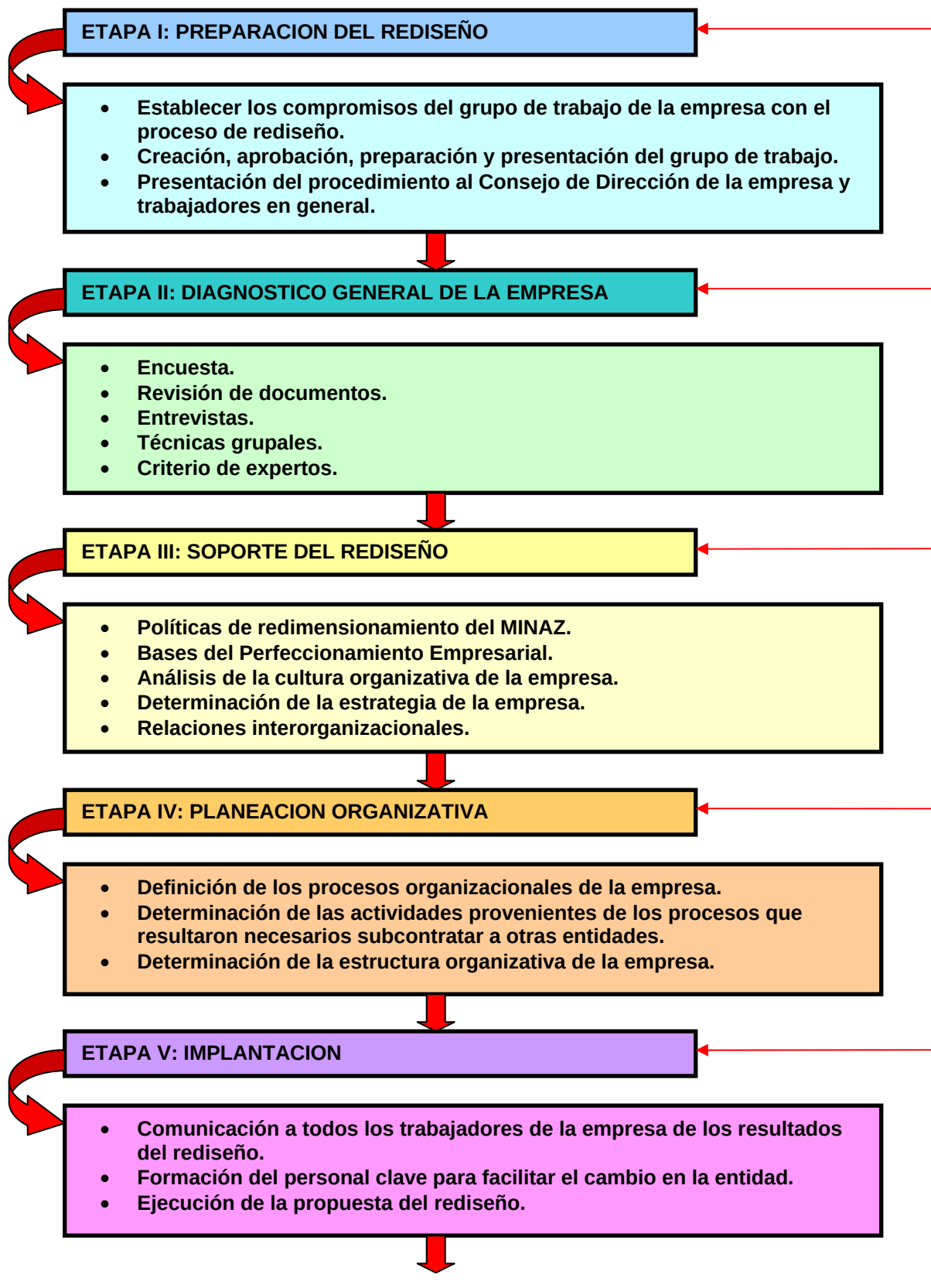
Al aplicar el procedimiento de rediseño a la organización objeto de estudio este permitió:

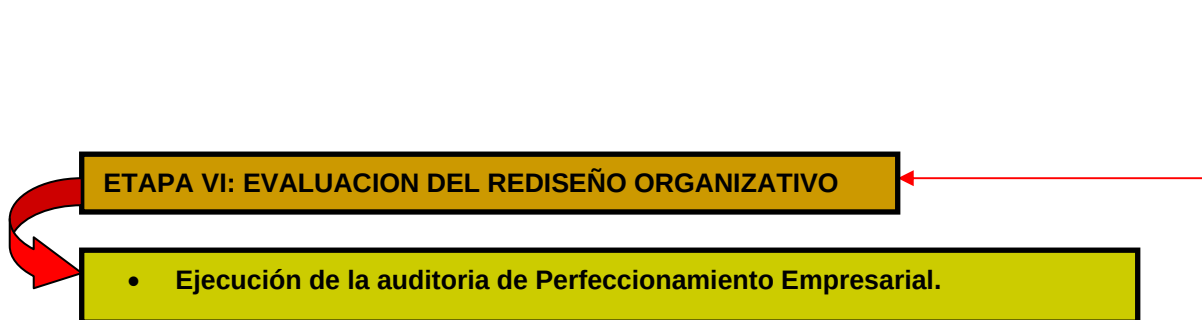
- Profundizar en los resultados del diagnóstico general de la empresa.
- Potenciar la participación de los miembros de la organización mediante la aplicación de técnicas y la interiorización de la necesidad del cambio.
- Una mayor concepción sistémica al analizar las políticas del sistema organizacional, así como la coherencia del procedimiento con el proceso de perfeccionamiento.

Una reorganización de las relaciones de subordinación y redefinición de las unidades organizativas que garantizan la coherencia con los objetivos y estrategia de la organización.

3.3 PASOS METODOLÓGICOS DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO.

El procedimiento propuesto contempla los elementos siguientes:





3.4 ETAPAS QUE CONFORMAN EL MODELO CONCEPTUAL DISEÑADO:

Una explicación detallada de las diferentes etapas a considerar, así como los procedimientos que lo integran se expone a continuación.

ETAPA I: Preparación del Rediseño

La etapa preparatoria es de significativa importancia en la realización de un proceso de rediseño organizativo de dirección , pues con ella se crean las condiciones necesarias para su posterior ejecución, además de conformarse el grupo de trabajo también se establecen los compromisos del mismo, donde este tendrá la responsabilidad directa del referido proceso de rediseño de la empresa.

Consideramos que el grupo de trabajo de rediseño deberá estar integrado por personal interno de la entidad, ya que son las personas mejores informadas de lo que ocurre en la misma, en todos los aspectos, por consiguiente serán los que mejor puedan informar y emitir recomendaciones relacionadas con las decisiones concernientes al entorno, por poseer éstos, conocimientos previos referentes a los procedimientos de análisis de las actividades desarrolladas por la empresa. Partiendo de los elementos antes expuestos es evidente la conformación de un grupo multidisciplinario con un líder al frente, pues la inclusión en el grupo de especialistas de otras áreas será de importancia decisiva para lograr la mayor integridad, profundidad y objetividad del trabajo a realizar.

La aplicación del procedimiento general de rediseño organizativo para la empresa significa un proceso de cambio, donde se hace necesario que la dirección de la misma sienta esta necesidad, para que contribuya a comprometer a sus trabajadores. En tal sentido, resulta

necesario, realizar un contacto entre el consejo de dirección y el grupo de trabajo, donde se expondrá el compromiso de este último con el proceso de rediseño a desarrollar en la entidad y así recabar el apoyo requerido para transmitir al resto de los trabajadores, las particularidades del proceso y su papel en el mismo.

La clave del éxito de esta primera etapa consiste en crear un clima de trabajo propicio, en el que todos los integrantes del grupo de trabajo de rediseño, consejo de dirección y trabajadores en general interioricen la necesidad del cambio, se sientan seguros, respetados y necesarios, de manera que fluyan las ideas y se pueda utilizar la experiencia de todos los miembros de la entidad.

Después de este contacto se procede a la presentación del grupo de rediseño a los trabajadores de la empresa, donde se les dará a conocer las técnicas que se utilizarán, el tiempo requerido para su aplicación, así como el papel que juegan los trabajadores en la ejecución de esta propuesta de rediseño, además se les comunicará que el mismo deberá conducir a un mejoramiento de la situación económica y productiva de la entidad, y que por ende sus opiniones serán tomadas en consideración por el valor que representa para lograr los objetivos del referido procedimiento de rediseño.

ETAPA II: Diagnóstico General de la Empresa.

Una vez aprobada la realización del proceso de rediseño organizativo, se pasa entonces a desarrollar la próxima etapa, la cual consiste en el diagnóstico general de la empresa, el cual permite conocer el estado actual de la misma, tanto de sus procesos internos como de las características del entorno en la cual se desempeña. En tal sentido y para dar cumplimiento a lo planteado, se propone lo siguiente:

a) Análisis de documentos.

Se revisará toda la información que resulta necesaria y de interés para la elaboración de la propuesta de rediseño organizativo de dirección.

b) Encuesta.

Consiste en la aplicación de un cuestionario de **36** preguntas orientado a conocer las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades presentes en la empresa, así como el nivel de conocimiento existente en la misma sobre el proceso de rediseño organizativo. La cual es

elaborada por el grupo de trabajo y debe ser aplicada según las categorías laborales establecidas por la entidad objeto de estudio.

c) Entrevistas

Son utilizadas para conocer aspectos específicos del proceso, así como la percepción que de ellos tienen los trabajadores en general.

d) Técnicas grupales (tormentas de ideas)

Una vez que el grupo de trabajo esta identificado con los principales conceptos de la propuesta de rediseño, se define un objetivo concreto que debe ser alcanzado como resultado del análisis colectivo, en este caso, la identificación de los aspectos internos y externos que afectan el cumplimiento de los objetivos propuestos en la empresa, para dar respuesta a los lineamientos de la Tarea Álvaro Reynoso, mediante una triangulación de datos a partir de una reducción de listado mediante la utilización del voto ponderado agrupando los problemas en problemas de diseño organizativos y técnicos productivos, a partir del criterio de los expertos.

e) Criterio de Expertos

Se elaborará una matriz, para conocer el criterio de los expertos (grupo de trabajo) sobre cual es el orden de prioridad para su solución, donde deberán tener los aspectos de rediseño identificados. Para esto se dará como puntos de referencias los siete siguientes criterios fundamentales.

- Análisis de las funciones específicas de la dirección.
- Análisis de la problemática de la organización en general.
- Análisis de los métodos y estilos de dirección.
- Valoración de la técnica y tecnología para la dirección y los cuadros.
- Presumible magnitud de las pérdidas económicas.
- Presumible magnitud del impacto de rediseño sobre las condiciones de trabajo.
- Presumible magnitud del impacto de rediseño sobre el mercado.

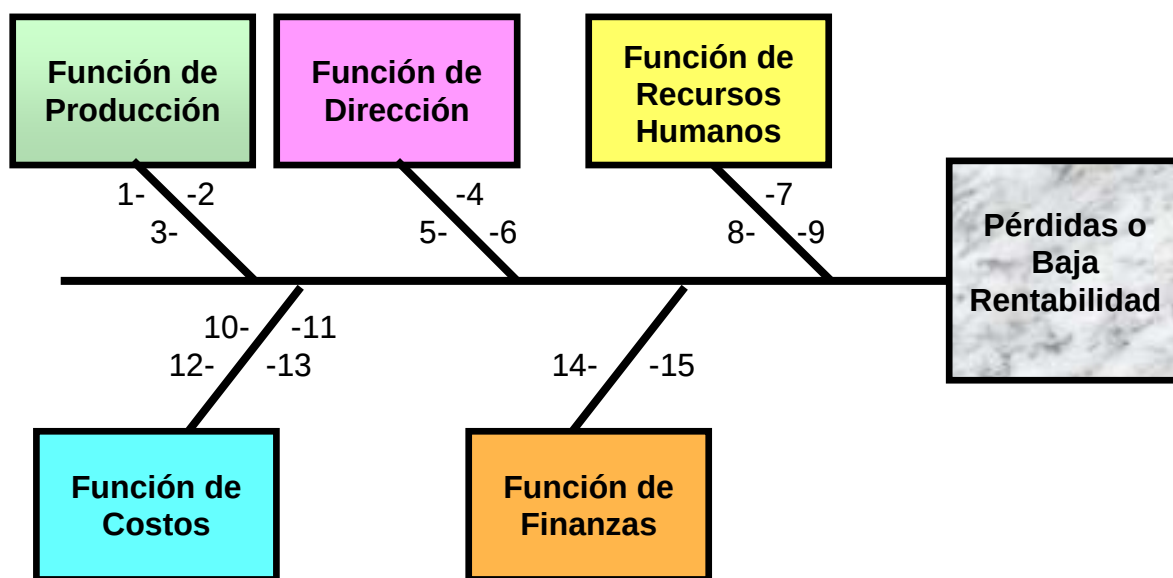
Para definir la magnitud de los impactos se deberá asumir uno de los criterios cualitativos de **Bajo, Mediano o Alto**, a los cuales a su vez se les asignará una puntuación, en una escala de uno a tres puntos. Estos son sumados para cada aspecto dando el valor de su importancia, el que mayor puntuación acumule, será considerado de prioridad numero uno.

ETAPA III: Soporte del Rediseño

Para la elaboración de la propuesta de rediseño organizativo de dirección de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas” se tuvo en cuenta el estudio de los documentos siguientes:

- Política de redimensionamiento del MINAZ.
- Bases del perfeccionamiento Empresarial
- Análisis de la cultura organizativa de la empresa.
- Determinación de la estrategia de la empresa
- Relaciones interorganizacionales.

Teniendo en cuenta lo que han repercutido los problemas detectados en esta empresa y que han sido reflejados en el diagnóstico realizado y expuestos en el Capítulo II de esta investigación, se expone un diagrama causa-efecto donde se reflejan las causas generales que provocan los resultados mencionados, los cuales se pueden agrupar por funciones como se detalla a continuación.



Fuente: Elaboración propia

Donde:

1. Poca disponibilidad de materia prima caña (bajo rendimiento agrícola)
2. Baja calidad de la materia prima (bajo rendimiento de azúcar de la caña)
3. Bajos niveles de eficiencia industrial.

4. Dirección eminentemente operativa.
5. Métodos y estilos de dirección inadecuados.
6. Poca preparación de los dirigentes, en especial los jefes de intermedios.
7. Bajos niveles de productividad.
8. Carencia y/o deficientes sistemas de vinculación de los salarios a los resultados finales del trabajo.
9. Violaciones en la disciplina laboral y tecnológica.
10. Incremento de los precios de la materia prima y materiales fundamentales utilizados.
11. Bajo rendimiento del equipamiento tecnológico asociado a los elevados gastos fijos
12. Deficientes sistemas presupuestarios y falta de análisis y control sobre las desviaciones.
13. Carencia de normas de consumo y de trabajo actualizadas y progresivas.
14. Deficiente administración financiera a corto plazo.
15. Ineficiencias en los procesos inversionistas.

Por todo lo anteriormente expuesto consideramos que en esta etapa el grupo de trabajo de rediseño deberá profundizar en los indicadores técnicos, productivos y económicos, así como de los métodos y estilo de organización y dirección implantados en la empresa objeto de estudio, los cuales resultaran de interés a los efectos del rediseño de la referida entidad.

Lo antes expresado será posible mediante la realización de entrevistas al personal de dirección, en reuniones, talleres o mediante la observación directa y el análisis de documentos que norman la empresa y su funcionamiento.

Un aspecto que no deberá ser obviado en esta etapa es la determinación de las expectativas del consejo de dirección de la entidad con respecto a cómo deberá quedar diseñada la empresa.

Otro aspecto de gran importancia en el rediseño organizativo es su coherencia con la cultura empresarial, por lo que es conveniente precisar la coherencia entre la cultura actual y la deseada, con las expectativas de diseño, las políticas y las tendencias generales en el campo de la organización y dirección. De aquí la importancia que reviste su caracterización, tanto en el momento del rediseño como del estado deseado, pues el resultado que se obtiene de esta caracterización aportará elementos que deben ser considerados en la definición de estrategias, a fin de lograr la coherencia correspondiente.

Como culminación de esta etapa se realizará la formulación de la estrategia organizacional en la empresa, con el objetivo de establecer una guía para su comportamiento en el futuro, a partir de conjugar las aspiraciones de los miembros de la entidad, las oportunidades y amenazas del entorno.

Partiendo de los elementos anteriores, constituyen tareas para la creación de la nueva estructura organizativa de dirección de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”, las siguientes:

- Elaboración de los objetivos estratégicos de la dirección de la empresa.
- Elaboración de la misión de las áreas funcionales de la empresa.
- Diseño de los lineamientos generales de los distintos subsistemas en correspondencia con las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial teniendo en cuenta, la necesidad de que esta empresa se reestructura lo más cercano posible a las Empresas en Perfeccionamiento, por lo que se tienen en cuenta las políticas seguidas en:
 - Organización General.
 - Métodos y estilos de dirección.
 - Organización de la producción de bienes y servicios.
 - Sistemas económicos financieros.
 - Sistemas de información.

Para ello, trabajamos teniendo en cuenta los pasos sugeridos por el profesor Jonh Kotter para lograr éxitos en los procesos de transformación de las organizaciones y conseguir mejoras competitivas, estos son:

- Establecer un sentido de urgencia, para infundir este espíritu en los directivos y trabajadores, examinando las realidades de la competencia y las posibles crisis y oportunidades que nos ofrece el entorno.
- Formar una potente coalición de guía, con calidad orientadora y poder suficiente para liderar el cambio, y conseguir que los miembros de la entidad colaboren como un equipo.
- Desarrollar una visión que ayude a orientar los esfuerzos de cambio, y desarrollar la estrategia para cumplimentarla.
- Comunicar la visión, la que debe basarse en hechos concretos, para despertar el interés en todos los miembros.

- Conceder autonomía de actuación, cambiando los sistemas o estructuras incompatibles con la visión.
- Planificar y crear logros a corto plazo, reconociendo a quienes hicieron posible las mejoras.
- Consolidar mejoras y producir más cambios aún, lo que supone, la continuidad del proceso, en busca de las mejoras continuas.
- Institucionalizar los nuevos enfoques, lograr que estos pasen a formar parte de la cultura de la organización.

La materialización de cada uno de estos pasos, se resume en las acciones siguientes:

Establecer un sentido de urgencia:

Para este elemento, consideramos partir de la situación de crisis eminente de esta empresa teniendo en cuenta:

- Estancamiento y/o deterioro en la producción cañera.
- Empeoramiento de la situación económico-financiera de la Empresa y las Unidades Productoras de Caña como principales proveedores de materia prima, en este caso, la caña como materia prima fundamental.
- Atraso tecnológico en la industria.
- Deterioro progresivo de la maquinaria agrícola.
- Caída de los procesos del azúcar en el mercado mundial.
- Existencia de edulcorantes sustitutos.

Formar una potente coalición de guía:

Se constituye en una necesidad para la correcta organización del proceso de cambio, por lo que la selección del personal que debe encausar el proceso es de vital importancia, además, teniendo en cuenta las experiencias acumuladas en el proceso de perfeccionamiento Empresarial, se forma el grupo de trabajo encabezado por un líder con suficiente autoridad (jerárquica, profesional y moral) el que atenderá el trabajo en la empresa, y dentro de ésta, grupos de similares características por cada uno de los subsistemas fundamentales de la empresa.

Desarrollar una visión de cambio y comunicarla:

La visión del cambio a implementar deberá tener en cuenta las características y la idiosincrasia del sector azucarero, sustentado en una historia de varios siglos y una cultura tradicional, combinado con una inestabilidad en sus estructuras durante los últimos años, por lo que se requieren procedimientos concretos en:

- Definición de hacia donde se dirige la organización.
- Recursos y medios para lograrlo.
- Posibilidad real de alcanzar las nuevas metas.
- Papel de los trabajadores en el proceso de cambio
- Elaboración de estrategias para materializar la visión, con alcance participativo.

Conceder autonomía de actuación:

El estilo de dirección deberá sustentarse en la participación creadora del colectivo de trabajo de la actual empresa como parte integrante de la futura empresa, la que deberá caracterizarse por la existencia de autonomía para la ejecución de sus respectivas misiones dentro de la Organización Superior de Dirección provincial del Grupo Empresarial Azucarero, lo que significa, el cambio de la actual estructura hacia otra más plana y flexible, de forma que se agilice el proceso de dirección hacia el logro de la visión de la nueva estructura diseñada.

Planificar y crear logros a corto plazo:

El rediseño de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas” deberá dar una respuesta productiva y económica a corto plazo, para lo cuál, se redimensiona la estructura y se reorganiza la producción de bienes y servicios, lo que se proyectará en dos etapas:

- Reducir las pérdidas.
- Comenzar a generar utilidades a mediano plazo.

En el rediseño de ésta empresa se tendrá en cuenta los mecanismos de estimulación financiera hacia las unidades de mejores resultados, lo que a su vez, posibilitará redistribuir recursos que contribuyan al mejoramiento del resto de las unidades en correspondencia con sus niveles de crecimiento productivo, teniendo en cuenta además, lo que contribuye al incremento de la productividad.

Consolidar mejoras y producir más cambios:

El rediseño de la empresa, deberá realizarse en correspondencia con el perfeccionamiento del sistema empresarial cubano, lo que supone, la incorporación paulatina de todas sus unidades

en este proceso, lo que posibilita una continuidad en el proceso de cambios, toda vez, que se gana en la preparación de todos los trabajadores y en la autonomía de sus unidades, lo que repercute en la velocidad de las respuestas ante los cambios y nuevas situaciones del entorno.

Institucionalizar los nuevos enfoques:

Deberá ser objeto de la nueva empresa desarrollar la cultura de la organización en su conjunto, la que deberá abrirse a enfoques más innovadores, sustentados por las nuevas situaciones a que nos enfrentamos, lo que supone, el cambio de modos de hacer hasta ahora válidos, a otros más acordes con las exigencias de los mercados actuales, ya sea desde el punto de vista de la calidad, los costos, el medio ambiente, entre otros, los que deben fomentar una cultura hacia el cliente.

ETAPA IV: Planeación Organizativa

En esta etapa es donde se redefine o mejora el diseño de la empresa, como resultado del análisis efectuado en la etapa anterior de esta propuesta, conjuntamente con la valoración acerca de los enfoques y tendencias que prevalecen en la actualidad en el estado de arte de la organización empresarial.

Para cumplimentar esta etapa el autor coincide con lo planteado por Castellanos Castillo (1998) referente a, que se deberá efectuar la identificación de los procesos organizacionales que ejecutaran los miembros de la entidad, los que estarán dirigidos a cumplimentar la misión de la empresa y donde se tendrá en cuenta factores tales como: la naturaleza del trabajo y la tecnología, la eliminación de barreras geográficas, organizacionales y físicas entre los elementos del proceso de producción o servicios, así como del proceso de dirección, abarcando todas las etapas contentivas en el proceso productivo, es decir: Para definir la conformación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, se hace necesario que el grupo de trabajo de rediseño explique a los participantes el concepto de proceso, auxiliándose para ello de ejemplos concretos que permita la comprensión del mismo, lográndose así mediante la aplicación de la técnica de tormentas de ideas y bajo la dirección de este grupo de trabajo que los miembros de la entidad no solo identifiquen sino que también puedan evaluar los diferentes procesos y funciones que se desarrollan en la organización y su distribución física, logrando descartar los problemas que estos presentan, contribuyendo así a una mayor implicación de sus trabajadores, tanto en el proceso de rediseño como de su posterior ejecución.

Una vez definidos los procesos organizacionales, será necesario precisar, cuáles de ellos deben ser subcontratados a otras empresas, debido a sus desventajas económicas, técnicas, ecológicas etc.

Posteriormente se procede a determinar cómo se estructura la empresa y el ordenamiento de sus recursos humanos, la cual se deberá realizar en función de las condiciones concreta de la referida entidad.

ETAPA V: Implantación

Una vez concluido con el proceso de rediseño de la empresa se deberá como primer paso en ésta etapa, comunicar a todos sus trabajadores los resultados obtenidos con el referido proceso, dicho paso deberá concluir con la recopilación, por parte del grupo de trabajo, de las opiniones que sobre el proceso de rediseño poseen los miembros de la entidad, debiéndose esclarecer aquellos aspectos no compartidos por éstos.

Posteriormente se procede a poner en práctica la propuesta del rediseño y finalmente se define el plan de formación del personal clave, con vistas a lograr la efectividad del procedimiento diseñado al respecto.

Resulta particularmente importante evaluar el procedimiento diseñado, pues solo así se podrá conocer el nivel de funcionamiento de éste, para lo cual se propone en la siguiente etapa la evaluación del mismo.

ETAPA VI: Evaluación del Rediseño Organizativo.

Los procedimientos de rediseño organizativo, según Castellanos Castillo (1998), no se puede medir con un único criterio, pues considera que son fenómenos complejos que influyen, con su aplicación, en varias situaciones, sentimientos, comportamientos y opiniones concretas, donde cada una de las cuales comprende sólo aspectos generalmente parciales del fenómeno total.

En correspondencia con el criterio planteado anteriormente, el autor considera que el procedimiento diseñado podrá ser evaluado mediante la ejecución de la Auditoría de diseño, por ser éste un instrumento más abarcador ya que se emplean diferentes técnicas, entre ellas la encuesta, entrevista etc., además de evaluarse determinados aspectos relacionados con las

decisiones en los diferentes niveles de dirección, los cuales de cierta forma se corresponden con los diferentes procedimientos enmarcados para cada una de las etapas que conforman el procedimiento diseñado.

El hecho de evaluar el Procedimiento diseñado por medio de la auditoria se deberá tener en cuenta además de los beneficios y ventajas que presenta la misma, ciertos aspectos que pueden determinar su profundidad y alcance, y que están influidos por la personalidad de los individuos que forman parte de la organización y su cultura, y que son diferentes y específicas para cada empresa, entre los que señalamos:

- Viabilidad de aplicación
- Pertinente (alineación a la estrategia, objetivos, cultura y valores de la empresa).
- Asequible al contexto de la empresa azucarera
- Factibilidad de utilización en el perfeccionamiento del diseño organizacional.

Del mismo modo, la actuación de los responsables de la ejecución de la auditoria para evaluar el procedimiento diseñado puede favorecer el éxito de su utilización, por un lado, deben adaptarla tanto a la estrategia empresarial como a las necesidades de los miembros de la organización, por otro, otorgar suficiente énfasis a las relaciones personales y a los aspectos humanos para lograr que los componentes de la organización se sientan involucrados en el proceso y tengan confianza en las recomendaciones que de ellas se derivan.

3.5 CONCLUSIONES PARCIALES:

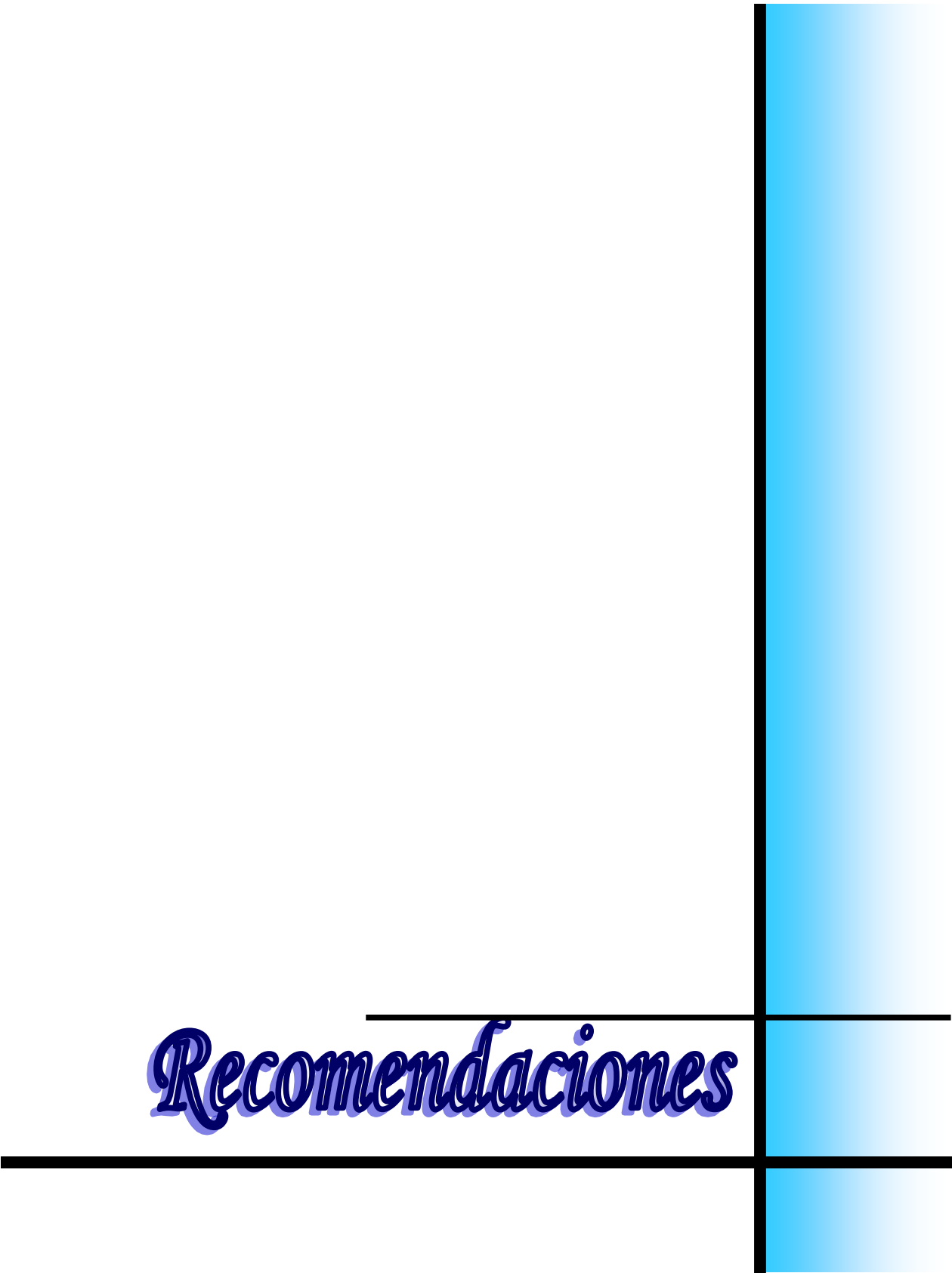
- La propuesta de rediseño parte del estado de arte actual y la situación problemática real existente en la empresa, las etapas diseñadas contemplan la sinergia necesaria con vista a lograr un nuevo estilo en la organización y una nueva filosofía de trabajo del aparato directivo.
- En las etapas se definen formas de proceder que contribuyen a la solución de los problemas detectados en la fase de diagnóstico.
- De gran importancia resulta la sexta etapa asociada a la evaluación del rediseño organizativo donde se propone la ejecución de una auditoria de diseño, aspecto este que permite lograr una retroalimentación para la evaluación y fiscalización del proceso.

- El Modelo Conceptual propuesto para el rediseño organizativo de dirección de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas” es aplicable a otras Empresas, todo lo que evidencia la novedad de que el mismo puede ser extensivo a otras organizaciones empresariales de la economía nacional, siempre y cuando se le efectúen las adecuaciones correspondientes a las condiciones concretas de cada entidad.



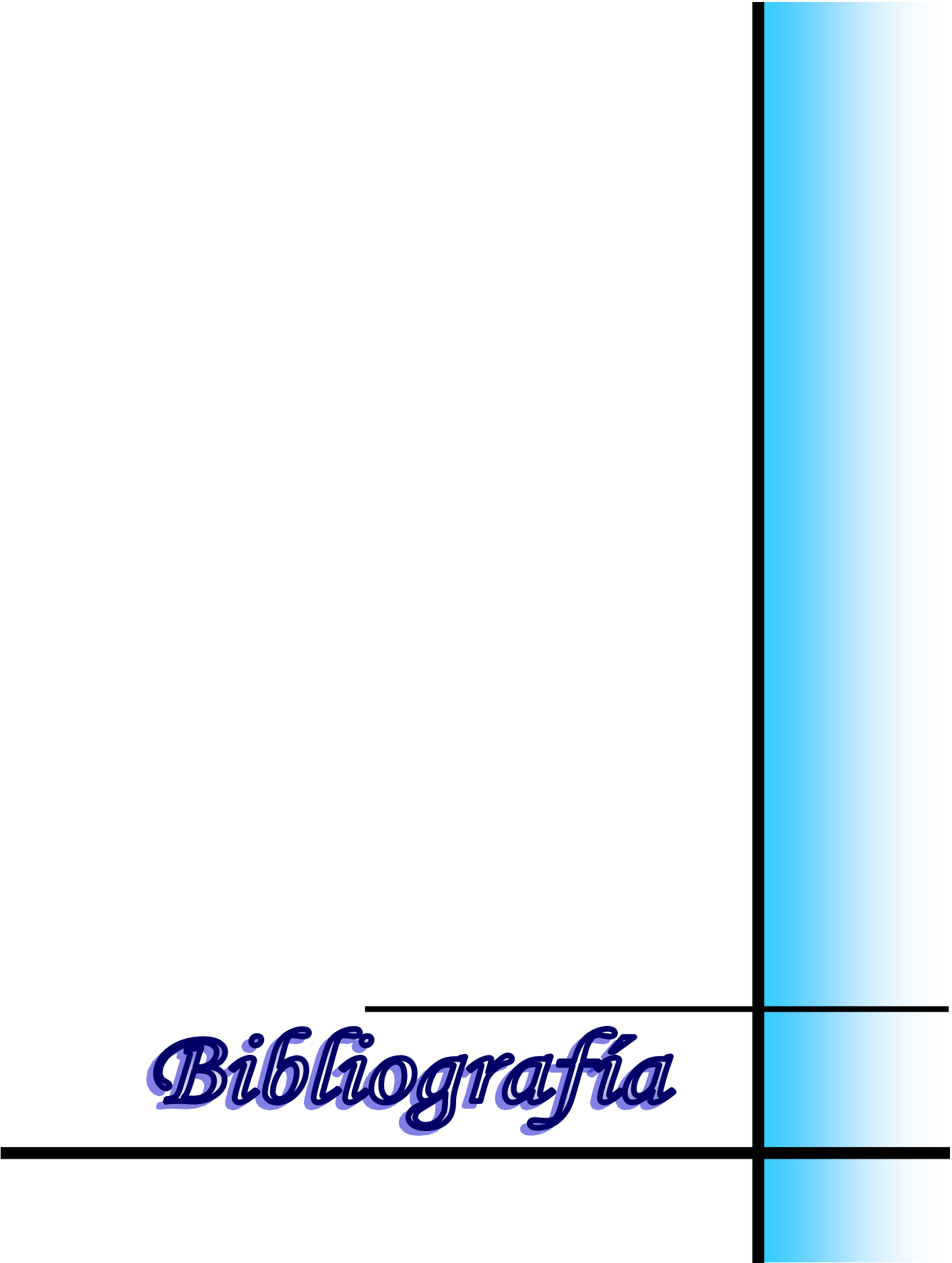
Conclusiones

- Los entornos actuales demandan de diseños organizativos que respondan a las condiciones concretas en que operan las organizaciones del MINAZ.
- El logro de la eficiencia en el MINAZ constituye un objetivo de máxima prioridad para lo cual es de vital importancia la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial y las transformaciones propuestas en las distintas etapas de la Tarea Álvaro Reynoso.
- La realización del diagnóstico evidenció la existencia de una diversidad de problemas que afectan el funcionamiento integral de la empresa objeto de estudio corroborándose con las técnicas aplicadas la necesidad de priorizar los problemas relacionados con el diseño organizativo.
- El procedimiento propuesto constituye una vía para desde un enfoque integrador lograr un nuevo estilo de trabajo en el aparato gerencial de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas” porque propone una participación activa de cuadros y trabajadores.
- La definición de las etapas en el procedimiento propuesto posibilita lograr una secuencia lógica para obtener resultados concretos asociados al rediseño organizativo en la empresa objeto de estudio, así como las alternativas para solucionar los problemas asociados a dicha problemática con mayor rigor técnico.
- El procedimiento propuesto permitió obtener un conjunto de mejoras organizativas entre las que se destacan:
 1. La coherencia de la estructuración con los objetivos de proceso organizacional.
 2. El potenciamiento de las competencias organizacionales del núcleo operativo del sistema.
 3. Mayor orientación de la superestructura en lo que a facilitar los procesos de las unidades de servicio se refiere.



Recomendaciones

- ✓ Aplicar la propuesta a profundidad en la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”.
- ✓ Desarrollar previamente un proceso de comunicación en el que se especifiquen las ventajas de los resultados obtenidos, así como los problemas a los que da solución su implantación.
- ✓ Continuar perfeccionando el procedimiento propuesto para lograr una mayor dimensión en el proceso del rediseño organizativo de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”.
- ✓ Extender las experiencias propuestas a otras empresas del MINAZ que necesitan perfeccionar su estructura organizativa.
- ✓ Una vez aplicado íntegramente el procedimiento en la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas” proceder a realizar una valoración económica que permita medir cuantitativamente las ventajas de su implementación.



Bibliografia

Abad Arango, D. (1999). Metodología para diseñar, validar e implantar Sistemas de Control de Gestión en Entidades del Sector Público. Santa fe de Bogotá, Colombia, INTERCONED/Editores.

Acle Tomasini, A. (1999). Planeación estratégica y control total de calidad. México, D.F.

Acosta Santana, J. (1978). Cuba de la neocolonia a la construcción del socialismo. La Revista Economía y Desarrollo. Vol. 19: pág 56-64.

Al Hussien, H. (1995). Procedimientos para el diseño de un sistema de planificación y control flexible de la producción auxiliar en empresas textiles. Santa Clara, Cuba. Universidad Central de Las Villas: pág. 6-9.

Almazán del Olmo, O. (1988). Los derivados de la caña de azúcar. Revista Cuba Socialista: pág. 10-15.

Álvarez Fernández, J. C. (1996). Dirección por implicación: un sistema para la mejora de la competitividad intrínseca de la empresa. Revista Alta Dirección. 185: pág 75-85.

Aprender, T. L. (1997). La ventaja competitiva más sostenible en el tiempo. Alta dirección. 191: pág. 6.

Arazandi, D. (1994). El secreto del arte de dirigir empresas hoy es la confianza que depositas en tus colaboradores, inseparable de la que tengas en ti mismo. Madrid, España, Estudios Empresariales.

Archier, G. & Servey, H. (1987). La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa. Barcelona, España, Editorial Planta.

Arístides, C. (1979). Técnicas de Muestreo. Ciudad de la Habana, Cuba, Editorial Pueblo y Educación.

Barrios Becerra, L. (1993). Determinación de la cantidad de personal en el diseño de organizaciones productivas cañeras. Santa Clara, Cuba., Universidad Central de Las Villas.

Barto, R. (1983). La organización de las estructuras. Revista Alta Dirección: pág. 397- 411.

Besseyre Des Horts, Ch. H. (1989). Gestión estratégica de los recursos humanos. Ediciones Deusto. Madrid.

Bryson, J. M. (1988). La planeación estratégica y la revitalización del servicio al público. Revista Universidad, EAFIT. Vol. 69: pág. 28 - 34.

Cabriza, R. (1984). El mercado internacional azucarero. Revista Cuba Socialista pág. 22-28.

Castellanos Castillo, J. R. (1992). Diagnóstico organizativo de las brigadas permanentes de producción cañeras en Villa Clara. Santa Clara, Cuba., Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Castellanos Castillo, J. R. (1994). Análisis del funcionamiento del distrito cañero como forma de organización. Santa Clara Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Castellanos Castillo, J. R. (1994). Perfeccionamiento organizativo de las Brigadas de Asistencia Técnica y Mecanización en la agricultura cañera. Santa Clara, Cuba. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Castellanos Castillo, J. R. (1995). Estudio del dimensionamiento de las Organizaciones de Producción Cañeras en Villa Clara. Santa Clara, Cuba, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Castellanos Castillo, J. R. (1996). Análisis del desarrollo de la Agricultura Cañera Cubana. Santa Clara, Cuba, Universidad Central de las Villas.

Castellanos Castillo, J. R. (1996). Análisis del desarrollo organizativo de la agricultura cañera cubana. Santa Clara. Cuba, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Castellanos Castillo, J. R. (1996). Estudio de la eficiencia organizacional de las UBPC en Villa Clara. Santa Clara, Cuba, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Castellanos Castillo, J. R. (1996). Procedimiento General para el Rediseño Organizativo de OPC's con Enfoque Participativo. . Santa Clara. Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Castellanos Castillo, J. R. (1996). Proyección estratégica de la capacitación a la Junta de Administración de las UBPC's. Santa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Castellanos Castillo, J. R. (1998). Procedimiento General para el Rediseño Organizativo de OPC's con Enfoque participativo. Santa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Castro Tato, M. (1971). Las economías de escala. Revista Economía y Desarrollo. Vol. 6: pág. 15-22.

Cespón Castro, R. (1994). Sistema para la proyección tecnológica de instalaciones productivas de tratamiento térmico en fases primarias inversionistas en Cuba. Santa Clara, Cuba. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas: pág. 80-86.

Chao Trujillo, R. (1996). Don Alvaro. Revista Cañaveral. Vol. 2 pág 112-113.

Chevianato, I. (1987). Introducción a la teoría general de la administración. Bogota, Colombia.

Claver Cortés, E. A. G., M. J. (1993). Gestión estratégica de los recursos humanos. Revista Alta Dirección. Vol. 171: pág. 82-88.

Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1997). Estrategia nacional para la preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno. (Impresión ligera del Consejo de Estado). Ciudad de La Habana.

Corella, A. (1994). Cultura de los Recursos Humanos. Revista Capital Humano: pág. 12-26.

Cuervo Hernández, A. (1989). Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Papeles de la Economía Española. Vol. 39: pág. 88-102.

De Pablo López, I. (1992). La esclerosis organizativa: Las fuerzas que distorsionan la marcha de la empresa. Revista Alta Dirección. Vol. 164: pág 355-362.

Del Llano Marante, E. (1989). La 1ra. Ley de Reforma Agraria, rasgos y características. Revista Cuba Socialista: pág 1-20.

Denia Pineda, J. E. (1993). Proceso de planeación estratégica. Revista Universidad EAFIT. Vol. 89: pág. 16-23.

Domínguez Bidagor, T. Desarrollo de directivos en el marco actual de la gestión empresarial. Revista Alta Dirección. Vol. 179: pág. 1-8.

Fernández Fernández, A. y. M. R., Maria del Carmen (1997). Contabilidad de Gestión y Excelencia Empresarial. Barcelona, España. Editorial Ariel, S.A.

Fernández Fernández, A. y. M. R., Maria del Carmen (1997). Contabilidad de Gestión y Excelencia Empresarial. . Barcelona, España, Editorial Ariel, S.A.

Fernández Joaquín, R. I. (1989). El Empresario Socialista, esencia, contenido y forma como objeto de estudio de la Economía Política. Revista El Economista. Vol. IV.

Figueredo Alberto, V. (1982). Algunas cuestiones sobre la integración Agroindustrial en el Socialismo. Revista Centro Azúcar. Volumen IX: pág 123-132.

Figuroa Albelo, V. (1994). Transformaciones en la agricultura cubana. Conferencia Magistral (apuntes). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Gabriele, M. (1999). Valores sociales y comportamientos organizacionales. Revista Economía y Desarrollo. Vol. 125.

Gallardo Velásquez Anahí y otros: (1999)/ El Diseño Organizacional y la organización que aprende.

García Marrero, A. (1988). Dirección de los Complejos Agroindustriales. / Agustín García Marrero, Antonio E. Morales Pita. . E. d. C. Sociales.

Goriat, B. (1995). Pensar al Revés. . Madrid, España, Siglo XXI Editores.

Gorz, A. (1977). Crítica de la División del Trabajo. Barcelona España.

H., S. (1975). Curso de Administración Moderna. Un análisis de las Funciones de la Administración, Instituto Cubano del Libro.

Kaoru, I. (1988). ¿Qué es el Control Total de Calidad? Ciudad Habana, Cuba.

Kaplan, R. S. y. N., David P. (2000). El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona, España.

Leonel, S. A. (2002). Diseño del Complejo Empresarial Agroindustrial Argentina como nueva forma organizacional en el MINAZ.

Hidalgo Antonio. Citado por Néstor Loredó, (1999 - 2000). Notas de clase del módulo de gestión de la Tecnología del curso.

<http://www.monografias.com/trabajos12/eldisen/eldisen.shtml>

<http://www.cnep.org.mx/información/rese%flas/procesosydise.htm>

<http://www.google.com.cu/m?q=Propuesta+para+un+redise%C3%B1o+organizativo+de+direccion&btnG=Buscar+con+Google&source=wax&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

www.elergonomista.com/3ab01.html

www.uam.es/..//EEl tema 1.ppt

<http://www.google.com.cu/gwt/x?oe=UTF-8&q=Sistema+de+direccion+en+empresa&ct=res&oi=blended&sa=X&ei=VpoWS6DXF6TegAeU1rXDAg&cd=2&resnum=2&hl=es&source=m&rd=1&u=http%3A%2F%2Fhtml.rincondelvago.com%2Fsistema-de-direccion-en-la-organizacion.html>

Mintzberg, H. (1999). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires, Argentina, Edición Gráfica Yanina.

Mintzberg, H. Q., J. B. (1993). El proceso de dirección estratégico. Prentice Hall, S.A. México D. F. Prentice Hall, S.A.

Morales, A. (1999). Cambiar, evolucionar, diez cuestiones críticas. Revista Capital Humano: pág. 37-50.

Noda, G. F. F. y. R. S. (1999). El cambio tecnológico y la concepción de los “Núcleos Duros” en la inserción internacional de la economía cubana. Revista Economía y Desarrollo.

Pedrosa Puertas, R. (1966). 108 años de industria azucarera cubana. La Habana, Cuba, Editorial Ciencia Sociales.

Poter, M. E. (1994). Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México, Compañía Editorial Continental.

R. P. (1995). La Estrategia de Redimensionamiento. Revista Economía y Desarrollo: pág 91.

Ramón, V. (1995). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Addison - Wesley iberoamericana S.A.

Robbins, S. P. (1994). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México, Prentice-Hall Hispano americana, S.A.

Stoner, J. (1996). Administración. México, Prentice Hall.

Stoner J. & Wankel, Ch. (1989). Administración. México, D. F., Editora Hispanoamericana, S.A.

Strategor. (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. Barcelona, Masson S.A.

Tirso., S. C. (Julio-Septiembre de 1999). Redimensionamiento Empresarial: Generalidades y experiencia en el MINAZ. Revista CubaAzúcar. Vol. XXVIII.

Vicente, R. F. (1998). Contabilidad de gestión Avanzada. Planificación, control y experiencias prácticas. España.

Vladimir, I. L. (1981). Obras Escogidas. Moscú, Editorial progreso.

Anexos

ANEXO No 1**ENCUESTA APLICADA A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN Y ALGUNOS TRABAJADORES PARA CONOCER LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN LA ORGANIZACIÓN.**

La presente encuesta tiene como objetivo, conocer todo lo relativo a los problemas que afectan la organización. A usted, que seguramente estará interesado en colaborar con la evaluación y búsqueda de solución para estos problemas, le pedimos responda con seriedad, objetividad y sinceridad este cuestionario, sabiendo de antemano, que solo la inteligencia colectiva y la participación individual, desde cada uno de nuestros puestos de trabajo, puede contribuir a que nuestra empresa mantenga una buena imagen.

1. ¿Conoce usted el objetivo central de su empresa?
Si____ No____
2. ¿En el caso de haber respondido afirmativamente en la pregunta anterior, especifique si el objetivo fundamental fue conocido por usted a partir de?:
 - a) ____Una comunicación de su jefe
 - b) ____Mediante la lectura de un documento
 - c) ____Escuchando en conversación entre los jefes
 - d) ____Su jefe se lo explico
 - e) ____Usted llegó a conocerlo mediante su propia conclusión
3. ¿Conoce usted cuales son los objetivos de su área de trabajo?
Si____ No____
4. ¿Considera usted que el objetivo de su área de trabajo se relaciona con el objetivo fundamental de la empresa?
Si____ No____
5. ¿Conoce usted los objetivos que se plantean las áreas de trabajo con las que usted establece coordinación?
Si____ No____
6. ¿Conoce usted cuales son los principales indicadores y categorías que se miden en el Plan de Negocio?
Si____ No____
De ser afirmativa su respuesta mencione algunos de ellos.
7. ¿Cómo se lo informan?

- a) ☐ En asambleas de servicios
b) ☐ De forma individual
c) ☐ En reunión general de información
8. ¿Conoce usted si para la confección del Plan de Producción de la Empresa se reúnen con los trabajadores para conocer sus criterios y confeccionarlo acorde a las posibilidades tecnológicas y de personal?
Si ☐ No ☐
9. Relacione tres de las dificultades mayores que a su modo dificulte el cumplimiento del plan.
10. ¿Cree usted que en la empresa los problemas se solucionan integralmente?
Si ☐ No ☐
11. ¿Cree usted que en la empresa todos tienen igual carga de trabajo o que hay áreas con más carga de trabajo que otras?
Si ☐ No ☐
12. ¿Cree usted que en la empresa existe divorcio entre la administración y los trabajadores?
Si ☐ No ☐
13. ¿La tecnología usted la considera arcaica?
Si ☐ No ☐
14. ¿La tecnología actual cumple con los parámetros de calidad vigentes?
Si ☐ No ☐
15. ¿Cree usted que el equipamiento tecnológico con que cuenta la empresa asegura y responde a las exigencias de la producción de azúcar crudo?
Si ☐ No ☐
16. ¿Considera usted que los centros de acopio y de limpieza han explotado al máximo sus posibilidades?
Si ☐ No ☐
17. ¿Y su estado técnico como lo evalúa?
Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐
18. ¿Cómo considera usted la calidad de la materia prima que se elabora?
Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐
19. ¿Las características de dicha materia prima favorecen una buena organización de la producción?
Si ☐ No ☐

20. ¿La cantidad de medios contratados por la entidad a la Empresa de Ferrovianos para transportar la caña, asegura el ritmo constante de la producción?

Si_____ No_____

21. ¿Se cumplen los volúmenes de transportación previstos tanto de los centros de recepción como por tiro directo hasta la fábrica?

Si_____ No_____

22. ¿Cómo considera usted el estado técnico de los equipos en correspondencia con el tiempo de explotación?

Bueno_____ Regular_____ Malo_____

23. ¿Considera usted que la estructura organizativa de la empresa es adecuada?

Si_____ No_____

De ser negativa su respuesta argumente la misma.

24. ¿Conoce usted si para la confección de la estructura organizativa de la empresa se tiene en cuenta los criterios de los trabajadores?

Si_____ No_____

25. ¿Contempla la actual estructura de la empresa un responsable para atender la actividad de Calidad Total incluyendo la Medio Ambiental?

Si_____ No_____

26. ¿Conoce usted si la empresa ha sido multada por la Oficina Regulatoria Provincial del CITMA?

Si_____ No_____

De ser su respuesta afirmativa argumente la misma

27. ¿Qué aspectos de la Gestión Empresarial se tratan con mayor prioridad (responda en un rango de 1 a 10 el orden de prioridad)?

- a) Los laborales_____
- b) Los ambientales_____
- c) Los políticos_____
- d) Los económicos_____
- e) Los organizativos_____
- f) Los técnicos_____
- g) Los jurídicos_____
- h) La competencia_____
- i) Los clientes_____
- j) Otros_____

28. ¿Cómo considera el comportamiento en la empresa de las distintas áreas de trabajo?

Bueno_____ Regular_____ Malo_____

29. A su criterio ¿Cuáles son las más deficientes?
30. ¿Es posible planificar el trabajo de la empresa en el momento actual?
Si_____ No_____
31. ¿Se reúnen periódicamente para analizar las mayores dificultades y causas que la motivan?
Si_____ No_____
32. ¿Cómo son las relaciones de trabajo entre los departamentos y las áreas?
Buena_____ Regular_____ Mala_____
33. ¿Cómo son las relaciones con los proveedores?
Buena_____ Regular_____ Mala_____
34. ¿Cómo considera usted que son las relaciones con el Grupo Empresarial Azucarero Provincial (GEA)?
Asesoría_____ Control_____ Supervisión_____
35. ¿Cómo son las relaciones de la empresa con la comunidad?
Buena_____ Regular_____ Mala_____
36. ¿Conoce usted si en la empresa están presentes problemas ambientales que afectan a la comunidad y a sus trabajadores?
Si_____ No_____
- De ser afirmativa su respuesta argumente la misma.

ANEXO No 2

Hoja No 1

RESUMEN POR PREGUNTAS SOBRE LA ENCUESTA APLICADA A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN Y ALGUNOS TRABAJADORES PARA CONOCER LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN LA ORGANIZACIÓN.

Categoría	Población	Muestra	P-1		P-2					P-3		P-4		P-5		P-6		P-7		
			Si	No	A	B	C	D	E	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	A	B	C
Dirigentes	30	8	8			4		3	1	8		8		8		7	1		1	6
Técnicos	80	21	21			18		1	2	21		21		21		4	17			4
Administrativos	7	4	4			2		1	1	4		4		4			4			
Servicios	76	20	20			17		2	1	20		20		20			20			
Obreros	439	120	120			80		25	15	120		120		120			120			
Total	632	173	173			121		32	20	173		173		173		11	162		1	10

Categoría	Población	Muestra	P-8		P-10		P-11		P-12		P-13		P-14		P-15		P-16	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	Si	Si	No	Si	No	Si	No
Dirigentes	30	8	7	1	8			8	5	3	8		8		8			8
Técnicos	80	21		21	21		1	20	17	4	21		21		21			21
Administrativos	7	4		4	4		2	2	4		4		4		4			4
Servicios	76	20		20	20			20	15	5	20		20		20			20
Obreros	439	120		120	120			120	118	2	120		120		120			120
Total	632	173	7	166	173		3	170	159	14	173		173		173			173

Categoría	Población	Muestra	P-17			P-18			P-19		P-20		P-21		P-22		
			B	R	M	B	R	M	Si	No	Si	No	Si	No	B	R	M
Dirigentes	30	8	2	5	1		8			8	1	7		8		7	1
Técnicos	80	21	3	17	1		20	1	1	20	2	19	1	20		19	2
Administrativos	7	4		4		1	3			4	1	3		4	1	3	
Servicios	76	20		18	2	2	16	2		20		20	2	18	1	18	1
Obreros	439	120		119	1	1	117	2		120	3	117	1	119		119	1
Total	632	173	5	163	5	4	164	5	1	172	7	166	4	169	2	166	5

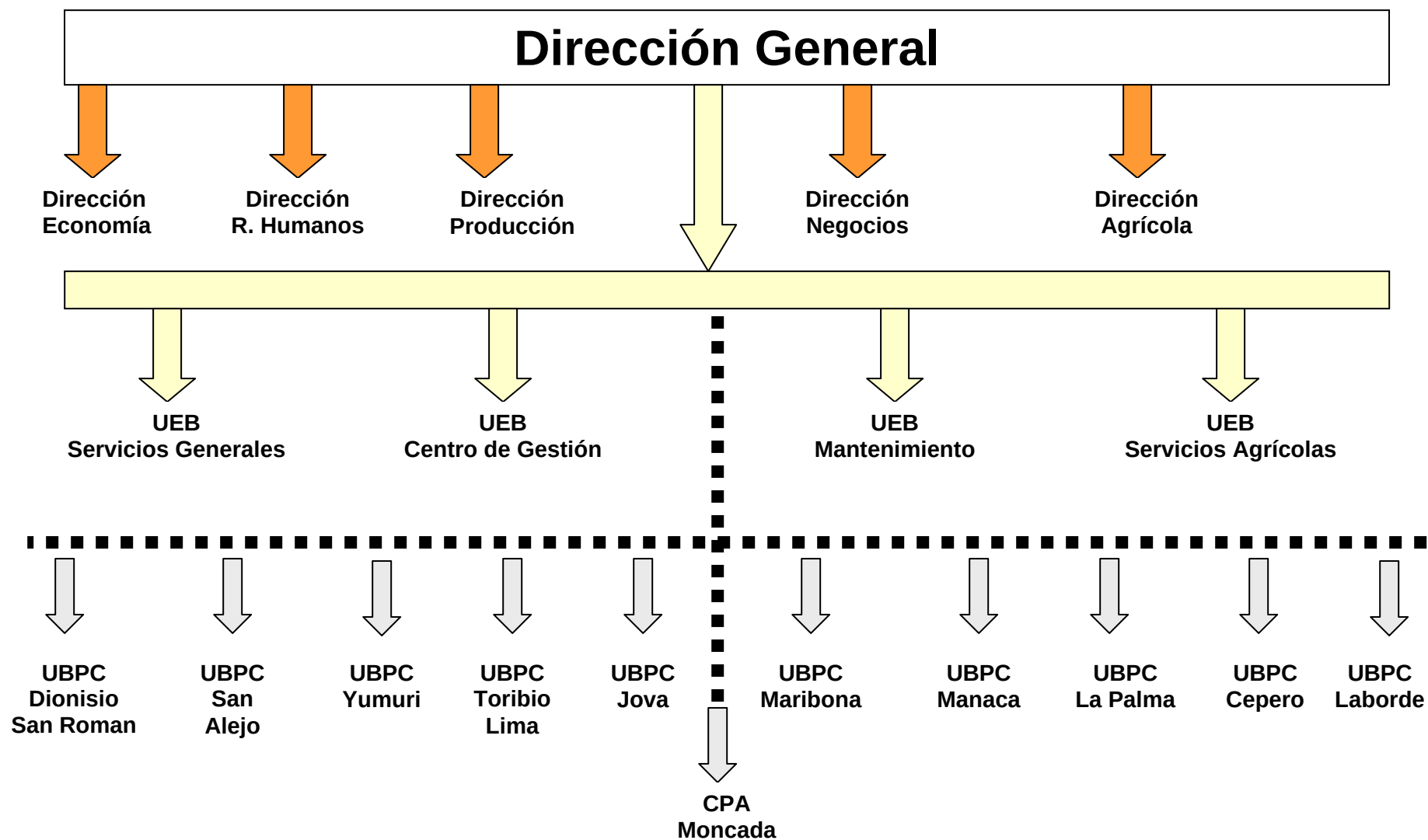
Categoría	Población	Muestra	P-23		P-24		P-25		P-26		P-27									
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dirigentes	30	8		8		8		8	7	1	1		1	1	1	1		1	1	1
Técnicos	80	21	1	20	2	19		21	20	1	2		3	2	3	1	2	5	2	1
Administrativos	7	4		4	1	3		4	4		1		1	2						
Servicios	76	20	1	19		20	1	19	18	2	3		5	1	2	3	1	2	1	2
Obreros	439	120	2	118		120	1	119	117	3	25		10	5	20	10	5	23	20	2
Total	632	173	4	169	3	170	2	171	166	7	32		20	11	26	15	8	31	24	6

Categoría	Población	Muestra	P-28			P-30		P-31		P-32			P-33			P-34		
			B	R	M	Si	No	Si	No	B	R	M	B	R	M	A	B	C
Dirigentes	30	8	8			7	1	8		7	1		8			3	4	1
Técnicos	80	21	20	1		18	3	19	2	19	1	1	20	1		1	19	1
Administrativos	7	4	4			3	1	4		1	3		4			3	1	
Servicios	76	20	19	1		16	4	19	1	16	3	1	19	1		2	18	
Obreros	439	120	118	1	1	115	5	117	3	119	1		118	2		6	113	1
Total	632	173	169	3	1	159	14	167	6	162	9	2	169	4		15	155	3

Categoría	Población	Muestra	P-35			P-36	
			B	R	M	Si	No
Dirigentes	30	8	1	7		6	2
Técnicos	80	21	2	18	1	17	4
Administrativos	7	4	1	3		4	
Servicios	76	20	5	13	2	19	1
Obreros	439	120	11	106	3	118	2
Total	632	173	20	147	6	164	9

ANEXO No 3

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA APROBADA DE LA EMPRESA AZUCARERA "Ciudad Caracas"



ANEXO No 3

