



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO LOCAL**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**Título: Rediseño estructural de la Empresa de Mantenimiento y  
Construcción.**

**Autora: Ing. Francisca Mayrelis Pernía Cordero**

**Tutora: MsC. Lic. Lourdes Alejandra de León Lafuente**

**Curso**

**2012-2013**



## DECLARATORIA

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación de los estudios de la maestría en Dirección, autorizando a que la misma sea utilizada total o parcialmente por la institución para los fines que se estimen convenientes y no será publicada, ni presentada en eventos sin la aprobación de la Universidad.

Autor \_\_\_\_\_

Los abajo firmantes certificamos que este trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referido a la temática señalada.

---

Información Científico Técnica

Nombre y Apellidos. Firma.

---

Computación

Nombre y Apellidos. Firma.

---

Firma del Autor



*“... todo lo que hagamos va dirigido a la preservación y desarrollo en Cuba de una sociedad socialista, sustentable y próspera”*

*Raúl Castro Ruz*

*A mi madre por ser la principal protagonista de este y todos mis sueños,*

*A la memoria de mi padre,*

*A mi esposo por su apoyo incondicional y largas horas de sacrificio,*

*A mi Tutora Lourdes Alejandra de León Lafuente por su ayuda incondicional,  
sabiduría y experiencia profesional.*

*En fin a todos los que de una forma u otra me brindaron su ayuda.*

*“Mis más sinceros Agradecimientos y Muchas Gracias”*

## Resumen

La presente investigación titulada “Rediseño estructural de la Empresa de Mantenimiento y Construcción”, tiene el objetivo de rediseñar la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción a partir de la fusión con la Unidad Presupuestada de Microbrigada Social al Servicio de la Vivienda en función de dar repuesta y cumplir con los Lineamientos Económicos del PCC, desde el reordenamiento en el Sector de la Construcción de la Provincia de Cienfuegos teniendo en cuenta que ambas instituciones poseen similares objetos empresariales y que daría respuesta al mejoramiento productivo en el territorio. Las técnicas y herramientas utilizadas: análisis económico cuantitativo, comparativo y cualitativo de las ventajas que sustenta la propuesta, empleando las técnicas: observación directa, entrevista, revisión documental, métodos expertos y trabajo en equipo.

El resultado de la investigación ha sido estructurado en tres capítulos: **Capítulo 1:** Consideraciones teóricas y conceptuales. **Capítulo 2:** Descripción y fundamentación del procedimiento para el rediseño estructural y razones que ameritan el cambio en el caso de estudio. **Capítulo 3:** Aplicación del procedimiento y propuesta de rediseño de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción al Servicio de la Vivienda. Conclusiones y Recomendaciones.

## **Summary**

The present titled investigation Redraws structural of the Company of Maintenance and Conservation of the Housing Cienfuegos", has the objective of redrawing the Provincial Company of Maintenance and Construction starting from the coalition with the Budgotten Unit from Social Microbrigada to the Service of the Housing in function of being restored and to fulfill the Economic Limits of the PCC, starting from the reordenamiento in the Sector of the Construction of the County of Cienfuegos keeping in mind that both institutions possess similar managerial objects and that he/she would give answer to the productive improvement in the territory. The techniques and used tools: quantitative, comparative and qualitative economic analysis of the advantages that sustains the proposal, using the techniques: direct observation, interviews, documental revision, expert methods and work in team.

The result of the investigation has been structured in three chapters: Chapter 1: Theoretical and conceptual considerations. Chapter 2: Description and foundation of the procedure for the I redraw structural and reason that ameritan the change in the case of study. Chapter 3: Application of the procedure and proposal of I redraw from the Provincial Company of Maintenance and Construction to the Service of the Housing. Conclusions and Recommendations.

# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Referencia teórico metodológica.....</b>	<b>5</b>
1.1. Las Organizaciones y la Administración.....	5
1.2. Conceptos sobre Organización.....	7
1.2.1. Organizaciones como sistema .....	9
1.3. Estructura y diseño .....	11
1.3.1. La coordinación dentro del diseño de la estructura .....	16
1.4. Alternativas de diseño organizacional en el contexto de la sociedad global....	18
1.4.1. Los nuevos enfoques.....	20
1.5. El sector constructivo cubano .....	25
1.5.1. Reordenamiento sector constructivo.....	30
1.6. Conclusiones parciales .....	31
<b>Capítulo 2. Descripción y fundamentación del procedimiento para el diseño estructural.....</b>	<b>33</b>
2.1 Caracterización de las empresas objeto de estudio.....	33
2.1.1 Análisis de los resultados económicos.....	37
2.1.2 Justificación del cambio.....	41
2.2 Propuesta de procedimiento metodológico .....	43
2.2.2 Herramientas básicas para la investigación.....	49
2.3 Conclusiones del capítulo .....	53
<b>Capítulo 3 Aplicación del procedimiento.....</b>	<b>54</b>
3.1 Aplicación del procedimiento para el diseño de la Estructura Organizativa de Dirección de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos	54
3.2 Conclusiones del Capítulo: .....	80
<b>Conclusiones Generales.....</b>	<b>81</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>88</b>

## **Introducción**

Distintas acciones relacionadas con el desarrollo económico del País fueron temas sesionados en el VI Congreso del PCC, dentro de ellos se encuentra la necesidad de fundir Empresas, Órganos y Organismos que tuviesen funciones empresariales similares a los efectos de propiciar incrementos de la productividad, efectividad y eficiencia, logrando con ello saltos económicos que van a confluir ahora en la adopción más amplia de enfoques y herramientas para el desarrollo de la economía cubana.

En el marco de las construcciones se declaran 5 lineamientos (287, 288, 289, 290 y 291) que darán respuestas a las exigencias constructivas y de montaje del país a partir de un balance de las capacidades, con la elevación de la eficiencia y eficacia.

Respecto a las labores de mantenimiento y conservación del fondo habitacional, estas recibirán especial atención de forma tal que se le pueda dar respuesta a la solución de los problemas habitacionales de la población a partir del incremento de la comercialización de materiales de construcción. Los programas de de aseguramiento de vivienda municipal serán objetivo de incremento deberá organizarse sobre la base de la adopción de diferentes modalidades que incluyan una significativa proporción del esfuerzo propio, así como otras vías no estatales.

Promover la introducción de nuevas tipologías y el empleo de tecnologías constructivas que ahorren materiales, recursos energéticos, fuerza de trabajo y que sean de fácil ejecución por la población. Normar los trabajos a ejecutar en los elementos comunes de los edificios multifamiliares, que por su grado de especialización técnica y complejidad no puedan ser asumidos individualmente por los propietarios y en todos los casos, deberán ser sufragados por estos.

Para ello se formularon 9 lineamientos Económicos (292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299)

En función de dar repuesta y cumplir con los Lineamientos Económicos del PCC y a partir del reordenamiento en el Sector de la Construcción de la Provincia de Cienfuegos y en virtud del acuerdo de la Asamblea Provincial, decide aplicar la Resolución No. 103/97 del Ministerio de Economía y Planificación en la que se aprueba

las normas y el procedimiento para la presentación de propuestas de creación, fusión, traspaso y extinción de empresas, uniones de empresas y cualquier otro tipo de organización económica o unidad presupuestada para la fusión de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción y la Unidad Presupuestada de Microbrigadas Social al Servicio de la Vivienda, teniendo en cuenta que ambas instituciones poseen similares objetos empresariales y que daría respuesta al mejoramiento productivo en el territorio.

**Problema científico:** ¿Cómo fusionar la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción y la Unidad Presupuestada de Microbrigada Social al Servicio de la Vivienda que responda a las exigencias del entorno actual en Cienfuegos?

**Objetivo General.**

Rediseñar la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción a partir de la fusión con la Unidad Presupuestada de Microbrigada Social al Servicio de la Vivienda.

**Tareas de investigación:**

- Referir el estado actual de la ciencia sobre los aspectos concernientes a diseño estructural y características en el sector constructivo de Cuba.
- Describir las razones que fundamentan el rediseño de las empresas objeto de análisis y caracterización de las mismas
- Describir el procedimiento que se aplicará para llevar a cabo el proceso.
- Aplicar la metodología en la empresa objeto de estudio.
- Proponer rediseño de estructura.

**Hipótesis:**

La fusión de Empresa Provincial Mantenimiento y Construcción y la Unidad Presupuestada denominada Microbrigada Social y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos facilitará el ahorro y aprovechamiento racional de los recursos constructivos disponibles con que cuenta el Poder Popular en la Provincia de Cienfuegos.

**Tipo de investigación.**

La investigación es descriptiva y correlacional. Descriptiva ya que caracteriza el objeto de estudio correlacional al establecer la relación entre la fusión estructural y el ahorro y

aprovechamiento racional de los recursos constructivos del territorio, culmina como explicativa o causal, pues existe una variable independiente o antecedente y variables dependientes o efectos.

### **Viabilidad y factibilidad.**

El peso de los recursos para ejecutar el proyecto de investigación son los humanos y el tiempo para emprenderlo, los cuales están garantizados; además se cuentan con los recursos materiales y financieros que en este caso son menores por el tipo de investigación que se desarrolla.

Su factibilidad se evidencia en los resultados del criterio de expertos, directivos y del estudio del caso en la práctica, lo cual revela que la aplicación de la metodología cambia el proceso de planificación, organización, ejecución y control de la proyección estratégica de la entidad.

### **Herramientas y métodos utilizados**

Análisis económico cuantitativo, comparativo y cualitativo de las ventajas que sustenta la propuesta, empleando las técnicas: observación directa, entrevista, revisión documental, métodos expertos y trabajo en equipo.

### **Resumen de los resultados**

Se ha hecho un estudio de las condiciones en que se encuentra el arte y la ciencia en materia de diseño organizacional, dejándose claro las condiciones del sector constructivo en Cuba y particularmente en el territorio de cienfueguero.

Se fundamenta en el capítulo 2 las razones que ameritan el cambio, se caracterizan las empresas objeto de cambio así como se efectuó el balance de ingresos y gastos de las empresas antes de la fusión y el análisis del estado financiero del último cierre de las entidades involucradas para conocer el estado actual de mismas y se describe el procedimiento a aplicar en la investigación.

En el capítulo 3 se aplica el procedimiento utilizado en la fusión de las empresas llegándose hasta el cumplimiento de la fase 3 del procedimiento y dejándose para un

segundo momento la elaboración del sistema de comunicación organizacional y el sistema de control.

### **Estructura de la tesis.**

El trabajo ha sido estructurado en tres capítulos: **Capítulo 1:** Consideraciones teóricas y conceptuales. **Capítulo 2:** Descripción y fundamentación del procedimiento para el rediseño estructural y razones que ameritan el cambio en el caso de estudio. **Capítulo 3:** Aplicación del procedimiento y propuesta de rediseño de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción al Servicio de la Vivienda. **Conclusiones. Recomendaciones. Bibliografía Consultada. Anexos.**

## Capítulo 1: Referencia teórico metodológica.

En el presente capítulo se describe la organización y sus características principales, así como el proceso de diseño organizacional con los elementos que lo constituyen como base fundamental para el establecimiento de una estructura flexible que permita alcanzar los objetivos previstos.

### 1.1. Las Organizaciones y la Administración

Todas las organizaciones están constituidas por personas, tecnologías, procesos, infraestructura, entre otros elementos y administrar dichos recursos ha sido desde siempre una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización.

Es sabido que la Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo. (Chiavenato, I. (2008).

Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y satisfacción de las demandas del mercado. El objetivo de la administración es llegar a la productividad. Comúnmente, se dice que la administración es hacer algo a través de otros. Chiavenato, I. (2008).

Se distinguen dentro de los elementos más importantes del concepto:

- **Objetivos:** La Administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficacia:** Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos de producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
- **Eficiencia:** Se refiere a " *hacer las cosas correctamente* ", es decir, lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo.
- **Grupo Social.** Es necesario que la administración se de siempre dentro de un grupo social.

- **Coordinación de recursos:** Se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
- **Productividad:** Es la relación entre la actividad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Como conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro, la administración se convierte en algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones, que bajo situaciones muy diversificadas, cada una tiene sus objetivos particulares atendiendo a su campo de actividad, directivos, capital humano, problemas internos y externos, mercado, situación financiera, tecnología, recursos básicos, ideología, política de negocios y un sin número de otros factores que la diferencian de las demás.

Las organizaciones son el soporte o sostén de la Administración y, uno de los términos que define a las organizaciones es el de ser *instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos)*, Chiavenato, I. (2008). De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales.

Las organizaciones son entidades legales independientes, tienen capacidad para contratar, realizar intercambios, transacciones. En ese sentido son soberanas.

El término de por sí sugiere por ello cierta transparencia, un bien dispuesto en sistema donde las actividades se encuentran intencionalmente coordinadas, producto natural de las necesidades y presiones sociales, un mecanismo provisto de capacidad de respuesta, capaz de adaptarse, Mintzberg, H. (2007)

El tema de la organización ha despertado una gran variedad de planteamientos o teorías, esos planteamientos aplican, como marcos de referencia conceptual, distintas teorías: económicas, de decisión, de comprensión de las relaciones con el entorno, etc.

Se insiste en una diferencia, que no suele ser tratada, entre el "organizar" (social) como modo de configurar **el todo del sistema social** desde la nueva forma de observar-

pensar general adquirida en la evolución social (en la nueva cultura técnica y dominio de la racionalidad instrumental), y el "organizar" referido **sistemas parciales** (estatales, económicos, de la iglesia, educación y "empresas").

En correspondencia, a organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa, es esencialmente la función administrativa que establece el rol formal que jugarán las personas en la organización.

## **1.2. Conceptos sobre Organización**

Lo primero que se constata al aproximarse al tema de la organización es una enorme diversidad de definiciones por lo que no parece inapropiado hablar también aquí de una "jungla teórica". Hay definiciones como la del Diccionario de la Real Academia Española: Organización es el efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada, donde organizar es definido como 'ordenar', pero no se dice qué es ese ordenar.

De hecho el concepto de organización ha sido entendido desde diferentes puntos de vista por un variado grupo de estudiosos de esta temática; unos lo perciben como la condición necesaria para la existencia de cualquier sistema ya que no se concibe un sistema si este no posee un determinado grado de organicidad; como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común Hodge, B. Anthony & W.P; Gales, L.M, (2003), Koontz o'Donnell, (2004); otros como criterio para valorar el grado de posibilidades de un sistema para alcanzar sus objetivos Carnota Lauzán, O. (1987), como una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tienen que hacer, cómo deben agruparse las mismas, quién se reporta a quien y dónde deben tomarse las decisiones. Stephen P. Robbins, (2008)].

Otros identifican organización con "sistema de acción conscientemente coordinado" Barnard, (1938). Schein (2008) especifica algo más: organización es coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

Enmarcado en su teoría sociológica de la que ha brotado el "comunitarismo", Etzioni (1964) concebía la organización como una entidad social deliberadamente creada y recreada para alcanzar objetivos concretos. Se caracterizaría por la división del trabajo, el poder y las responsabilidades en la comunicaciones; divisiones no producidas por azar o por tradición, sino de forma deliberada.

Katz y colaboradores, (1978), en un marco de referencia a la teoría cibernética, definen la organización como: un sistema abierto, en los que el input de energía y la conversión del output en posteriores inputs energéticos consiste en transacciones entre la organización y su entorno. Esos sistemas articulan otros diferenciados según funciones y coordinados, y se realizan a través de un sistema de roles.

Porter, delimita cinco notas esenciales en una organización:

- Estar compuestas de individuos y grupos
- Constituirse para la consecución de fines y objetivos específicos
- Utilizar para ello la diferenciación de funciones, y
- La coordinación racional de las mismas
- Manifestar cierta permanencia temporal y delimitación espacial.

Abrahamsson define las organizaciones como estructuras configuradas según un plan diseñado por una persona, grupo, o clase con el deliberado y expreso propósito de conseguir ciertos objetivos dentro de los intereses del mandador, y con frecuencia opuestos a otros intereses. La organización es empleada como recurso por distintos agentes como medio para realizar esfuerzos racionales y planificados. La razón de su existencia es la realización de un trabajo, o de un proceso de producción (material o inmaterial). Chiavenato, I. (2008).

Cada una de estas definiciones subrayan que la organización vista como sistema organizativo son un componente dominante de la sociedad contemporánea, están diseñadas para el logro de determinados objetivos y resultados, preservan el conocimiento, son precursoras al surgimiento de la administración y la mayor parte del trabajo actual se lleva a cabo en las mismas.

### 1.2.1. Organizaciones como sistema

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. Chiavenato, I. (2008)

Durante la teoría estructuralista de Taylor, Fayol y Weber, Escalona, I. (2006) se estudiaban las organizaciones como sistemas cerrados, ahora dentro la Teoría General de los Sistemas, se enfocan como sistemas abiertos.

La Teoría de Sistemas, surge de la preocupación por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos y que interactúan dinámicamente con el ambiente y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción igualmente interna y externa. Tal y como se presenta en la Figura 1, las organizaciones son analizadas como sistemas abiertos, esto es, abiertos al intercambio de materia, energía e información con el ambiente que los rodea. Chiavenato, I. (2008).

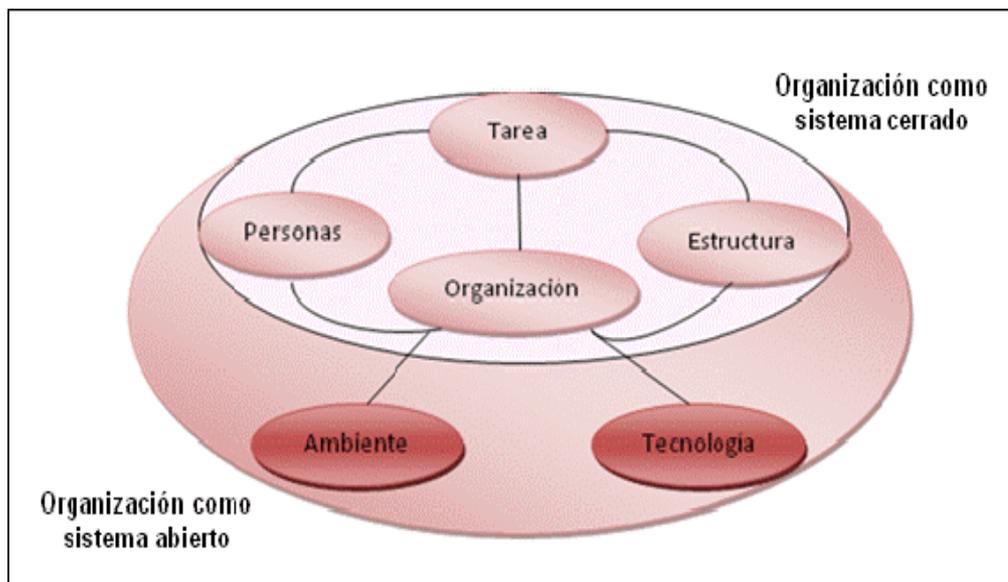


Gráfico. 1.1 Enfoque de sistema de las Organizaciones. Fuente: Tomado de la conferencia sobre Teoría Organizacional. De León, L. 2011

Dentro de los subsistemas que forman una empresa se encuentran: Chiavenato, I. (2008).

- a. Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b. Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- c. Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

A su vez las organizaciones poseen características propias de los sistemas abiertos tales como: Chiavenato, I. (2008).

- Su comportamiento es probabilístico y no determinístico; las organizaciones son sistemas abiertos afectados por cambios producidos en su ambiente donde existen variables desconocidas e incontrolables.
- Forman parte de una sociedad mayor y están constituidos por partes menores que guardan una interdependencia entre sí.
- Poseen un estado de equilibrio (Homeostasis) y una propiedad de adaptabilidad (cambios en el sistema, innovación), donde la homeostasis garantiza la rutina del sistema y la adaptabilidad lleva a la ruptura, al cambio.
- Poseen fronteras o límites más o menos definidos, formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis (capacidad para modificar sus formas estructurales). Esto lo puede hacer a través de un proceso cibernético que es el que le permite a sus miembros comparar los resultados deseados con los obtenidos y detectar errores que deben corregirse para modificar la situación.

Lo importante de estos aspectos que vinculan a la organización con un sistema no es precisamente el conjunto de elementos que la conforman, ni las cualidades de estas de forma independiente, sino las relaciones que entre ellos se producen. Es decir el aspecto esencial de una organización vista como un sistema son sus relaciones, por lo

que cualquier modificación en las cualidades presentes en alguno de sus componentes supone la alteración de los demás y posiblemente de todo el sistema. Clock, K. , Joan Goldsmith, (2000).

En correspondencia, la organización para lograr los objetivos un factor esencial es la sinergia que se establece entre todos y cada uno de los elementos que la conforman y precisamente el diseño de la organización debe determinar no solo las partes constitutivas de una organización, sino también las relaciones que entre ellas se establecen. Clock, K., Joan Goldsmith, (2000).

### **1.3. Estructura y diseño**

En las organizaciones, los actos e interacciones de los participantes adquieren cierta estabilidad mediante el establecimiento de roles, normas y valores. Dichos fenómenos subyacen en la idea de formalización y estructura como medio de lograr predicción y racionalidad en el comportamiento organizativo. Mintzberg, H. (2008)

La estructura organizacional es la manera en la que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización; proporciona una armazón estable que ayuda a los integrantes de la organización a trabajar juntos para alcanzar las metas de la organización. Mintzberg, (2008); Algunas estructuras organizacionales, sin embargo, dificultan, e incluso imposibilitan, la adaptación de un cambio en el entorno o en las estrategias. En estas circunstancias, los directivos por lo general buscan reestructurar la organización.

Para Etkin, (1978) Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto, o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar.

Robbin, (2008), la definen como una estructura de centros de comunicación que emiten información con carácter de decisión y control a los niveles donde deben ejecutarse estas decisiones.

Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos

específicos de la totalidad. Por este motivo, en el análisis estructural de un fenómeno, se otorga prioridad a la interacción antes que al estudio de las acciones particulares.

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

Formas distintas de entender la estructura de la organización:

- El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Mintzberg, H. (2008)
- Patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización. Chiavenato, I. (2008).
- Complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos, como plantea Simón. Chiavenato, I. (2008).

Estas tres formas de entender la estructura de la organización son muy parecidas, ayudan a las personas a entender la organización y a situarse en ella por medio de las relaciones entre individuos. Según estos autores los elementos que componen la estructura de la organización son tres:

- Individuos: desempeñan la actividad y tienen una serie de objetivos a cumplir.
- Grupos: conjunto de personas unidas por vínculos de amistad, trabajo, que tienen unos intereses.
- Estructura formal: se distingue entre formal (la voluntad de la dirección, la que ellos disponen) e informal (grupos, relaciones socio-afectivas, espontáneas y no previstas).

La organización formal es constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a) El trabajo, el cual es distribuido acorde a los perfiles de cargos.
- b) Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo.
- c) El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d) Las relaciones entre las personas ó las unidades trabajo-personas.

Esto puede entenderse mejor con los siguientes razonamientos:

- 1) El trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias.
- 2) La distribución del trabajo requiere que éste sea dividido.
- 3) El deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

La estructura formal y las informales juntas constituyen la estructura real de la organización. No se puede entender la estructura real de la organización sin atender a la estructura informal, es decir, sin tener en cuenta la influencia de los grupos de la organización. (Mintzberg, I. (2008)

Por tanto la estructura determina el dominio o ámbito de la organización, es la forma en la cual se han distribuido actividades dentro de la misma, también le confiere estabilidad en el sentido de constituir una especie de estado de equilibrio, de punto de acuerdo entre los intereses de los grupos. Esto no quiere decir que las estructuras no se modifiquen ni se alteren a lo largo del tiempo aunque tengan tendencia a quedarse estables. La estructura de la organización es algo más que un organigrama (que omite factores importantes como la estandarización o la formulación de las tareas). Mintzberg, (2008).

Según plantea Mintzberg la estructura no es inmutable porque el desarrollo de la actividad, los intereses de las personas plantean propuestas que los grupos hacen suyas y hacen que las estructuras vayan adaptándose a ellas.

Los procesos de diseño son la base para la conformación y desarrollo de estructuras que responden a los intereses sociales, estos se definen a partir de una serie de cuestiones básicas que son necesarias dentro del proceso de conformación estructural.

Existe una lógica que muestra en un proceso de cinco pasos, de cómo diseñar una estructura. Mintzberg, H. 2008

1. Hacer una lista sobre qué hacer para alcanzar los objetivos de la organización. Este aspecto es esencial para poder establecer los recursos materiales, humanos y financieros para su cumplimiento, características de los mismos, qué tipo de relaciones hay que establecer, etc.
2. Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñar de manera lógica y cómoda individuos o grupos. Es lo que corresponde a la división del trabajo. Esta división es lo que ha conllevado a su vez a la especialización funcional y a la existencia de diferentes niveles en la organización, originando las clásicas pirámides organizacionales, con los jefes necesarios para poder realizar la coordinación lo más eficiente posible.
3. Combinar dichas las actividades de manera lógica y eficiente. Al hecho de agrupar trabajadores y actividades se le denomina por lo general, departamentalización. Aquí se otorga poder y autoridad.
4. Establecer mecanismos para la coordinación. Esta integración de los esfuerzos individuales, de grupo y de departamento, facilita el logro de los objetivos. Es lo que da pie al análisis del comportamiento de las personas en las organizaciones.
5. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades. Al ser la organización un sistema abierto que interactúa constantemente con el entorno, surgen nuevas exigencias a las que la

organización debe dar respuesta y la estructura no puede constituir un freno para ello, si eso ocurre deja de ser efectiva y hay que modificarla.

De acuerdo a los criterios manejados por Mintzberg, el diseño estructural responde a nueve parámetros de diseño, a los que llama el autor, componentes básicos de la estructura organizativa que caen dentro de cuatro grandes agrupaciones.

El agrupamiento de los parámetros responden a cuatro aspectos íntimamente relacionados y expuestos de forma continua, los procesos de diseño ante todo deben partir del diseño de las posiciones individuales, su agrupamiento en unidades de pequeñas a grandes, establecimiento de las relaciones entre ellas y la toma de decisiones como parámetro esencial por cuanto es el que garantiza la fluidez del proceso organizacional.

En la Tabla 1.1 se recogen sintéticamente los parámetros por grupos y se exponen los conceptos relacionados con ellos:

Tabla 1.1. Parámetros de diseño por grupos Fuente: Mintzberg, H. 2008

Grupo	Parámetro de Diseño	Conceptos relacionados
Diseño de posiciones	Especialización de tareas Formalización de comportamiento Capacitación y adoctrinamiento	División básica del trabajo Estandarización de contenido de trabajo Sistema de flujos regulados Estandarización de destreza
Diseño de superestructura	Agrupamiento de unidad Dimensión de la Unidad	Supervisión directa División administrativa de trabajo Sistema de autoridad formal, flujos regulados, comunicación informal y constelaciones de trabajo. Sistema de comunicación informal Supervisión directa y Extensión de control
Diseño de encadenamiento laterales	Sistema de planeamiento y control Dispositivos de enlace	Estandarización de producciones Sistema de flujos regulados Ajuste mutuo Sistema de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisiones "ad hoc"
Diseño de sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical Descentralización horizontal	División administrativa de trabajo  Sistema de autoridad formal, flujos regulados, constelaciones de trabajo y procesos de decisiones "ad hoc"

		División administrativa del trabajo  Sistema de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisiones "ad hoc"
--	--	--

Como se ha venido reiterando dentro del diseño de la estructura de una organización desempeña un papel esencial las relaciones que se establecen entre los distintos elementos que la conforman, por lo que éstas deben quedar explícitamente establecidas dentro de todo el proceso de diseño como soporte para lograr la coordinar todas las actividades y procesos para así asegurar que la organización funcione como un verdadero sistema.

### 1.3.1. La coordinación dentro del diseño de la estructura

La coordinación es el proceso de integrar objetivos y actividades de los diferentes componentes estructurales para alcanzar la visión de la organización y garantizar sus metas con eficacia. Stoner, J. (1996).

Minzberg, I (2008), considera y hace énfasis en su estudio sobre la coordinación que sin la existencia de esta los individuos y departamentos pueden perder de vista sus funciones, tratarían de satisfacer sus intereses específicos a costo de los objetivos más generales de la organización. Da toda una fundamentación al respecto donde deja claro que:

- Su necesidad está dada por la naturaleza y exigencias de la comunicación de las actividades a desarrollar para lograr los objetivos, en función de los recursos presupuestados, y el grado de interdependencia de las unidades que las ejecutan.
- Cuando se requiere algún flujo de información, materiales, económico, humano o se benefician de él, lo evidente es un alto grado de coordinación. Se demanda un alto grado de coordinación para actividades complejas, con elevados objetivos, con entornos cambiantes y gran interdependencia.
- Mientras más necesaria es la coordinación más difícil se hace lograrla, sobre todo cuando las actividades son altamente especializadas. Sobre esto influye la

forma en que los trabajadores perciben la organización y su papel dentro de ella, así como la manera en que los individuos se relacionan entre sí.

Se ha planteado emplear el término integración para definir el grado en que los miembros de varias áreas trabajan juntos de forma coordinada. Las áreas deben cooperar e integrar sus actividades cuando sea necesario, sin que se reduzcan las diferencias que hacen que se ejecuten. Esto implica que la división del trabajo y la especialización ayudan a la entidad a utilizar sus recursos con la máxima eficiencia, aunque tenga que aumentar la carga de coordinación de los directivos. Mintzberg, I (2008).

Existen diversos enfoques para una coordinación efectiva, la clave para ello es una mejor comunicación. Esto es así dado que la coordinación depende de la adquisición, transmisión y procesamiento de información. Mientras mayor es la incertidumbre de las actividades por coordinar mayor es la necesidad de información. Coordinar es procesar información.

Se consideran tres métodos para disponer de una coordinación eficaz: la aplicación de técnicas básicas de dirección, aumento del potencial de coordinación, y reducción de necesidad de coordinación. Papeles del Psicólogo, (2011).

- a) **Técnicas básicas de dirección:** Las organizaciones con modestas necesidades de coordinación deben resolver sus problemas mediante los mecanismos básicos de las llamadas técnicas de dirección. La cadena de mando debe facilitar el flujo de información. Las normas y procedimientos deben permitir que se manejen las actividades rutinarias de coordinación de manera rápida e independiente. La coordinación de planes estratégicos y operativos debe asegurarse mediante áreas que trabajan por los mismos objetivos.
- b) **Aumento de potencial de coordinación:** Cuando las áreas se vuelven más interdependientes o aumentan en tamaño y funciones hace falta más información para que la entidad logre sus objetivos y, por lo tanto, debe mejorar su potencial de coordinación. Cuando las técnicas básicas de dirección no son suficientes, se puede aumentar el potencial de coordinación mediante sistemas verticales de información o a través de relaciones laterales. Otra forma de aumentar el potencial de coordinación es estableciendo funciones de integración cuando un producto,

servicio o proyecto abarque varias áreas y necesita de la coordinación y atención de una persona aislada que no forme parte de las áreas implicadas. Si esta función no logra coordinar adecuadamente una actividad específica habrá que designar entonces a un directivo de enlace con autoridad formal sobre todas las áreas que intervienen en el proyecto.

- c) **Disminución de potencial de coordinación:** Cuando la necesidad de coordinación es tan grande que las medidas previas no dan resultado, la posible solución es reducir la rigurosidad de la coordinación permitiendo mayor flexibilidad o creando unidades independientes. El mecanismo apropiado de coordinación dependerá de cómo la organización adecua la capacidad de coordinación con la necesidad de la misma.

Sin lugar a dudas, el papel de la coordinación de actividades y procesos dentro de las organizaciones va en aumento teniendo en cuenta las nuevas tendencias del diseño que busca el aplanamiento de las estructuras, la disminución de los niveles jerárquicos, el empoderamiento.

#### **1.4. Alternativas de diseño organizacional en el contexto de la sociedad global.**

Las innovaciones tecnológicas en el campo de la informática y de las telecomunicaciones están realizando una gran transformación, tal vez la revolución más grande del presente siglo, en tanto transforman dos dimensiones de la existencia humana: el espacio y el tiempo. Esta transformación abarca la estructura de las organizaciones, las relaciones entre éstas y el entorno, rediseña la organización del trabajo y redefine las relaciones tanto de trabajo como las industriales. El gran cambio implica una descentralización del trabajo y un ahorro en el tiempo de trabajo. En este caso, hablar de transformaciones organizacionales significa hablar de transformaciones técnicas, económicas y sociales. Chiavenato, I., (2008).

El primer cambio debido a la introducción de nuevas tecnologías, marca el tránsito de las organizaciones burocráticas, rígidas, a organizaciones descentralizadas y de la red.

En recientes estudios sobre organización, se da una nueva imagen de la empresa como una unidad institucional inmersa en redes múltiples de relaciones transnacionales. Es

cada vez más claro que el comportamiento de una empresa no se puede explicar haciendo únicamente referencia a acciones y políticas definidas en el interior de la empresa misma, sino que es necesario remitirse a la estructura intra e interorganizacional. Esto lleva a abandonar una concepción típicamente microeconómica de la empresa a favor de una concepción institucional. Betancourt G. (2000).

La escuela institucional profundiza el campo de investigación en relación a las determinantes del enfoque organizacional tradicionalmente entendido. Ya no son más objeto de análisis cada una de las organizaciones, sino los sectores sociales completos dotados de una organización expandida. Una explicación prevalentemente tecnológica de la dimensión de la estructura y del comportamiento de la empresa y de las organizaciones que las separa del ambiente social con el que interactúan, es sustituida por una interpretación capaz de comprender la naturaleza multicontractual de la empresa y las relaciones entre la estructura de la organización y la manera en que éstas interactúan con el entorno a través de las redes de enlace. Carbajal, E. (2000).

La teoría de la organización entre empresas puso en evidencia cómo el período de cambio supera una estructura jerárquica muy rígida y compleja y evoluciona hacia formas organizacionales basadas en la producción ligera, caracterizada por un ínfimo número de niveles jerárquicos, con un elevado grado de flexibilidad y con la presencia de grupos de trabajo. Carbajal, E. (2000).

La eliminación de las jerarquías, el estrechamiento de la organización, los equipos empoderados o facultados, la organización flexible, el rediseño de los procesos, los "clusters" de producción, las estructuras planas son indicadores de una tendencia que poco a poco se aleja del modelo tradicional o clásico conocido hasta ahora en el que directivo y dirigido están claramente separados hacia un modelo en el que ambos forman parte de un equipo o grupo en el que las tareas de coordinación y funciones de representación externas e internas pueden delegarse rotativamente y en los que además de la responsabilidad individual, existe la común compartida para llevar el ordenamiento jerárquico, los papeles directivos o la supervisión a niveles mínimos indispensables. Carbajal, E. (2000)

En el futuro debe haber más equipos en todos los niveles, por lo que esta forma de trabajo adquiere mayor connotación ya que una sola persona no podrá con todos los complejos deberes y compromisos que se avecinan para ofrecer soluciones prácticas. Pero junto a esto dichos equipos deben trabajar alrededor de los procesos de negocios, gerenciales, estratégicos, informáticos, administrativos de apoyo, etc.

Ya desde hace unos años los diseñadores de organizaciones en el mundo consideran que los procesos y los sistemas desempeñan un papel vital en la coordinación de actividades y la articulación de esfuerzos para obtener resultados productivos alrededor de procesos completos integrados, en lugar de continuar aislando y dividiendo las actividades que conforman cada proceso, incorporándoles equipos facultados para lograr potenciar el talento de los trabajadores.

#### **1.4.1. Los nuevos enfoques**

Los nuevos conceptos plantean que los procesos sustituyen a las funciones y se pasa de la estructura vertical a la horizontal. Todavía es difícil encontrar en el mundo organizaciones que se orienten hacia modelos flexibles y descentralizados como las ad-hoc o por proyectos, estructuras con equipos de alto desempeño, producciones flexibles, en redes, con equipos multidisciplinarios, facultadas, orientadas al cliente. En Cuba no hay antecedentes todavía.

Desde hace algún tiempo, el país está enfrascado en un proceso investigativo, para desarrollar enfoque de Dirección Estratégica con la particularidad que busca una mayor coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de cooperación y plena participación, para alcanzar la visión de la organización, y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social, ahora y en el futuro.

Al funcionamiento exitoso de este enfoque favorece de manera extraordinaria la presencia la llamada estructura colaborativa, donde se manifiestan de manera explícita la cooperación y la asociación, visto como sistema de relaciones, donde la relaciones entre los elementos son más importantes que los elementos en sí. Carbajal, E. (2000).

Según Carbajal, E. (2000) si se quiere lograr una estructura colaborativa, lo primero que hay que cambiar es “la mente de la gente” lo cual implica un cambio en la cultura

organizacional, ya que rompe patrones y principios clásicos de la administración establecidos y mantenidos desde principios del siglo pasado.

El dinamismo es una característica estratégica de las estructuras colaborativas, contrapuesto con la rigidez que presentan las estructuras jerárquicas. Es necesario que los procesos y, por ende, las relaciones que se establezcan internamente en la estructura, cambien en función de la estrategia de la empresa.

Y es que la necesidad de flexibilidad y respuestas rápidas guarda una relación directa con la estructura desarrollada por la organización; está demostrado el papel determinante de la estructura en el éxito de la estrategia; hoy la clásica estructura organizativa vertical y rígida, eficiente a nivel de funciones a costa de la eficiencia global, es desplazada por las llamadas organizaciones horizontales.

Desde este punto de vista la organización se concibe como una red de procesos interrelacionados que no niega el papel de la organización funcional, lo que se pretende es combinar el enfoque funcional y jerárquico con el de procesos para cruzar los límites funcionales hasta llegar más allá de las fronteras organizacionales para impactar los sistemas de operación de proveedores y clientes, creando una cultura más abierta, con predominio de las relaciones transversales, transfuncionales e inteorganizacionales Urquiola, O. (2007).

Todo esto ocasiona que la toma de decisiones esté enmarcada dentro de un rango limitado de autoridad, definida exactamente por el nivel jerárquico que ocupa la persona, dentro de la línea de mando.

En definitiva las nuevas condiciones hacen referencia a estructuras que permitan:

- Enfoque al cliente
- Enfoque en el proceso
- Incremento de productividad y calidad
- Reducción de costos
- Trabajo en equipos

Las condiciones en el país están creadas para la experimentación de nuevas formas que permitan saltos en este sentido. Se puede crear un modelo diferente que cambie de manera positiva las formas de trabajo hacia organizaciones horizontales, flexibles a través de sus procesos, enfocadas al cliente externo e interno para ser más eficientes y productivas, con mayor calidad, trabajando en equipos, con comunicación fluida y elevados niveles de motivación de todos sus trabajadores, la cultura cambia también. Carbajal, E. (2000).

Los procesos de cambio organizacional son complejos y poco claros y muchos directivos se apegan a lo existente por temor a lo desconocido. Para la transformación generalmente hace falta una fuerte presión o una amenaza a la integridad de la entidad, la situación en el mundo y en el país implican cambios necesarios y no es desacertado estar preparados y haber planificado el cambio previamente, a tener que tomar decisiones y producir los mismos sobre la marcha y con poco tiempo.

### **Equipos y trabajo en equipos**

A fines de los noventa del siglo XX, David Nadler y Michael Tushman en su modelo de arquitectura organizacional consideran que existen cuatro factores que contribuyen a la creación de nuevos diseños y son:

- **Objetivo:** El qué, el para qué se diseña esa estructura. Lo que necesitan es velocidad, innovación, orientación al cliente, incremento de la productividad que permita cambiar y mejorar los procesos.
- **Materiales estructurales:** Es el con qué se hace. Tecnología de la información y uso innovador de los equipos de trabajo
- **Tecnologías colaterales:** No son esenciales para el edificio organizacional, pero sin ellas la organización no puede lograr su objetivo, visión o misión. Nuevas técnicas de liderazgo, nuevos métodos de selección y formación de personal clave, otros enfoques hacia la evaluación y retribución de los recursos humanos y nuevas técnicas de incrementar la capacidad de aprendizaje de los trabajadores.
- **Estilo:** Mayor autonomía a todos los niveles, mayor autodirección de personas y equipos. Se eliminan los límites entre las áreas, se integran proveedores y competidores, se promueven alianzas flexibles.

En general algunos autores consideran que hay dos tipos de equipos, los integrados y los autodirigidos. También existen otras clasificaciones que se complementan y pueden ser los multidisciplinarios, autodirigidos facultados, los ad-hoc, etc.

### **Las organizaciones horizontales**

La empresa se organiza alrededor de sus procesos o flujos de trabajo en vez de áreas funcionales o departamentos. Se eliminan los límites entre áreas. Se aplanan la jerarquía vertical, se crea un equipo de alta gerencia que realiza funciones tradicionales de apoyo y coordinación como finanzas, recursos humanos, tecnología, calidad) pero no de mando. La gestión administrativa se delega a los niveles inferiores y los trabajadores se agrupan en equipos multidisciplinarios autodirigidos y facultados alrededor de los procesos como logística, producción, desarrollo de productos, ventas, servicio al cliente, etc., en dependencia de lo que haga la organización. Carbajal, E. (2000).

Son los clientes quienes determinan el desarrollo de la organización horizontal dado que el diseño se enfoca a la satisfacción del mismo, los trabajadores están en contacto permanente con clientes y proveedores.

Los trabajadores poseen diferentes habilidades, se rotan en los puestos, producen un producto o servicio completo y adoptan deberes administrativos como programación del trabajo, solicitud de materiales, programación del mantenimiento, contratación de personal, etc.

Los equipos autodirigidos tienen las siguientes características:

- Tener acceso a los recursos materiales, información, equipos, suministros necesarios para desarrollar una tarea completa.
- Diversidad de conocimientos y habilidades de sus integrantes tales como ingeniería, producción, finanzas, mercadotecnia, esto elimina las barreras entre áreas, funciones, etc.
- Están suficientemente capacitados para desempeñar las tareas de otro y la combinación de las habilidades son suficientes para llevar adelante el proceso.
- Tienen facultades para la toma de decisiones, planificar, solucionar problemas, establecer prioridades, utilizar dinero y controlar los resultados.
- Son autónomos para hacer lo necesario para cumplir con la tarea.

- Cada proceso tiene un responsable o coordinador que guía las tareas del proceso, organiza a los equipos y facilita que el proceso se cumpla, además de motivar y asesorar a sus equipos.

En correspondencia, los equipos eliminan la necesidad de la mayoría de las funciones gerenciales, al reducir conflictos, pasividad y resistencia, mejorando la calidad de los productos y procesos, alentando la creatividad, y detectando errores antes de que se vuelvan costosos. La mayor calidad resultante del trabajo en equipos pueden medirse, no sólo por sus productos, sino por la satisfacción de las necesidades humanas. Cuando los individuos se combinan para enfrentar retos complejos y aprenden a actuar unitariamente, los resultados en satisfacción personal y la ampliación de las habilidades puede ser extraordinaria. En los equipos, las personas alcanzan placer al vencer obstáculos. Clock, K. y Joan Goldsmith, (2000)

### **Adaptación de la estructura al entorno**

En los años sesenta del siglo XX, Tom Burns y G. M. Stalker, definieron dos sistemas organizacionales: mecanicista y orgánico. En el mecanicista las actividades de la organización se dividen en: independientes y especializadas. Los objetivos y autoridad de cada individuo y área son divididos con precisión por los de más alto nivel. El poder sigue la cadena burocrática de mando clásica ya mencionada. En el orgánico los individuos trabajan en un ambiente de grupo y no aisladamente. En esa situación no tiene importancia si la orden la da un superior o un subordinado, los miembros se comunican en todos los niveles para obtener información y consejo. Chiavenato, I. (2008).

Los investigadores llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era el idóneo para entornos estables, mientras que los orgánicos eran más aptos para sistemas turbulentos, quedando para las entidades en entornos cambiantes la combinación de ambos sistemas.

Además del ajuste estructural, varían las habilidades necesarias de los directivos en dependencia de la adaptación al entorno, así como estrategias diferentes de enfoque de múltiples asuntos. La integración, la cooperación y la coordinación son decisivas para el buen desempeño organizacional. Clock, K. y Joan Goldsmith, (2000).

Debe tenerse en consideración la complejidad y la dinámica de la actividad de la organización, estas condiciones pueden pasar de simples y estáticas a complejas y dinámicas por lo que deberán cambiar. Hay que pensar en las segmentaciones por productos, mercados, situación geográfica, funcional, etc., en dependencia de la actividad. Las decisiones dependerán de los resultados de los estudios correspondientes.

La comunicación se transforma de vertical a horizontal. Dicha transformación en el sistema productivo y en la organización del trabajo marca el paso de una producción de línea a una producción de volúmenes elevados y flexibles, que permiten una descentralización del trabajo y un ahorro en el tiempo de trabajo.

Tanto a nivel macro de relaciones interorganizacionales como a nivel micro de relaciones intraorganizacionales, se presenta un doble fenómeno diferenciado por grandes y pequeñas empresas. Para las grandes empresas la flexibilidad implica un proceso de verticalidad que lleva a la creación de empresas concentradas en una sola empresa central muy definida y al interior. En cambio, para la pequeña empresa el enlace a la red implica un proceso de reorganización funcional.

### **1.5. El sector constructivo cubano**

Ministerio de la Construcción. Es el organismo rector de la política de desarrollo de los Servicios de Diseño, Ingeniería y Construcción, Producción de Materiales de Construcción y del Sistema de la Vivienda en Cuba, además de dirigir, ejecutar en lo que le compete y controlar la política del Estado y el Gobierno en cuanto a las investigaciones ingeniero-geológicas aplicadas a la construcción; la elaboración de los diseños para las actividades de Construcción y Montaje; la Construcción Civil y el Montaje Industrial; el Mantenimiento y la Rehabilitación de la Vivienda, las Urbanizaciones; el Mantenimiento Constructivo; la Explotación de las Obras de interés Estatal, Civiles, Industriales, Viales, atraques y Dragado; la fabricación industrial de hormigones hidráulicos y asfálticos y elementos de hormigón; instrumentar las medidas para controlar la aplicación de la Ley General de la Vivienda, el Fondo de la Vivienda, dictando o promoviendo las regulaciones necesarias al respecto; la Producción y Comercialización de materiales y productos de la construcción, excepto el Cemento.

Al establecerse la Constitución de 1940 se aplica por Ley del país Constitucionalmente, la denominación de Ministerios a las "Antiguas Secretarías", y pasó a ser en este caso Ministerio de Obras Públicas.

En 1959, se traslada para la Plaza de la Revolución que es actualmente donde reside. Durante el proceso revolucionario de 1961, el Ministerio de Obras Públicas contaba con una estructura organizativa más acorde con sus nuevas funciones; sobre la marcha, se habían creado las Empresas Constructoras Regionales y también posteriormente se cambió el obsoleto nombre de Obras Públicas, por el de: Ministerio de la Construcción, oficializado por la Ley no. 1109 del 23 de mayo de 1963. Por esta fecha, se creó el Centro de Investigaciones Técnicas, como la primera organización científica especializada del país, que unida al uso de cementosa granel trajo considerables ahorros, consolidación y dinámica a todas las construcciones de la etapa revolucionaria.

A partir de 1970 se inició un proceso de institucionalización y revisión de la estructura, funciones y tareas de los organismos estatales y se creó el Sector de la Construcción con una rama técnica y cuatro organismos adscritos:

- Desarrollo de Edificaciones Sociales y Agropecuarias (DESA)
- Construcción Industrial (CI)
- Desarrollo Agropecuario del país (DAP)
- Industria de Materiales de Construcción (IMC)

Aunque no se trataba de Ministerios, eran organismos de la Administración Central con todas las prerrogativas, funciones y deberes inherentes a aquellos. En 1977 se unifican el DESA, DAP, y CI en el Ministerio de la Construcción y se crea paralelamente el Comité Estatal de la Construcción. En enero de 1980 se le adscribe al MICONS la Industria de Materiales de la Construcción.

En 1987 se crea el Ministerio de la Industria de Materiales de Construcción (MIMC). Para 1999 se une el Ministerio de La Industria de Materiales de Construcción (MIMC) al Ministerio de la Construcción (MICONS)

Tiene, además de las funciones comunes a todos los Organismos de la Administración Central del Estado, las atribuciones y funciones específicas a la actividad que desempeña.

### **Visión**

- Desarrolla los Servicios de Diseño, Construcción e Ingeniería con elevada competitividad, aplicando tecnologías de avanzada, soportadas por una moderna red de medios de Informática.
- Desarrolla la mecanización de los procesos productivos, elevando la eficiencia en el uso de los equipos, con calidad en el mantenimiento, reparación, conservación, fabricación, recuperación de equipos y piezas, que contribuyen a elevar la disponibilidad técnica del parque de maquinaria.
- La producción de materiales de construcción se encuentra en correspondencia con las demandas del creciente desarrollo de los programas constructivos de Cuba y una adecuada y discreta participación en los mercados internacionales.
- La gestión de los Recursos Humanos permite contar con colectivos altamente motivados, idóneos para su desempeño.
- Cuenta en cada cargo con directivos altamente profesionales y con adecuados valores éticos, capaces de enfrentar los retos del siglo XXI
- La Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos se han consolidado, convirtiéndose en una herramienta efectiva de dirección.
- La Dirección Integrada de Proyectos continúa su generalización.
- La prefabricación se ha ido ampliando hacia la mayoría de los programas constructivos.
- Se cumplen los principios generales más aceptados del Control Interno y la Contabilidad.

- Las Finanzas se han convertido en el elemento regulador para el logro de la eficiencia del Sistema Empresarial. Los Directivos profundizan en los análisis con el empleo de las razones financieras y actúan en correspondencia.
- El análisis del comportamiento de los Presupuestos y de los Costos de las producciones y servicios por áreas de responsabilidad, se han convertido en una potente herramienta de dirección.
- Contratación Económica es una práctica generalizada que se soporta en una adecuada preparación técnica y contiene los supuestos para asegurar al cliente el cumplimiento de los objetivos básicos (plazo, calidad, costos). Los reclamos ante incumplimientos, constituyen un hábito en nuestros directivos.
- Consolida el proceso de innovación tecnológica como uno de los pilares fundamentales sobre la que se apoyan la competitividad, el crecimiento, la conservación y la perpetuidad del Sistema Empresarial.
- Consolida el papel rector de la política de desarrollo del Sector y se ejercen las funciones estatales encomendadas con rigor, incluyendo el Sistema de la Vivienda
- Realiza estudios sistemáticos de factibilidad para las posibilidades de penetración de mercados externos.
- Cuenta con capacidad constructiva y productiva de alto rendimiento para alcanzar niveles competitivos, que garantizan la demanda constructiva del país. La Red Informática del Ministerio, los Servicios de Correo Electrónico, e Internet han avanzado progresivamente, encontrándonos en los niveles internacionales.
- Consolida las relaciones económicas – financieras con Bancos Nacionales e Internacionales.
- Ha logrado el cambio cultural y organizacional necesario para cumplimentar eficazmente los objetivos de metrología y normalización, y aseguramiento de la calidad, que coadyuven a la optimización de las construcciones.

## Resultados

Desde su creación, el Ministerio de la Construcción, ha obtenido resultados científicos que han merecido reconocimiento relevante nacional e internacionalmente:

- Desarrollo y generalización de sistemas constructivos prefabricados para obras escolares totalmente diseñados y producidos (Sistema GIRON), obras sociales (SAE, SMAC), Obras industriales y obras agropecuarias, que han sido la base para el desarrollo de los principales programas de la Revolución: La educación, la salud, los Polos Científicos, el turismo y el desarrollo económico en general.
- Sistemas constructivos prefabricados ligeros y pesados para viviendas, totalmente diseñados y producidos en Cuba (SANDINO, SIMPLEX, GRAN BLOQUE, Sistema LH, Moldes deslizantes) o asimilados mediante la transferencia de tecnologías (IMS, GRANDES PANELES), que han constituido la base para el desarrollo fundamental de la vivienda en el país y con aplicaciones en muchos otros países, así como el desarrollo de comunidades.
- Estudio, concepción y realización de una obra considerada entre las siete maravillas de la Ingeniería Civil de Cuba: El Viaducto de la Farola, que enlaza a las ciudades de Baracoa y Guantánamo.
- Construcción de las carreteras en el mar (los pedraplenes) como vía alternativa de desarrollo de un país del tercer mundo para acceder a sus cayos con vistas a la explotación turística.
- En la industria de cemento el desarrollo, la investigación e introducción y generalización de diferentes tipos y calidades de cementos Portland y Portland con adiciones de puzolanas naturales cubanas, escorias de hornos de arco eléctrico, e hidrófugo y también del aglomerante cal-puzolana (mal llamado cemento romano).
- Introducción y aplicación de Métodos para Dosificar Hormigón a partir de las características de los áridos cubanos, el desarrollo del método para el hormigonado continuo, la elaboración y materialización de una estrategia para la

recapitalización y automatización con el sistemas DOSAT de las plantas preparadoras de hormigón del MICONS, la aplicación de aditivos químicos para el hormigón a partir de materias primas y subproductos industriales nacionales, han permitido obtener importantes logros en la reducción de los consumos de cemento en la producción de hormigón, elevación de las prestaciones en general y la durabilidad de las estructuras de hormigón armado en nuestro ambiente marino.

- Transferencia y desarrollo de tecnología en la construcción de grandes presas de tierra que han permitido llevar a cabo la estrategia de la voluntad hidráulica del país, elevando notablemente los niveles de embalse e impidiendo las inundaciones en tiempos prolongados de lluvias y de huracanes.
- Desarrollo de una serie notable de materiales de construcción dentro de los que vale destacar: Las pinturas cementosas de producción nacional, los repellos texturados, los morteros monocapa, el impermeabilizante cementoso D-10, las piezas sanitarias cerámicas de bajo consumo de agua, los calentadores solares para obras sociales, etc.
- Desarrollo de la informática en las actividades del diseño de obras, en el control de la ejecución de los proyectos y los presupuestos y en la automatización industrial de la construcción.

#### **1.5.1. Reordenamiento sector constructivo.**

Distintas acciones relacionadas con el desarrollo económico del país fueron temas sesionados en el VI Congreso del PCC, dentro de ellos se encuentra la necesidad de fundir Empresas, Órganos y Organismos que tuviesen funciones empresariales similares a los efectos de propiciar incrementos de la productividad, efectividad y eficiencia, logrando con ello saltos económicos que van a confluir ahora en la adopción más amplia de enfoques y herramientas para el desarrollo de la economía cubana.

En el marco de las construcciones se declaran 5 lineamientos (287, 288, 289, 290 y 291) que darán respuestas a las exigencias constructivas y de montaje del país a partir de un balance de las capacidades, con la elevación de la eficiencia y eficacia.

Respecto a las labores de mantenimiento y conservación del fondo habitacional, estas recibirán especial atención de forma tal que se le pueda dar respuesta a la solución de los problemas habitacionales de la población a partir del incremento de la comercialización de materiales de construcción. Los programas de aseguramiento de vivienda municipal que serán objetivo de incremento deberán organizarse sobre la base de la adopción de diferentes modalidades que incluyan una significativa proporción del esfuerzo propio, así como otras vías no estatales.

Promover la introducción de nuevas tipologías y el empleo de tecnologías constructivas que ahorren materiales, recursos energéticos, fuerza de trabajo y que sean de fácil ejecución por la población. Normar los trabajos a ejecutar en los elementos comunes de los edificios multifamiliares, que por su grado de especialización técnica y complejidad no puedan ser asumidos individualmente por los propietarios y en todos los casos, deberán ser sufragados por estos.

Para ello se formularon 9 lineamientos económicos (292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299)

En función de dar repuesta y cumplir con los Lineamientos Económicos del PCC y a partir del reordenamiento en el Sector de la Construcción de la Provincia de Cienfuegos y en virtud del acuerdo de la Asamblea Provincial, decide aplicar la Resolución No. 103/97 del Ministerio de Economía y Planificación en la que se aprueba las normas y el procedimiento para la presentación de propuestas de creación, fusión, traspaso y extinción de empresas, uniones de empresas y cualquier otro tipo de organización económica o unidad presupuestada para la fusión de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción y la Unidad Presupuestada de Micro brigadas Social al Servicio de la Vivienda, teniendo en cuenta que ambas instituciones poseen similares objetos empresariales y que daría respuesta al mejoramiento productivo en el territorio.

#### **1.6. Conclusiones parciales**

1. Las organizaciones son el soporte o sostén de la Administración y son las instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes individuales y colectivos.

2. Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente, están abiertas al intercambio de materia, energía e información con el ambiente que los rodea.
3. Los procesos de diseño de estructuras ante todo deben partir del diseño de las posiciones individuales, su agrupamiento en unidades de pequeñas a grandes, establecimientos de las relaciones entre ellas y la toma de decisiones como parámetro esencial por cuanto es el que garantiza la fluidez del proceso organizacional.
4. En el territorio de Cienfuegos se lleva a cabo la aplicación del reordenamiento del sector constructivo como objetivo priorizado para dar respuesta a lo planteado en los Lineamientos Económicos del VI Congreso del PCC.

## **Capítulo 2. Descripción y fundamentación del procedimiento para el diseño estructural.**

En el presente capítulo se exponen las razones que justifican el cambio y la metodología que se propone para el diseño estructural de la nueva organización.

### **2.1 Caracterización de las empresas objeto de estudio**

#### **Empresa Provincial Mantenimiento y Construcción:**

La Empresa de Mantenimiento y Construcción del Poder Popular en Cienfuegos surge el 31 de enero de 1977 con la creación de los Órganos del Poder Popular, y asume funciones a nivel provincial.

La misma situada en Calle 45 # 6202 e/ 62 y 64 en el Municipio Cienfuegos cuenta en la actualidad con 10 Agrupaciones Constructivas, dispuestas por municipios, tres Establecimientos independientes dedicados a la producción industrial ubicados en los poblados de la Sierrita, Camarones y Cumanayagua, pues a diferencia de Nave Sandino y Bloquera Altamira los de la Sierrita, Camarones, Carpintería, su funcionamiento administrativo es independiente. Un Departamento de Proyecto, una Base de Transporte, una Brigada de Divisa y una Agrupación dedicada a la restauración de la provincia.

En el marco de las atribuciones que se le otorgan a la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, con Código REEUP: 02981 Organismo 316 sub.:1 DAP: 06.07 en el Registro Oficina Nacional de Estadística Certificado de inscripción en el Registro Estatal de Empresas y de Unidades Presupuestadas (REEUP) de la Oficina Nacional de Estadísticas, dicha entidad fue inscrita el 31 de enero del 1973 que iniciaron el citado registro, a raíz de un levantamiento de entidades que orientó el gobierno.

La empresa diseñada tiene aprobado según Resolución No 109 del Ministerio de Economía y Planificación el siguiente objeto social:

- Brindar servicios de construcción, montajes, mantenimientos y restauración de viviendas y obras sociales en Moneda Nacional y Convertible.
- Ofrecer servicios de demolición, desmontajes, reconstrucción, remodelación y/o rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes en Moneda Nacional y Convertible.
- Producir y comercializar de forma mayorista materiales para la construcción tales elementos de pared, tanque de agua, lavaderos, fregaderos, elementos de pisos, carpintería de madera y aluminio, elementos de enchapes y de cubiertas y elementos prefabricados en Moneda Nacional y Convertible.
- Comercializar de forma minorista materiales de la construcción a través del sistema establecido por la vivienda, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista los recursos asignados al Consejo de la Administración Provincial del territorio y de otros organismos para los diferentes programas constructivos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos.
- Prestar servicios de tornería, soldadura y partería en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de asesoría y consultoría en actividad de construcción en pesos cubanos.
- Prestar servicios de transporte de carga en pesos cubanos.
- Brindar servicios de alquiler de equipos especializados de la construcción, transporte y complementarios en pesos cubanos.
- Brindar servicios de transportación de personal en pesos cubanos.
- Brindar servicios de cafetería – comedor a sus trabajadores en pesos cubanos.

A partir de este objeto social define como su misión:

Brindar servicios de reparación, conservación, construcción de viviendas y edificaciones, diseño de proyectos y asistencia técnica destinados a la población y al

estado aplicando alternativas en el proceso productivo que garanticen los parámetros técnicos y de calidad dirigidos hacia las necesidades de los clientes.

También tiene definida en el marco de su planeación estratégica la visión y los valores compartidos. Tienen definidos hasta el 2015 sus objetivos estratégicos con los criterios de medidas y los grados de consecución no así las estrategias y acciones fundamentales para darle cumplimiento.

El organigrama de la entidad queda reflejado en el Anexo 1 que como se observa muestra las características de una estructura lineal funcional, con tres niveles de dirección, diez agrupaciones ubicadas en el núcleo operativo distribuidas por toda la provincia. Cada una de las unidades organizativas tiene establecidas las funciones generales que debe cumplir así como los cargos y actividades de los mismos. No están establecidas explícitamente las relaciones entre cada unidad o área.

#### **Unidad Presupuestada denominada Microbrigada Social y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos.**

La Unidad Presupuestada denominada Microbrigada Social y Servicios a la Vivienda aprobada según Resolución 27/1/07 en fecha 15 de junio del 2007 por el Ministerio de Economía y Planificación a partir del desmembramiento de sus agrupaciones municipales quienes fueron asumidas en el año 2006 por las Agrupaciones Municipales de la actual Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción, asume funciones propias a nivel del Municipio de Cienfuegos.

La misma está situada en Ave 64 # 11301 e/ 103 y 105 en Cienfuegos cuenta en la actualidad con 4 Agrupaciones Constructivas, y una de ellas dedicada a la producción industrial ubicados todos en el Municipio Cienfuegos, lugar donde además se encuentra enclavada la dirección de la unidad.

La unidad presupuestada fue diseñada para brindar servicios de reparación, conservación, construcción de viviendas y edificaciones, diseño de proyectos y asistencia técnica destinados a la población que radica en el Municipio de Cienfuegos aplicando alternativas en el proceso productivo que garanticen los parámetros técnicos y de calidad dirigidos hacia las necesidades de los clientes.

En el marco de las atribuciones que se le otorgan, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, con Código REEUP: 316.1.04206 emitido por el Registro de la Oficina Nacional de Estadística registrada al número de contribuyente 12006123484 en la Oficina Nacional de Administración Tributaria del Municipio de Cienfuegos y posee aprobado el siguiente objeto social:

- Brindar servicios de construcción de viviendas y obras sociales en Moneda Nacional.
- Ofrecer servicios de conservación, demolición, reconstrucción, reparación y mantenimiento constructivo, en pesos cubanos.
- Comercializar de forma minorista a la población materiales de construcción de acuerdo con las regulaciones vigentes en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios técnicos de diseño y proyección e ingeniería a edificaciones de viviendas sociales, no superiores a dos plantas, viviendas sociales aisladas y consultorios del médico de la familia en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios técnicos de diseño y proyección arquitectónica de remodelación, división, reparación, mantenimiento y conservación de edificaciones existentes, de defectación y estimaciones económicas, de ingeniería en dirección facultativa de obras en edificaciones de viviendas sociales no superiores a cinco plantas, en obras en edificaciones de viviendas sociales no superiores a cinco plantas, en obras de servicios social no nominal, parques urbanos y en áreas verdes, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de transportación de cargas por vía automotor y de alquiler de equipos especializados de la construcción en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista materiales de construcción en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista materiales de construcción asignados por el Consejo de la Administración Provincial para la construcción de viviendas en pesos cubanos.
- Brindar servicios de comedor cafetería y de transporte de personal a sus trabajadores en pesos cubanos.

Esta organización es una dependencia del de Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos (CAP), no tiene definida una proyección estratégica ni los elementos esenciales respecto a la visión, valores u otros aspectos que permitan una orientación hacia el desarrollo en el futuro.

### 2.1.1 Análisis de los resultados económicos

Para continuar profundizando en las razones que justifican el cambio a continuación se realiza un análisis comparativo de los resultados económicos de ambas entidades al cierre del año 2011. A continuación se presenta el balance de ingresos y gastos.

**Tabla 2.1: Balance de Ingresos y Gastos al cierre diciembre 2011. (UM: MP)**

Indicadores	Empresa Prov.Mantenimiento Construcción		Unidad Presup..Microb. Social al servicio De la Vivienda.	
	Plan	Real	Plan	Real
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>16.296,5</b>	<b>18.133,7</b>	<b>5216.5</b>	<b>7732.7</b>
Impuesto de circulación	-	<b>18,8</b>	-	-
Imp/servicios públicos	-	<b>0</b>	-	-
Impuesto sobre la venta	-	<b>0</b>	-	-
Subsidio producto	-	<b>22,6</b>	-	-
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>16.296,5</b>	<b>18.137,5</b>	<b>5216.5</b>	<b>7732.7</b>
Otros Ingresos	-	<b>182,8</b>	<b>486.0</b>	<b>109.4</b>
Ingresos Financieros	-	<b>0,8</b>	-	<b>4.5</b>
Ingresos por sobrantes	-	<b>1,6</b>	-	-
Ingresos años anteriores	-	<b>4,0</b>	-	-
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>16.563,2</b>	<b>18.326,8</b>	<b>5702.5</b>	<b>7846.6</b>
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>14.295,2</b>	<b>16.071,0</b>	<b>3547.1</b>	<b>7138.6</b>
Gastos de dist.y ventas	-	<b>0</b>	<b>250.0</b>	<b>210.1</b>
Gastos de Circulación	-	<b>0</b>	-	<b>301.7</b>
Gastos Gnrales y Admn.	-	<b>655,5</b>	<b>1400.0</b>	<b>723.4</b>
Gastos de operaciones	-	<b>632,4</b>	<b>300.0</b>	-
Otros gastos	-	<b>232,4</b>	<b>180.0</b>	<b>125.3</b>
Gastos Financieros	-	<b>270,4</b>	-	<b>3.5</b>

De ello: Imp. sobre utilización fza de trab.	-	<b>1.710,6</b>	<b>656.4</b>	<b>671.5</b>
Gastos p/falt.y perdidas	-	<b>125,0</b>	-	<b>54.4</b>
Gastos Años anteriores	-	<b>27,7</b>	-	-
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>15.718,2</b>	<b>18.014,4</b>	<b>5677.1</b>	<b>8557.0</b>
UTILIDAD O PERDIDA	<b>845,0</b>	<b>312,4</b>	<b>25.4</b>	<b>-710.4</b>
RESERV.P CONTINGENC	<b>42,3</b>	<b>15,6</b>	-	-
UTILIDAD ANTES IMP	<b>802,8</b>	<b>296,8</b>	-	-
IMPUEST.SOBRE UTIL.	<b>281,0</b>	<b>103,9</b>	-	-
UTILIDAD DESP IMP	<b>521,8</b>	<b>192,9</b>	-	-

En el Balance de Ingresos y Gastos al cierre diciembre 2011, Tabla 2.1, se observa que: en (UM: MP), las ventas totales y netas en la Microbrigada social se cumplen al 148% mientras en la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción al 111%, no obstante al analizar los ingresos totales la primera disminuye al 136% debido al incumplimiento de los Otros Ingresos que solo alcanza el 23 por ciento.

Los costos de venta en las dos empresas son superiores a lo planificado, al 112% en Mantenimiento y Construcción y al 201 en Microbrigada, con el mismo comportamiento en el costo total al 151 y 115% respectivamente.

La Utilidad planificada de Mantenimiento se cumple al 37% y Microbrigada de 25.4 MP tiene un resultado de 710.4 de pérdidas, lo que demuestra la ineficiencia económica con que cierra el año, y a su vez la necesidad de materializar la fusión entre ambas organizaciones con el propósito de lograr mejores resultados.

Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, aunque cuenta con capital de trabajo para operar, los índices de liquidez muestran que puede encontrarse en peligro para solventar sus obligaciones, tomando en consideración que el nivel de endeudamiento es alto.

Respecto a los indicadores de trabajo y salario, al cierre del año 2011, Tabla 2.2, se observa que el fondo de salario y el promedio de trabajadores en Mantenimiento y Construcción se comporta al 100% con un salario medio mensual del 99% y una productividad por valor Agregado Bruto (VAB) del 89%, debido a que el VAB solo

alcanza el 92% aunque la producción mercantil tiene un 113% pero el Gasto Material llega al 168% respecto al plan.

**Tabla 2.2: Indicadores económicos y de trabajo y salario al cierre diciembre 2012**

Indicadores	Empresa Prov. Mantenimiento Construcción		Unidad Presup..Microb. Social al servicio De la Vivienda.	
	Plan	Real	Plan	Real
Producción Mercantil	17.638,4	19.979,7	5216.5	7732.7
Prom. de Trabajadores	990	1.014,0	535.0	513.0
Fondo de salario	6.742,9	6.865.5	2623.2	4041.8
Valor Agregado Bruto	11.923,8	10.914,9	4258.9	5565.8
Productividad VAB	1004,00	10.764,00	7960.0	10849.0
Costo sal/ Val.Agr. Bruto	0,565	0,629		
Gasto de materiales	4.549,1	7.628,0	3356.0	2252.9
Valor de los activos fijos		3.552,1	-	1282.8

Por otra parte en la Unidad Presupuestada de Microbrigada, el promedio de trabajadores alcanza el 96% con un fondo de salario al 154 y un salario medio mensual del 161%, para un cumplimiento del VAB al 158% que influye en la Productividad del VAB con 320% obteniendo como resultado un costo de salario por VAB de 118%. El Gasto material está al 67% por lo que en el sobrecumplimiento de la producción mercantil al 148% es más representativo el salario.

Aunque la Empresa de Mantenimiento y Construcción cumple su plan por surtidos al 113% y la Microbrigada al 203, la primera demuestra mayor eficiencia toda vez que la segunda obtiene pérdidas contra el plan de ganancia planificado para el año 2011. Ver Tabla 2.3

**Tabla 2.3: Cumplimiento del plan de producción al cierre diciembre 2011**

Indicadores	Empresa Prov. Mantenimiento Construcción		Unidad Presup. Microb. Social al servicio De la Vivienda.	
	Plan	Real	Plan	Real
Inversiones Viviendas	8.560,5	11.157,2	2985.0	4492.0
Mantenimiento Viviendas	2.866,9	3.134,0	-	-

- Conservación	1.505,6	717,2	-	424.5
- Rehabilitación	1.361,3	2.416,8	-	351.9
Industrias	2.651,0	2.744,6	330.0	1334.5
Margen Comercial	1,0	94,6	-	-
Mant. Obras Sociales	1.936,9	1.444,7	-	-
Otras producciones	1.622,1	1.404,6	275.0	668.2

Respecto a las plantillas al cierre de diciembre 2011 en ambas entidades muestran que la correlación entre trabajadores directos e indirectos no se corresponde con lo establecido (20% indirectos y 80% directos), en el caso de Mantenimiento y Construcción la correlación es de 67% directos y 33% indirectos y en Microbrigada Social es de 66% directos y 34 indirectos lo cual facilita el deterioro de los indicadores y el incumplimiento en los costos. Ver Tabla 2.4.

**Tabla 2.4: Resumen General de la Plantilla de cargos y/u ocupaciones al cierre diciembre 2011**

Indicadores	Empresa Mantenimiento Construcción	Prov.	Unidad Presup..Microb. Social al servicio De la Vivienda.
Total de Trabajadores	1 165		426
De ellos			-
Dirigentes	79		24
Técnicos	160		74
Administrativos	6		7
Servicios	140		40
Obreros	780		281

Además del análisis del comportamiento de estos indicadores se comprobó en la revisión de los documentos contables la existencia de algunas incongruencias en determinadas cuentas acreedoras que muestran saldos contrarios a su naturaleza, así como la utilización incorrecta en algunas cuentas, lo que provoca efectuar un análisis casuísticos del uso y contenido de las mismas.

### **2.1.2 Justificación del cambio.**

El país está trabajando por crear empresas fuertes y organizadas, con un nivel de autogestión y control que garanticen una mayor eficiencia económica y productiva, así como la disminución de los gastos del presupuesto del estado y una mayor satisfacción del mercado al que se orienta.

Distintas acciones relacionadas con el desarrollo económico del país fueron temas sesionados en el VI Congreso del PCC, dentro de ellos se encuentra la necesidad de fundir Empresas, Órganos y Organismos que tuviesen funciones empresariales similares a los efectos de propiciar incrementos de la productividad, efectividad y eficiencia, logrando con ello saltos económicos que van a confluir ahora en la adopción más amplia de enfoques y herramientas para el desarrollo de la economía cubana.

Por otro lado. el Ministerio de Economía y Planificación mediante la Resolución No. 103/97 aprueba las normas y el procedimiento para la presentación de propuestas de creación, fusión, traspaso y extinción de empresas, uniones de empresas y cualquier otro tipo de organización económica o unidad presupuestada; por otra parte de conformidad con el inciso 4 del apartado tercero del acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 25 de noviembre de 1994, para Control Administrativo Acuerdo No. 2817 resuelve adicional a las Normas y procedimientos anexos a la Resolución 103 sobre la información a presentar creando la Resolución No. 100/2000 para proceder a la creación, fusión, traspaso, etc. de uniones de empresas y cualquier otro tipo de organización económica definiendo términos, requisitos e información general para cualquier tipo de propuesta.

Teniendo en cuenta estos elementos y a partir del reordenamiento en el Sector de la Construcción de la Provincia de Cienfuegos que se comienza a desarrollar a partir del año 2006, fusionándose en los municipios las organizaciones con el mismo objeto social pero que en el Municipio de Cienfuegos queda sin aplicarse tal medida, en virtud de dar cumplimiento a la Resolución No. 103/97 se toma como acuerdo en la Asamblea Provincial del Poder Popular, fusionar la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción y la Unidad Presupuestada de Micro brigadas Social al Servicio de la Vivienda, teniendo en cuenta que ambas instituciones poseen similares objetos

empresariales, persiguiendo con ello el mejoramiento productivo, el incremento de la eficiencia y eficacia organizacional.

Previo a este acuerdo de la Asamblea Provincial se produce un análisis acerca de cuál sería la mejor estrategia a aplicar teniendo en cuenta las diversas alternativas posibles que ofrece la Resolución No. 103/97 del Ministerio de Economía y Planificación. ¿Por qué una fusión y no un traspaso o una extinción? La respuesta está precisamente en el análisis ya presentado en el epígrafe anterior de las dos entidades objeto de estudio.

La fusión es una de las estrategias de crecimiento que más resonancia ha tenido en los últimos años en el mundo de los negocios y ella se produce cuando dos o más empresas, generalmente de un tamaño equivalente acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos (patrimonio) disolviendo a continuación las empresas primitivas. Strategor, (1994).

La fusión de empresas se puede producir por variadas razones, en este caso las dos organizaciones objeto de estudio aportan las siguientes:

### **Características individuales**

Teniendo en cuenta la caracterización de las dos entidades y los resultados de los análisis efectuados en el epígrafe anterior, se demuestra la necesidad de que se produzca un cambio que involucre a ambas organizaciones, que están ubicadas en un mismo territorio, con un objeto social que coincide en un 85%, cumpliendo prácticamente las mismas funciones sin un nivel de eficiencia y eficacia en la gestión económica y administrativa que justifique la presencia de ambas en el mercado empresarial.

### **La sinergia**

Generalmente la sinergia es la primera justificación económica para desarrollar una estrategia de crecimiento externo como la fusión. Por las características de las dos organizaciones objeto de estudio, es posible aprovechar en primer lugar sinergias operativas, las que vienen dadas por la utilización de las capacidades de producción, aún cuando las dos entidades no tienen un tamaño equivalente por lo que más que fusión pura lo que se hace es una fusión-absorción, pero poseen y utilizan activos

similares en la mayor parte de las fases de la cadena de valor lo cual facilita obtener beneficios en productividad, partiendo de las reservas de eficiencia en la gestión tanto económica como gerencial que existen actualmente según se constata en los análisis realizados.

En este aspecto la fusión produce una reducción de los costos, en tanto estos representan la diferencia entre la suma de los costos de ambas organizaciones gestionadas independientemente y la de los costos de estos mismos negocios dirigidos conjuntamente.

Una vez fusionadas las empresas se proyecta la obtención de utilidades ascendentes a 830.0 MP, alcanzando gastos totales por ingresos totales 0.97 pesos respectivamente.

De igual modo se pueden aprovechar las sinergias de los directivos incorporados a partir de la fusión, su experiencia, capacidad de dirección en actividades con características similares y como es lógico y no menos importante las sinergias financieras; aún cuando diversos estudios han encontrado evidencias de que en muchos casos el rendimiento resultante de la fusión es menor que el de las empresas independientes, en este caso, las organizaciones a fusionar no muestran resultados eficientes ni eficaces, todo lo contrario los resultados económicos muestran rendimientos muy pobres y una inadecuada administración de los recursos materiales y humanos, por lo que existen innumerables reservas de todo tipo para lograr mayores niveles de efectividad en su desempeño abriendo la posibilidad de que se incremente la posición competitiva de la nueva organización.

Otro aspecto importante es que la fusión se lleva a cabo en un contexto más favorable en tanto se prevé una mayor flexibilización de ciertos mecanismos financieros, legales que aportan más dinamismo a la actividad de las organizaciones de este tipo potenciando su desarrollo.

## **2.2 Propuesta de procedimiento metodológico**

El procedimiento para el diseño de la estructura organizativa de dirección es una adaptación del Modelo de Diseño Organizacional realizado por Labrada Sosa, (2008). La adaptación se realiza tomando criterios de diferentes autores tales como Mintzberg (2008), Chiavenato, 2005.

## **Bases esenciales para la adaptación del procedimiento**

En el estudio del modelo de referencia directa desarrollado por Labrada Sosa, (2008) la autora de la presente investigación consideró la presencia en el mismo del enfoque sistémico, teniendo en cuenta que en su concepción se integran aportes de los enfoques modernos de la gestión sin los cuales el diseño organizacional en la actualidad sería un fracaso, tales como el enfoque estratégico, y la gestión por procesos. De igual modo está reflejado en él un carácter dialéctico, al considerar de manera permanente al cambio en las variables internas y externas al sistema con el correspondiente seguimiento de los cambios mediante una retroalimentación, sobre la base del carácter proactivo y de mejora continua del diseño.

En el proceso de adaptación la autora asume como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca del diseño organizacional referido a las nuevas tendencias en el diseño, como son las características de flexibilidad que tiene que ver con el tipo de respuestas que se dan ante los problemas, la fluidez que significa que las personas que trabajan en la organización tengan la posibilidad de dar muchas respuestas diferentes ante un problema concreto, las relaciones de colaboración y el vínculo con el entorno entre otros elementos, todo integrado por diferentes fases donde el centro lo constituye la estrategia organizacional.

Las modificaciones fundamentales están dadas en que el procedimiento se sintetiza en tres fases pues, en función del alcance de esta investigación, se diseñará solo la estructura organizativa de dirección no alcanzando definir los cargos ni diseño de puestos, por ende no se considera el sistema de control incluido en el modelo inicial. Se incorporan métodos y análisis propios de la organización objeto de estudio, teniendo en cuenta los elementos esenciales de la aplicación de una estrategia de fusión de empresas y ubicada además en el contexto territorial.

El presente procedimiento constituye sin dudas un instrumento de singular importancia para encausar con objetividad un cambio encaminado a fusionar las dos organizaciones objeto de estudio, en función del objeto social de la nueva organización, lo cual contribuirá significativamente a orientarla hacia los clientes e incrementar la satisfacción de los mismos, además de lograr mejores resultados en su gestión.

El procedimiento se organiza en tres fases básicas (Ver Figura 2.1).

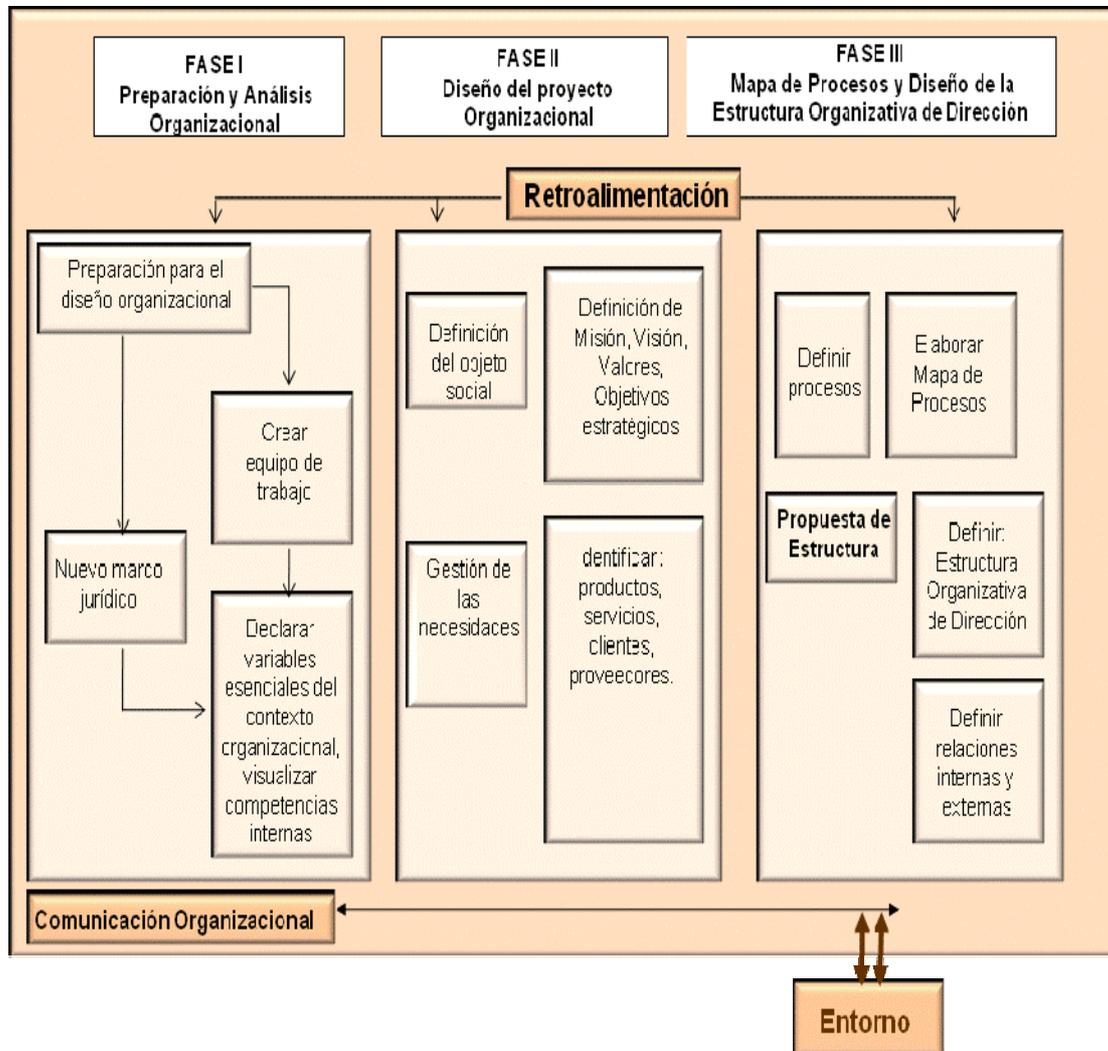


Figura 2.1. Procedimiento metodológico para el diseño estructural. Fuente: Pernía, Mairelys. Adecuación del Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas (CITI). Labrada Sosa, 2008

**Primera fase:** Preparación y Análisis Organizacional, que tiene como objetivo fundamental conformar y capacitar el equipo de trabajo así como, el análisis del contexto y los recursos de la organización, que sientan las bases para definir las prioridades en su despliegue estratégico y en el accionar de sus procesos, como medio para lograr un resultado exitoso. En tal sentido se establece la lógica siguiente:

- a) Formar el equipo de trabajo: Aquí se forma en equipo de trabajo que trabajará en el diseño y posteriormente se procede a la capacitación, que se concibe en forma de Taller. En el taller se propone debatir sobre:
- Conceptos vinculados al diseño organizacional y sus particularidades para el tipo de organización objeto de la investigación.
  - El trabajo con expertos.
  - Intercambiar experiencias de otros procesos de diseño.
  - Cómo conciliar intereses de los actores principales.
- b) Establecer el marco jurídico y normativo: En este momento se establece la constitución de la organización, su nivel de subordinación, funciones y atribuciones correspondientes al marco jurídico y administrativo que deben ser ejecutadas, ante las instancias judiciales creadas al efecto, ya sean Laborales, Civiles, Administrativas, Económicos u otras en que se requiera la personería y opinión del representante legal en todo el funcionamiento procesal jurídico así como, los factores legales por los que ha de regirse.
- c) Declarar variables esenciales del contexto organizacional y visualizar competencias internas: En este momento se procede a realizar una reflexión sobre cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa y analizar el grado y la naturaleza de la influencia.
- d) Identificar las competencias internas que tiene la organización para hacerle frente al entorno incluyendo sus potencialidades.

Concluida esta primera fase están creadas las condiciones para pasar a la próxima.

**Segunda fase:** Diseño del proyecto Organizacional, su objetivo es definir la orientación básica de la organización y su campo de actividad; se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades. Para su desarrollo se propone la lógica siguiente:

- a) elaborar a partir del objeto social aprobado por las instancias superiores, el proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos

estratégicos) que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno.

- b) Definir los productos/servicios, los principales proveedores y clientes de la organización.

De esta manera quedaría conformado el diseño del proyecto organizacional que es la base para transitar a la próxima fase.

**Tercera fase:** Elaborar Mapa de Procesos y Diseño de la Estructura Organizativa de Dirección (EOD); su objetivo es diseñar la estructura organizativa de dirección.

En esta fase se produce la división básica del trabajo a partir de las actividades funcionales que desarrolla la organización, considerando los tres niveles del sistema de decisiones: estratégico, táctico y operativo vinculados éstos a la (EOD); de igual modo se agrupan las unidades y en función de los objetivos, funciones y actividades a desarrollar y se determina la dimensión de cada unidad organizativa.

Aquí el grupo de trabajo ha de considerar en el diseño la necesidad hacer coincidir los esfuerzos de los procesos claves y áreas funcionales es decir, el enfoque jerárquico (¿quién es el responsable?) y funcional (especialidad) con la gestión por procesos que representa la unión entre los objetivos de la organización y el desarrollo concreto de las actividades, las que están orientadas a la identificación y satisfacción de las necesidades para brindar una mejor oferta de valor a los clientes.

Para esto es importante plasmar explícitamente cómo cada área funcional debe identificar las competencias básicas que le ha de aportar a los procesos claves de la organización para así asegurar la transversalidad de gestión.

Aquí en función de las características de la organización se van estableciendo los criterios del diseño siguiendo la siguiente lógica:

- a) Definir el Mapa de Procesos precisándose sus procesos claves, de apoyo y los denominados procesos estratégicos.
- b) Dividir administrativamente el trabajo.
- c) Agrupar las actividades (departamentalización).
- d) Establecer las relaciones de coordinación.

El procedimiento incluye la además la comunicación organizacional en las tres fases y un proceso de retroalimentación de la efectividad del funcionamiento de la estructura como soporte material para el logro de los objetivos organizacionales.

Esta comunicación es tanto interna como externa. En el caso de la interna debe permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa y el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa. Así como conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores. Estos se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) a través de encuentros, reuniones y entrevistas programadas e informales, a través de encuentro casuales o no, siguiendo las vías jerárquicas formales.

El diseño del Sistema de Comunicación Interna puede adoptar las siguientes formas:

- Comunicación descendente
- Comunicación Ascendente
- Comunicación horizontal

Respecto a la comunicación externa es un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad, mediante ellas se ofrecen las bases para que se conozca la razón fundamental de la Empresa y los resultados de su gestión. Se concibe de manera global y debe gestionarse mediante acciones de comunicación directa con representantes de la comunidad, dirigentes de las organizaciones políticas y de masas.

En el caso de la retroalimentación debe permitir un el monitoreo permanente del funcionamiento de cada uno de los subsistemas y procesos organizacionales para en caso necesario realizar las adecuaciones para garantizar su funcionamiento armónico y mantener su capacidad de adaptación a los movimientos del entorno.

Estos dos últimos elementos del procedimiento no se desarrollarán en la presente investigación, no obstante se consideró importante considerarlo a los efectos de trabajos futuros.

El crear una nueva estructura organizacional inevitablemente alterará la forma en la que se comportan y actúan las personas dentro de las organizaciones. Esto cambiará las reglas del juego, disturbará las expectativas, y redefinirá cómo alcanzar o no el éxito.

Para el desarrollo del diagnóstico fueron utilizadas las herramientas que a continuación se detallan.

## 2.2.2 Herramientas básicas para la investigación

Las organizaciones logran ser eficaces y eficientes entre otros aspectos porque la estructura en la que ellas funcionan permite el desempeño efectivo de sus procesos.

En correspondencia, para realizar el diseño de las organizaciones en la actualidad es necesario considerar variables que son esenciales en este proceso pero que solo se pueden apreciar a partir de análisis que rompan patrones tradicionales que impacte en la modificación de métodos y procedimientos de trabajo obsoletos, y facilite obtener el mayor beneficio al menor costo para la organización. En la Tabla 2.1 se muestra cada una de las fases con sus objetivos, las actividades y las herramientas.

Tabla 2.1 Fases, objetivos, actividades y herramientas del procedimiento

Fases	Objetivos	Actividades	Herramientas
<b>FASE I Preparación y Análisis Organizacional</b>	Conformar el equipo de trabajo, marco jurídico y análisis del contexto y recursos de la organización	Seleccionar los miembros del equipo, capacitación y reflexión sobre la organización	Trabajo de grupo, talleres, revisión y análisis de documentos, entrevistas
<b>FASE II Diseño del proyecto Organizacional</b>	Definir la orientación básica de la organización y su campo de actividad	Definir misión, visión, objetivos estratégicos	Trabajo de grupo, tormenta de ideas, revisión de documentos
<b>FASE III Mapa de Procesos y Diseño de la Estructura Organizativa de Dirección</b>	Diseñar la estructura organizativa de dirección	Dividir las actividades funcionales, establecer los objetivos y funciones	Mapeo de proceso, entrevistas, revisión de documentos

Fuente: Elaboración propia.

Sobre esta base de conocimiento se seleccionaron un grupo de herramientas necesarias para lograr un diseño coherente con el propósito general con que se propuso el cambio.

## Herramientas utilizadas

### ➤ Tormenta de ideas o Brainstorming

Brainstorming es un término inglés que podría traducirse por “Tormenta de Ideas”. Es una de las técnicas más empleadas para estimular la creatividad. Suele ser la primera técnica en introducirse, porque pone en marcha el flujo de ideas y proporciona al grupo confianza en sí mismo y un sentido de identidad. Simplemente este método consiste pedirle a un grupo de personas de la empresa que genere, aclare y valore una lista considerable de ideas.

Fases:

- a) Se presenta el tema y se indican claramente los límites del mismo (explicar el objetivo de la reunión).
- b) Cada participante, por turno, da una idea que es registrada a la vista de todos por un anotador.
- c) Agotada la fase productiva, se realiza la selección. Esto se hace mediante un turno de argumentos a favor y en contra de cada idea o iniciativa. Se busca el consenso del grupo.

### ➤ Método de expertos

Es un método para obtener juicios. El primer paso es reunir a los expertos y pedirles que registren, individualmente y sin intercambiar opiniones y consideraciones respecto a las probabilidades de error para cada una de las tareas/actividades que se les detallan. Después, cada experto expone a los demás los principales considerandos registrados y al acabar esta ronda, todos los expertos disponen de la relación común del grupo. El paso siguiente consiste en un debate altamente estructurado de cada uno de los apartados de ésta. Finalmente, cada experto, de forma individual y por escrito, argumenta las probabilidades de error para cada tarea/actividad considerada.

En general, se procede como con el método Delphi, con la salvedad de que en esta técnica se permite algún debate entre los expertos, para que aclaren y compartan la información que cada uno está considerando. No obstante, las discusiones son limitadas y así se limita también la presión de un/os expertos sobre los juicios de otros. Aunque hay intercambio de pareceres, los juicios se emiten de forma individual y la

estimación final suele ser la media aritmética del conjunto de las estimaciones dadas por los expertos.

Para emplear esta técnica conviene que el grupo de expertos sea pequeño, se fomente la libre expresión y se eviten las críticas (discusiones tensas), el sistema de votación y el regateo. El éxito de la técnica depende, por una parte, de la habilidad y la experiencia de quien hace de moderador del grupo y por otra, de la buena voluntad del grupo de expertos para trabajar juntos en un marco altamente estructurado.

En síntesis, el método está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo que considera:

#### 1. Concepción inicial del problema.

- Los elementos básicos de trabajo.
- Objetivo a alcanzar.
- Situación actual.
- Componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

#### ➤ Trabajo de equipo

El trabajo de equipo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Los esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales.

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños para facilitar el trabajo, el poder interactuar de manera constructiva, llegar a acuerdos sobre diversos temas y desarrollar la cohesión, el compromiso y la responsabilidad mutua necesarias para lograr un alto desempeño.

Para desarrollarse efectivamente, un equipo requiere de tres tipos diferentes de habilidades. En primer lugar, necesita personas con experiencia técnica. En segundo lugar, necesita personas con habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, capaces de identificar los problemas, generar alternativas, evaluar estas alternativas, y tomar las soluciones adecuadas. Por último, los equipos necesitan personas que tengan la capacidad de ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, solucionar conflictos y otras habilidades interpersonales. Ningún equipo puede alcanzar su potencial de desempeño sin contar con los tres tipos de habilidades

## ➤ Entrevista

Es considerada por varios especialistas como la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. Es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Se pueden utilizar las variantes: entrevistas individuales y de grupo. Esta última tiene las ventajas de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo. Pueden ser estructuradas y no estructuradas. Las primeras tienen como característica que:

- Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder.
- Fácil de administrar y evaluar.
- Evaluación más objetiva de quienes responden.
- Se necesita un limitado entrenamiento del entrevistador.

Por su parte en las entrevistas no estructuradas:

- El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas
- El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista.
- Puede producir información sobre áreas que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes.

Para su preparación es necesario determinar la posición que ocupa el entrevistado en la organización, preparar las preguntas y documentos necesarios, fijar un límite de tiempo, fijar la agenda para la entrevista, elegir el lugar y hacer la cita con la debida antelación.

Para su conducción es importante explicar con toda amplitud el propósito y alcance del estudio que se realiza, el interés de la posición de imparcialidad para ambas partes; es preciso hacer preguntas específicas para obtener respuestas cuantitativas, evitar las preguntas que exijan opiniones interesadas, subjetividad, expresarse con claridad, ser cortés y escuchar atentamente lo que se dice, guardándose de anticiparse a las respuestas.

➤ Mapa de procesos

Para conocer en qué consisten los procesos y todos aquellos aspectos relacionados con su desarrollo y aseguramiento, se requiere llevar a cabo el mapeo de estos. El mapeo es el despliegue de todas las etapas principales y puntos de decisión de un proceso. Permite esclarecer e identificar oportunidades de mejora, etapas críticas, variables de entrada y facilita la estimación del rendimiento.

### **2.3 Conclusiones del capítulo**

1. El análisis realizado del desempeño de la Empresa Provincial Mantenimiento y Construcción y de la Unidad Presupuestada Microbrigada Social y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos unido a los factores de oportunidad existentes, demuestran la necesidad y lo factible de aplicar la estrategia de fusionar ambas organizaciones.
2. El procedimiento para el diseño organizacional de la nueva empresa creada a partir de fusión de las dos organizaciones objeto de estudio toma como referencia directa el Modelo de Diseño Organizacional realizado por Labrada Sosa, (2008); en su concepción se demuestra su rigor científico y lo factible que es su utilización para ser adaptado y aplicado al presente diseño.
3. La aplicación correcta del procedimiento exige de la utilización de herramientas apropiadas para el diseño organizacional, el análisis de registros documentales, trabajo en equipo, método de expertos, entre otros permiten evaluar con mayor objetividad los criterios necesarios para realizar un diseño estructural acorde con las exigencias de los actores implicados.

## Capítulo 3 Aplicación del procedimiento

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento expuesto en el anterior capítulo, haciendo uso de las herramientas enunciadas que posibilitan llevar a vías de hecho el diseño de la estructura organizativa de dirección de la organización resultado de una fusión.

### 3.1 Aplicación del procedimiento para el diseño de la Estructura Organizativa de Dirección de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos

**Primera fase:** Preparación y Análisis Organizacional,

a) Formar el equipo de trabajo:

Para conformar el equipo de trabajo se utilizó el método de expertos: Para seleccionar la cantidad de expertos se aplicó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{P(1-p)K}{i^2}$$

1-a	K
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Donde:

k : cte. que depende del nivel de significación estadística.

p : proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i : precisión deseado

De acuerdo a la característica de la investigación se le asigna los valores de precisión deseado y se sustituye en la fórmula dada.

$$n = \frac{0.05(1-0.05)*3.8416}{0.75^2}$$

$$n = 6,7612$$

$$n \approx 7$$

Una vez determinada la cantidad de expertos se seleccionan los candidatos atendiendo a los criterios de creatividad, disposición a participar, experiencia práctica y profesional en el tema, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo. Partiendo de estos criterios se seleccionan los siete expertos y se les capacita para desarrollar el trabajo.

#### Preparación de los expertos

Los expertos fueron consultados con anterioridad y recogida su voluntad personal de participar en la tarea, fueron instruidos en el método de trabajo mediante un Taller.

En el marco del mismo se creó un ambiente de compromiso con el resultado, se les da una explicación del procedimiento paso a paso escuchando criterios hasta llegar al consenso sobre la forma de trabajo. Se aprovecha la ocasión y se retoman los conceptos, enfoques más novedosos sobre el diseño organizacional, se particulariza en el caso en cuestión al tratarse de la implementación de una estrategia de fusionar dos entidades del territorio; se debate sobre sus características, identidades, entre otros aspectos. Se intercambia sobre el trabajo con expertos, se intercambia experiencias de otros procesos de diseño en los que han participado y así como la importancia de llegar a conciliar intereses de los actores principales.

En este contexto de capacitación se les entrega un folleto que contiene:

#### 1. Concepción inicial del problema.

- Los elementos básicos de trabajo.
- Objetivos a alcanzar.
- Situación actual de ambas entidades.
- Componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.
- Trabajo a desarrollar

#### b) Establecer el marco jurídico y normativo:

A partir de la propuesta realizada al Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos (CAP) de fusionar ambas organizaciones, cuyo resumen fue presentado en el capítulo anterior se dictaminó por las figuras gubernamentales dígase, Ministerio de Finanzas y Precios, Banco Nacional de Cuba, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La Central de Trabajadores de Cuba (CTC) su consentimiento para proceder con la aplicación de la estrategia de fusión. En el Anexo 2 se presenta el dictamen realizado por estas instancias con las respectivas sugerencias realizadas de acuerdo a sus puntos de vista e intereses.

Una vez obtenido el consentimiento se dicta la resolución por parte del Ministro de Economía y Planificación para autorizar la fusión de la Organización Económica Estatal denominada Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos y la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, ambas subordinadas al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos y en función de ello modificar el objeto empresarial de nueva empresa creada. Ver Anexo 3.

La nueva empresa producto de la fusión se denominará **Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción**, la que estará subordinada al Consejo de Administración Provincial y por ende su ámbito de actuación es territorial. Todas sus funciones y atribuciones correspondientes al marco jurídico y administrativo serán ejecutadas a través de la consultoría jurídica, mediante especialistas en la materia, quienes poseen la facultad de representar en los procesos, ante las instancias judiciales al efecto, ya sean Laborales, Civiles, Administrativos, Económicos u otros en que se requiera la personería y opinión del representante legal en todo el funcionamiento procesal jurídico.

Por la interrelación con los factores políticos, los factores legales pueden considerarse un subgrupo de aquellos, ya que los códigos legales por lo general los fijan los gobiernos en un intento por controlar la cantidad, la proporción y el impacto de la inversión tanto interior como exterior.

#### **Factores Legales por los que ha de regirse:**

##### **Derechos de Propiedad Intelectual e Industrial**

- Obstáculos comerciales
- Obligación del producto
- Prácticas comerciales
- Legislación del país

Toda la documentación jurídica y evidencias de trámites sobre la creación de la nueva empresa quedan en los archivos de la nueva entidad.

- c) Declarar variables esenciales del contexto organizacional y visualizar competencias internas:

Para proceder en este paso el equipo de expertos realiza un análisis de las variables claves del entorno tanto general como específico del sector en el que se ubica la empresa y visualiza las competencias internas de organización mediante el análisis documental, este se basó fundamentalmente en el estudio previo realizado por un equipo de trabajo que se encargó del análisis de la posibilidad de la fusión de ambas entidades y que se refiere en la bibliografía de la presente investigación (*Estudio para la propuesta de la fusión de la Empresa de Mantenimiento y Construcción y la Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos*). A continuación se presentan los resultados.

La organización actuará en un contexto en el que se acrecientan las cambiantes condiciones del mercado, considerando que es la **calidad** uno de los factores fundamentales que deberán distinguir los servicios que se prestan; por otra parte este entorno está inmerso en el proceso del ordenamiento de la fuerza de trabajo, y es determinante lograr los niveles de **eficiencia productiva** por hombre y la correlación directos-indirectos.

Las **nuevas leyes y resoluciones** reconocen y crean facilidades para el desarrollo de otras formas de propiedad, que en los próximos años se irán fortaleciendo a partir del propio desarrollo de las demandas de un mercado que ya crece y que según las perspectivas futuras deberá incrementar su capacidad económica.

La política de Investigación y Desarrollo continuará en ascenso y es la **fabricación** un factor fundamental para el desarrollo de esta empresa y su **Imagen en el mercado**, por lo que la modernización de la tecnología ocupa un lugar esencial para alcanzar resultados prominentes.

De igual modo a partir de los Lineamientos del VI Congreso del Partido el perfeccionamiento interrelacionado de las actividades de ejecución de la producción con

el **incremento de la productividad del trabajo** deben encaminarse a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de forma general.

En el ámbito interno un factor importante es **la fuerza de trabajo** unida a las diferentes variables que propicien un incremento adecuado de la motivación hacia el trabajo y el compromiso con las metas; estos dos factores podrían tener un sesgo negativo en el primer periodo, a partir de la toma de decisiones en el reordenamiento de la fuerza, por lo que es necesario prestar especial atención a este aspecto.

Otro aspecto importante se relaciona con el sistema de dirección, donde han de aprovecharse al máximo las capacidades de dirección existentes, la experiencia en el ramo, beneficiarse de las buenas prácticas a partir de las sinergias que sin dudas han de producirse con esta fusión.

La **capacidad productiva** de la organización mejora, no obstante existen dificultades en la tecnología de los procesos productivos, además las fuentes de abastecimientos son escasas e inestables.

Es importante considerar que existen importantes fuerzas en el entorno que son generadoras de capacidades y competencias productivas, profesionales, técnicas, gerenciales y de otro tipo como son los Centros de Educación Superior, politécnicos, escuelas ramales, empresas consultoras, las que ofrecen incontables oportunidades de mejora de las competencias organizacionales que pueden ser aprovechadas por esta.

#### **Segunda fase:** Diseño del proyecto Organizacional

a) Objeto social: Mediante la resolución del Ministerio de Economía y Planificación quedó aprobado como Objeto Social de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos:

1. Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes en pesos cubanos y pesos convertibles.

2. Brindar servicios de construcción, reparación, mantenimiento constructivo al sistema de viviendas en pesos cubanos.
3. Producir y comercializar de forma mayorista materiales y elementos de construcción a las entidades pertenecientes al Consejo de la Administración del Poder Popular del territorio en pesos cubanos y a otras entidades en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
4. Producir y comercializar de forma mayorista materiales y elementos de hormigón, enchapes y de cubierta, carpintería de madera y aluminio, a las entidades pertenecientes al Consejo de la Administración Provincial del territorio en pesos cubanos y a otras entidades en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
5. Ofrecer servicios técnicos de diseño y proyección e ingeniería a edificaciones de viviendas sociales, no superiores a dos planta, viviendas sociales aisladas y consultorios del médico de la familia en pesos cubanos.
6. Ofrecer servicios técnicos de diseño y proyección arquitectónica de remodelación, división reparación, mantenimiento y conservación de edificaciones existentes, de defectación y estimaciones económicas, de ingeniería en dirección facultativa de obras en edificaciones de viviendas sociales no superiores a cinco plantas, en obras de servicio social no nominal, parques urbanos y en áreas verdes, en pesos cubanos.
7. Comercializar de forma mayorista los recursos asignados al Consejo de la Administración Provincial del territorio para los diferentes programas constructivos que ejecutan las entidades de subordinación local en los municipios en pesos cubanos según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
8. Prestar servicios de tornería, soldadura, pailería en pesos cubanos.
9. Brindar servicios de transportación de los productos que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles.
10. Brindar servicios de transportación de carga general, teniendo la obligación de pasar por las Agencias de Cargas, cumpliendo las regulaciones emitidas por el Ministerio de Transporte, en pesos cubanos.
11. Brindar servicios de alquiler de equipos especializados de la construcción y complementarios, eventualmente disponibles en pesos cubanos.

12. Prestar servicios de asistencia técnica y asesoría en la actividad de construcción en pesos cubanos.
13. Prestar servicios de abasto de agua en cisternas, cuando existan capacidades eventuales disponibles, a las entidades pertenecientes al Consejo de la Administración Provincial del Poder popular del territorio en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
14. Brindar servicios de transportación a su personal en pesos cubanos.
15. Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

Partiendo del objeto social aprobado se realiza tres sesiones de trabajo en equipos y una plenaria con personas que han estado ocupando puestos de dirección en ambas entidades, especialistas y técnicos de experiencia y se elabora la misión, visión y valores de la organización quedando definidas como sigue:

**Misión:** Brindar servicios, conservación, construcción, diseño de proyectos y asistencia técnica aplicando alternativas en el proceso productivo que garanticen los parámetros técnicos y de calidad exigidos por los clientes, contando para ello con unos recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con las metas organizacionales.

**Visión:** Somos una organización reconocida en el territorio porque crea valor para sus clientes en el ámbito del diseño y la construcción.

**Los valores que identifican nuestra organización son:**

1. Calidad y orientación al Cliente
2. Trabajo en equipo
3. Creatividad e iniciativas propias
4. Solidaridad Humana
5. Responsabilidad
6. Flexibilidad

Establecida la orientación básica de la organización procede a:

- b) Definir los productos/servicios, los principales proveedores y clientes de la organización.

## **Modalidades de productos**

- Servicios de reparación
- Servicios de conservación
- Servicios de construcción
- Servicios de mantenimiento constructivo
- Fabricación de materiales y elementos de construcción
- Oferta de diversos proyectos y asistencia técnica
- Comercialización de materiales y elementos de construcción
- Servicios de transporte de carga

## **Proveedores**

- ✓ Los fundamentales proveedores son:
- ✓ ATM con un 75%, siendo este proveedor el principal para la empresa.
- ✓ Comercializadora Escambray el 10%
- ✓ Cemento 9%
- ✓ Y Otros de acuerdo necesidades con un 6%

## **En el caso de los clientes:**

- ✓ UPIV con un 68%
- ✓ 14% obras sociales
- ✓ 32% otras de acuerdo a necesidades del territorio

## **Objetivos Estratégicos**

1. Incrementar los niveles de eficiencia y eficacia del proceso productivo y de comercialización en correspondencia con la demanda del territorio
2. Aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores con la organización a partir del desarrollo de políticas y estrategias de gestión del trabajo que aseguren alcanzar niveles superiores en el desempeño de los trabajadores.
3. Satisfacer las expectativas de los clientes a partir del mejoramiento sostenido de la calidad de los productos y servicios ofertados.

4. Elevar la efectividad de los Sistemas de Dirección y Gestión Empresarial a través de la integración de los procesos organizacionales.
5. Establecer las prioridades en la asignación de los recursos para el desarrollo de las de los diferentes procesos productivos y comerciales de la organización en correspondencia con las demandas de los clientes.

Para cumplir con estos objetivos la empresa debe cumplir con las funciones generales siguientes:

1. Realizar anualmente el diagnóstico de la situación de la empresa, de todas sus áreas y unidades organizativas de base elaborando planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
2. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente
3. Rendir cuenta periódicamente, al CAP del desempeño de toda la organización, y del resultado de su gestión.
4. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de Dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la Gestión Económica.
5. Responder por la calidad de las producciones y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico
6. Elaborar y actualizar la Estrategia de la Empresa, evaluar su cumplimiento trimestralmente en el Consejo de Dirección tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
7. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la Empresa en correspondencia con la estrategia Empresarial aprobada. Controlar mensualmente su cumplimiento.
8. Rendir cuenta a n u a l m e n t e ante la Organización Superior de Dirección, del resultado del desempeño y de la gestión de toda la Empresa, organizar el proceso de rendición de cuentas en las diferentes áreas de la Empresa ante el Consejo de Dirección.
9. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización

planificación, ejecución y control de la producción y comercialización.

10. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos servicios a brindar por la empresa.
11. Evaluar mensualmente en el Consejo de Dirección y en las asambleas de trabajadores, los resultados de los sistemas de pago y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.
12. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la Empresa en todas sus categorías y por agrupaciones, en correspondencia con las indicaciones recibidas del organismo al cual se subordina. Desagregar el plan por meses.
13. Elaborar el procedimiento de planificación de la empresa en correspondencia con lo establecido por los Organismos al cual se subordina.
14. Presentar y defender, el plan anual de la Empresa, en la organización superior de dirección al cual se subordina.
15. Analizar mensualmente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la Empresa y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos.
16. Emitir mensualmente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad.
17. Elaborar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la Empresa en correspondencia con las normas generales establecidas por el organismo superior.
18. Elaborar las políticas y estrategias vinculadas a la gestión de los recursos humanos.

Instituida la orientación básica de la empresa y sus principales productos/servicios queda establecido su ámbito o campo de actividad, delimitándose de esta manera su campo de actuación o lo que es lo mismo la amplitud y características de sus relaciones productivas, todo esto sin perder la visión dinámica del campo de actividad que puede ir evolucionando en el futuro, a medida en que se va desarrollando y madurando la empresa.

**Tercera fase:** Elaborar Mapa de Procesos y Diseño de la Estructura Organizativa de Dirección (EOD).

- e) Definir el Mapa de Procesos precisándose sus procesos claves, de apoyo y los denominados procesos estratégicos.

Para su definición se les presenta a los expertos un listado de 21 procesos organizacionales para que mediante votación seleccionaran los procesos según la clasificación antes señalada. Para este ejercicio estratégico se retoma la nueva misión y los objetivos estratégicos de la organización y se utiliza Matriz Objetivos /impacto en el proceso /repercusión en el cliente/susceptibilidad al cambio. Ver Anexo 4.

A partir de la selección realizada por los expertos se conformó el Mapa de Procesos de la organización tal y como se refleja en la Figura 3.1.

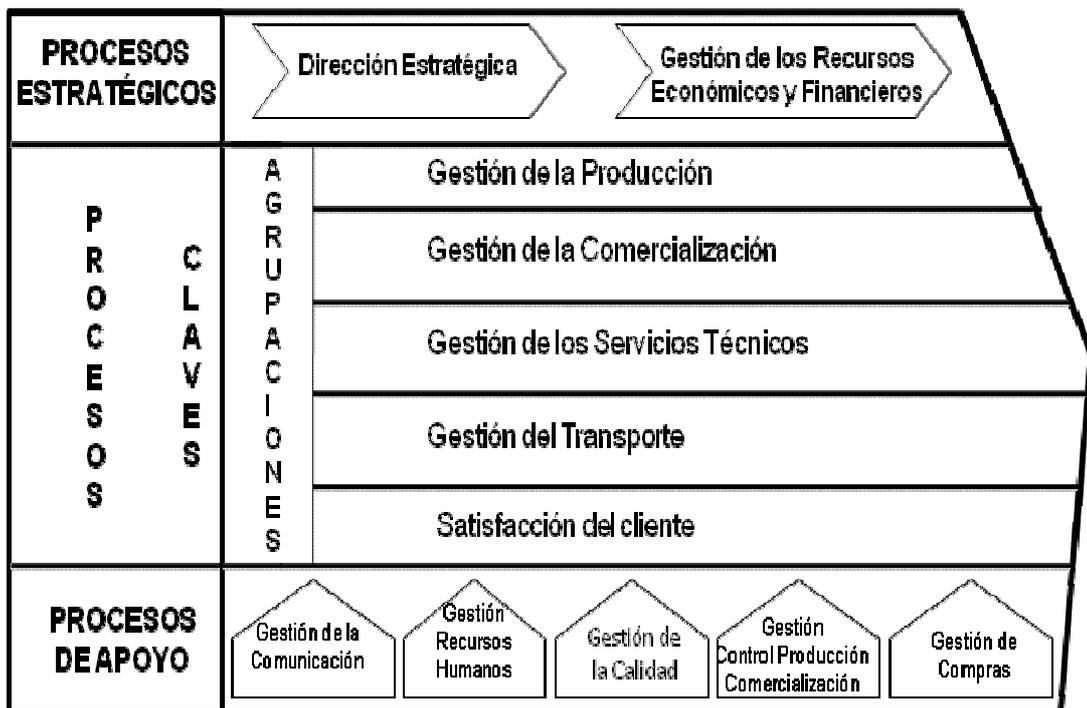


Figura 3.1. Mapa de Procesos de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos. Fuente. Elaboración Propia.

En esta etapa del procedimiento es importante enfatizar en la sugerencia de los expertos de elaborar el Mapa de Proceso de manera simultánea con el diseño de la Estructura Organizativa de Dirección (EOD) para no perder la visión de conjugar en su concepción el enfoque de proceso con el jerárquico y funcional, tal y como se explica en el procedimiento.

A partir de los elementos desarrollados hasta el momento se procede a diseñar la EOD. Para ello se le entrega a los expertos el listado de todas las funciones específicas que debe cumplir la empresa para alcanzar los objetivos previstos, retoman la documentación referida a la propuesta de fusión (Expediente) donde aparece información necesaria para materializar el diseño.

Como resultado de este trabajo se agrupan las funciones específicas (Departamentalización) y se evalúan de acuerdo a su envergadura los niveles de poder y autoridad que se necesitan para ejecutarlas. A partir de esto se presenta la propuesta del organigrama de la nueva organización que aparece en el Anexo 5.

Según se observa en el citado anexo el organigrama refiere una estructura lineal-funcional, con dos niveles de dirección, bien delimitada la línea de mando representada en la línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización (Dirección General) hasta la última posición (Agrupaciones) precisando con claridad quien reporta a quien. En su concepción se establece un adecuado nivel de descentralización de la toma de decisiones, aspecto que se revela al establecer las funciones y facultades de cada unidad organizativa.

A pesar que no se pudo realizar el análisis de la estructura de la Microbrigada sí se puede comparar con la Empresa Provincial de Mantenimiento y se observa una disminución en el personal que ocupa cargos de dirección, una de las ventajas de la estrategia de fusión en tanto reduce los gastos fijo vinculados al salario, además de que los niveles de dirección disminuyen.

A continuación se presentan las funciones de cada unidad organizativa reflejada en el organigrama.

## **Dirección General**

1. Revisar y aprobar los documentos del Sistema de Calidad de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción.
2. Presidir, cumplir y hacer cumplir con las orientaciones que emanan del Comité de Calidad.
3. Dirige el Consejo de Dirección y participa en sus reuniones.
4. Vela por la correcta aplicación de la Política de Cuadros de la empresa.
5. Dirige, orienta, supervisa y controla todas las áreas, actividades y personal que se le subordina.
6. Responde por el cumplimiento de las normas de PHT, Protección Física y Defensa en la empresa.
7. Responde por la Calidad de la producción y servicios ofrecidos por la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción.
8. *Orienta, dirige y controla el proceso de elaboración del plan de la empresa con arreglos a las cifras y normas que le son dictadas, firma y eleva el proyecto al Órgano Superior correspondiente para su aprobación y toma las medidas necesarias para garantizar el cumplimiento del plan aprobado.*
9. Exige la Superación Técnica, Política y Cultural de sus subordinados, suscribe compromisos colectivos de trabajo con la Organización Sindical correspondiente.
10. Analiza y discute las cifras directivas del Plan Técnico – Económico de la entidad.
11. Designa y promueve al personal dirigente de acuerdo con la Política de Cuadro vigente.
12. Representa a la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción en sus relaciones con el Órgano Superior otros Organismos, Organizaciones, otras Empresas y Unidades Presupuestadas.
13. Responde a nombre de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción por todo lo acordado en los contratos suscritos.
14. Dirige la empresa ejerciendo la autonomía económica operativa dentro de los límites y facultades dispuestos en la ley.
15. Garantiza la correcta aplicación de las orientaciones y políticas sobre la evaluación de los cuadros y sus reservas así como su preparación.

16. No abusa de sus atribuciones de su cargo, practica la austeridad y no hace uso de los bienes sociales para beneficio personal u otros fines que no estén debidamente autorizados. Desarrolla la crítica.
17. Vela por la mejor utilización de los recursos humanos y materiales encomendados así como respeta, protege y conserva la Propiedad Socialista.
18. Mantiene estrechos vínculos de trabajo y camaradería con las organizaciones políticas y de masas logrando el correcto desenvolvimiento de las funciones de toda la empresa.
19. Cumple y hace cumplir las normas establecidas sobre el Secreto Estatal, la Protección Física y la Defensa.
20. Vela por la correcta aplicación de los reglamentos de estimulación, primas y premios según lo establecido.
21. Dirige el Consejo de Dirección Interno y Ampliado.
22. Delega su autoridad conforme a lo dispuesto y asigna la realización de tareas concretas relacionadas con sus atribuciones y funciones.
23. Convoca reuniones y despachos a dirigentes, técnicos y demás trabajadores de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción para actividades referidas a su dirección.
24. Es responsable de la Atención a la Población.
25. Vela por el correcto funcionamiento de comisiones, comités y grupos de trabajo en la empresa.
26. Aprueba el Reglamento Disciplinario interno de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción, así como las medidas disciplinarias a tomar.
27. Recibe Auditorias de los diferentes órganos y organismos acreditados, así como da seguimiento a las medidas dictadas.
28. Responde por toda la Gestión de Atención al Hombre.
29. Vela por el cumplimiento de las acciones de prevención que sustenta el plan y propone medidas disciplinarias y administrativas para su erradicación en caso de incumplimientos o violaciones.
30. Analiza trimestralmente las acciones de prevención ejecutadas y toma medidas de conjunto con el comité de prevención.
31. Es responsable máximo de la implantación, supervisión y monitoreo del Control Interno, según la Resolución 297/MFP.

### **Subdirección Técnico/ Productiva**

1. Elaborar, revisar y aprobar los documentos del Sistema de Calidad en su área.
2. Cumplir con las orientaciones que emanan del Comité de Calidad.
3. Pertenece al Consejo de Dirección y participa en sus reuniones.
4. Vela por la Política de Cuadros de su área.
5. Dirige, orienta, supervisa y controla todas las áreas, actividades y personal que se le subordina.
6. Garantiza el cumplimiento de las normas de PHT y Protección Física de su área y personal subordinado.
7. Participa en la elaboración y asegura el cumplimiento del Plan Técnico – Económico de la Empresa.
8. Garantiza el control y la correcta distribución de los suministros para las construcciones tomando medidas al respecto.
9. Contribuye al desarrollo de los medios e instrumentos para la organización y dirección técnica de la producción de construcciones y generalizar la aplicación sistemática de los mismos, particularmente de aquellos actualmente disponibles.
10. Organiza y verifica la aplicación de los documentos de carácter normativo en general y de las normas técnicas en particular.
11. Controla y asegura la calidad de los trabajos mediante la implantación y observación de las normas y regulaciones de la construcción, el control de la calidad y de los trabajos aprobados en la documentación de proyecto.
12. Dirige la confección del plan de desarrollo técnico de la empresa y formulación de inversiones, así como la implantación de los logros y otras actividades que contribuyan a elevar la efectividad de la base técnico – material de la empresa y el cumplimiento del plan.
13. Orienta la realización de tareas encaminadas al ahorro de materiales básicos. Participa de conjunto con el área económica de la empresa en la elaboración del plan anual de Economía Material. Se ocupa del trabajo con las normas, índices e indicadores que tienen como objetivo establecer límites de consumo material para el aseguramiento de las actividades constructivas que ejecuta la empresa.
14. Aplica medidas disciplinarias de acuerdo a la legislación vigente o propone medidas a aplicar según corresponda.

15. Vela por la mejor utilización de los recursos humanos y materiales encomendados así como respeta, protege y conserva la propiedad socialista.
16. Garantiza el desarrollo profesional y capacitación permanente del personal al subordinado.
17. Mantiene estrechos vínculos de trabajo y camaradería con las Organizaciones Políticas y de Masas.
18. Cumple otras tareas que le sean asignadas por el Director o su Consejo de Dirección.
19. Asesorar al Director de la Empresa en la toma de decisiones relacionadas con el quehacer Técnico y Productivo.
20. Elabora y controla el cumplimiento del Plan de Producción en los distintos niveles.
21. Mejorar el aprovechamiento de las capacidades productivas.
22. Diversificar la Producción sin descuidar el objetivo social de la Empresa.
23. Dirige, controla y orienta metodológicamente a todas las áreas Técnico – Productivas de las Agrupaciones.
24. Vela por el cumplimiento de las acciones de prevención que sustenta el Plan y propone medidas disciplinarias y administrativas para su erradicación en caso de incumplimientos o violaciones.
25. Analiza trimestralmente las acciones de Prevención ejecutadas y toma medidas de conjunto con la Comisión de Control.
26. Es responsable de la implantación, supervisión y monitoreo del Control Interno, según la Resolución 297/MFP.
27. Vela por el correcto cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidas en los manuales aprobados por la Empresa.
28. Es el responsable del Control Interno en su área, debiendo cumplir las orientaciones y regulaciones emanadas por la Dirección de la Empresa y otros Organismos al respecto

#### **Subdirección Control y Supervisión**

1. Estudia, asesora y dictamina en los asuntos sometidos a su consideración sobre la correcta aplicación de las normas vigentes.
2. Participa en las auditorías, inspecciones o comprobaciones que se realizan en la entidad.

3. Dictamina las auditorias, inspecciones y comprobaciones realizadas en la entidad y asesora a la administración sobre la responsabilidad administrativa que corresponda.
4. Exige responsabilidad administrativa en los ajustes que se realizan por errores en el reporte del tiempo laborado, llevando el control para las depuraciones que corresponda.
5. Controla la garantía del cumplimiento de la legislación vigente en lo relativo a las innovaciones o racionalizaciones.
6. Revisa si los expedientes laborales de los trabajadores si se encuentra actualizados según la normativa vigente y elabora las recomendaciones que proceda.
7. Participa en la confección expedientes de Responsabilidad Material por daño, perdida o extravió de bienes asignados a la entidad con el objetivo de llevar el control de la aplicación del Decreto Ley 249
8. Atiende las diligencias que se requieran realizar ante la \PNR y otros órganos de investigación.
9. Elabora temas de estudios e imparte cursos, seminarios y conferencias sobre los temas que trabaja.
10. Confecciona, consolida y envía las informaciones y controles estadísticos establecidos.
11. Tramita y evacua las quejas, reclamaciones y consultas que se le formulen, lleva el control de las mismas.
12. Organiza, dirige, supervisa y ejecuta supervisiones integrales o investigaciones especiales, en toda la empresa, con o sin programa o guía de trabajo.
13. Elabora programa o guía de trabajo; comprueba el cumplimiento de la legislación
14. Determina la confiabilidad e idoneidad de los sistemas de control establecidos con enfoque administrativo y contable y verifica su cumplimiento, proponiendo las medidas adecuadas para su fortalecimiento
15. Analiza los sistemas y procedimientos en uso y propone las modificaciones que procedan.
16. Analiza y comprueba la utilización de los recursos asignados, investigando los casos de uso irracional y propone las medidas que corresponda.
17. Responde por la elaboración del acta o informe del trabajo realizado y propone las medidas que procedan para erradicar las deficiencias detectadas y lleva el control del cumplimiento de las mismas

18. Ejecuta el sistema interno de Supervisión Integral
19. Instrumenta y rectora el programa para la detección de hechos delictivos, manifestación de corrupción e ilegalidad en la empresa.
20. Garantiza la aplicación de la legislación vigente en materia de control interno
21. Vela por el cumplimiento de las acciones de prevención que sustenta el Plan y propone medidas disciplinarias y administrativas para su erradicación en caso de incumplimientos o violaciones.
22. Es responsable de resumir y consolidar informes de prevención, así como proponer al Comité de Prevención ajustes y/o modificaciones en los puntos vulnerables que aparecen en el Plan.
23. Analiza trimestralmente las acciones de prevención ejecutadas y toma medidas de conjunto con el Comité de Prevención.
24. Es responsable de la implantación, supervisión y monitoreo del control interno, según la Resolución 60/MAC.
25. Vela por el correcto cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidas en los manuales aprobados por la empresa.
26. Es el responsable del Control Interno, en su área, así como de la documentación de base que exige la Resolución 60/MAC, debiendo cumplir las orientaciones y regulaciones emanadas por la Dirección de la Empresa y otros Organismos al respecto

### **Subdirección de Recursos Humanos**

1. Elaborar, revisar y aprobar los documentos del Sistema de Calidad en su área.
2. Pertenece al Consejo de Dirección y participa en sus reuniones.
3. Orienta la permanencia, promoción o envío a cursos de capacitación a los trabajadores cuando sea necesario.
4. Orienta las reglas que regirán en la empresa para aplicar el sistema de evaluación del desempeño, excepto los cargos de la categoría de Dirigentes.
5. Propone a la dirección de la empresa los regímenes de trabajo y descanso.
6. Someter a la aprobación del Director de la Empresa la plantilla de cargos de la Organización.

7. Valorar de conjunto con la Organización Sindical las específicas de las interrupciones laborales, a fin de aplicar lo regulado al respecto.
8. Presentar a la dirección para su aprobación los sistemas de pago con arreglo al trabajo, más aconsejable para la organización.
9. Someter a la aprobación del director la aprobación del reglamento de Estimulación Salarial a aplicar.
10. Proponer conjuntamente con los jefes de las áreas, el envío de trabajadores a la realización de chequeos médicos perioditos y especializados.
11. Elaborar y proponer el Plan de Capacitación de la Empresa.
12. Concertar contratos con terceros para la ubicación de prácticas, entrenamientos y trabajos de cursos de estudiantes.
13. Solicitar la aprobación de aquellos cargos que no cumplan el requisito de calificación formal, cuando demuestren la capacidad requerida para ejecutar la labor.
14. Elaborar la estrategia de Atención al Hombre
15. Supervisar los diferentes tipos de contratos que se realizan por parte de las Agrupaciones a los trabajadores que ingresan en el centro garantizando que cumplan los requisitos establecidos.
16. Elaborar el diseño de los nuevos cargos que se creen de acuerdo a la necesidad de la empresa.
17. Velar porque se cumpla lo orientado en cuanto al control de entrada y salida, los registros establecidos que garanticen el pago de acuerdo a los resultados productivos.
18. Establecer las funciones que en materia de seguridad y salud del trabajo, corresponde a cada dirigente, área y trabajador, basados fundamentalmente en el cumplimiento de la legislación vigente.
19. Asesorar a los dirigentes y técnicos sobre la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales, así como en la elaboración de los planes de medidas para su adecuada solución.
20. Asesorar en la investigación de los accidentes de trabajo con el propósito de precisar las causas que le dieron origen y establecer las medidas que eviten hechos similares.
21. Elaborar propuestas de los planes de medidas de Protección e Higiene, comprobando sistemáticamente su cumplimiento y evaluar los resultados.

22. Exigir la adquisición de los medios y equipos de Protección Individual de acuerdo a los requerimientos que surjan del levantamiento de riesgos, definiendo prioridades y la obligatoriedad de su uso por los trabajadores.
23. Organizar y aplicar a nivel de empresa todo lo relacionado con la Política Laboral y Salarial establecida por la Legislación Vigente.
24. Mantener estrechos vínculos de trabajo y camaradería con las Organizaciones Políticas y de Masas.
25. Asesorar al Director de la Empresa en la toma de decisiones relacionadas con los Recursos Humanos.
26. Supervisa y controla sistemáticamente la ejecución de los planes de seguridad y protección física.
27. Forma parte de la comisión para la investigación de hechos y violaciones que afecten la protección del organismo y sus dependencias;
28. Organiza, ejecuta y controla el Plan de Actividades Principales de Preparación para la Defensa; actualiza la elaboración de la documentación combativa para el paso a tiempo de guerra y el cumplimiento de las misiones en su entidad;
29. En coordinación con la Región o Sector Militar, consejos de administración municipales y otras instituciones y entidades del territorio; Orienta, supervisa, asesora y controla el trabajo con el Registro Militar de medios y equipos, la reserva y recursos para tiempo de guerra y para la defensa civil,
30. Organiza y ejecuta los entrenamientos y ejercicios sobre la preparación integral de la economía para la defensa;
31. Orienta, supervisa y controla la preparación Movilizativa para asegurar el paso a Tiempo de Guerra y la reducción de desastres de la entidad;
32. Es responsable de la implantación, supervisión y monitoreo del Control Interno, según la Resolución 297/MFP.

### **Subdirección Económica**

1. Elaborar, revisar y aprobar los documentos del Sistema de Calidad en su área.
2. Cumplir con las orientaciones que emanan del Comité de Calidad.
3. Pertenece al Consejo de Dirección y participa en sus reuniones.
4. Vela por la Política de Cuadros de su área.

5. Dirige, orienta, supervisa y controla todas las áreas, actividades y personal que se le subordina.
6. Garantiza el cumplimiento de las normas de PHT y Protección Física de su área y personal subordinado.
7. Garantiza la captación, control, revisión, procesamiento y análisis en base a métodos estadísticos, la información recibida.
8. *Controla el cumplimiento de las normas de disciplina de caja, así como el cumplimiento del plan de caja.*
9. Controla que se mantengan al día los registros y documentación en las áreas subordinadas.
10. Participa en la elaboración del Plan Financiero, así como evaluar las cifras preliminares.
11. Realizar inspecciones y auditorias estadísticas a los diferentes niveles de la Empresa.
12. Garantiza la formación, modificación y control de precios y tarifas, así como la aplicación de Recargos y Descuentos Comerciales y precios aprobados para la actividad de la Empresa.
13. Dirige, supervisa y orienta metodológicamente a todas las áreas económicas de las Agrupaciones y demás áreas.
14. Realiza los análisis de los Balances Financieros Mensuales.
15. Realiza los análisis de la situación financiera, liquidez y salario de la Empresa.
16. Realiza los análisis de los resultados de los costos.
17. Controla, supervisa y orienta sobre el Registro y Control de MLC (USD).
18. Aplica medidas disciplinarias de acuerdo a la legislación vigente o propone medidas a aplicar según corresponda.
19. Vela por la mejor utilización de los recursos humanos y materiales encomendados así como respeta, protege y conserva la Propiedad Socialista.
20. Garantiza el desarrollo profesional y capacitación permanente del personal al subordinado.
21. Mantener estrechos vínculos de trabajo y camaradería con las Organizaciones Políticas y de Masas.
22. Asesorar al Director de la Empresa en la toma de decisiones relacionadas con el quehacer económico.

23. Vela por el cumplimiento de las acciones de prevención que sustenta el plan y propone medidas disciplinarias y administrativas para su erradicación en caso de incumplimientos o violaciones.
24. Analiza trimestralmente las acciones de prevención ejecutadas y toma medidas de conjunto con el Comité de Control.
25. Es responsable de la implantación, supervisión y monitoreo del Control Interno, según la Resolución 297/MFP.
26. Vela por el correcto cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidas en los manuales aprobados por la Empresa.

### **Unidad Empresarial de Base Aseguramiento y Servicios**

1. Elaborar, revisar y aprobar los documentos del Sistema de Aseguramiento de la calidad en su área.
2. Cumplir con las orientaciones que emanan del Comité de Calidad.
3. Pertenece al Consejo de Dirección y participa en sus reuniones.
4. Vela por la Política de Cuadro de su área.
5. Dirige, orienta, supervisa y controla todas las áreas, actividades y personal que se le subordina.
6. Garantiza el cumplimiento de las normas de PHT y Protección Física de su área y personal subordinado.
7. Cooperar en la elaboración de los planes de abastecimiento, conjuntamente con las áreas interesadas aportando datos imprescindibles y necesarios para ello.
8. Firma contratos establecidos con las Empresas y Organismos Provinciales llevando los controles establecidos para su cumplimiento.
9. Garantiza la gestión de adquisición de los materiales convenidos llevando el control de su cumplimiento.
10. Efectúa las gestiones de reclamaciones, demanda y otras acciones que interfieran el cumplimiento de los planes de entrega de materiales acordados.
11. Efectúa la entrega de los suministros a las Agrupaciones mediante los mecanismos establecidos para el cumplimiento de los planes Técnicos – Económicos de la Empresa.
12. Controla los almacenes donde se resguardan los productos, estableciendo medidas de control, uso, conservación y cuidado de los materiales en ellos depositados.

13. Efectúa orientaciones y disposiciones en coordinación con la dirección con vistas a garantizar el adecuado uso de los recursos.
14. Dirige, supervisa y orienta metodológicamente a todas las áreas de aseguramiento de las Agrupaciones.
15. Aplica medidas disciplinarias de acuerdo a la legislación vigente o propone medidas a aplicar según corresponda.
16. Vela por la mejor utilización de los recursos humanos y materiales encomendados así como respeta, protege y conserva la Propiedad Socialista.
17. Garantiza el desarrollo profesional y capacitación permanente del personal al subordinado.
18. Mantener estrechos vínculos de trabajo y camaradería con las Organizaciones Políticas y de Masas.
19. Garantiza un correcto abastecimiento material a todas las Agrupaciones y áreas administrativas y de servicio de la empresa.
20. Vela por el cumplimiento de las acciones de prevención que sustenta el plan y propone medidas disciplinarias y administrativas para su erradicación en caso de incumplimientos o violaciones.
21. Analiza trimestralmente las acciones de prevención ejecutadas y toma medidas de conjunto con el Comité de Control.
22. Es responsable de la implantación, supervisión y monitoreo del Control Interno, según la Resolución 297/MFP.
23. Es el responsable del Control Interno en área, debiendo cumplir las orientaciones y regulaciones emanadas por la Dirección de la Empresa y otros Organismos al respecto

#### **Jefe de agrupación**

1. Elaborar, revisar y aprobar los documentos del Sistema de Aseguramiento de la calidad en su agrupación.
2. Es el máximo responsable de la Calidad de los Productos, Ejecuciones de Obra y Servicios Prestados por su Agrupación.
3. Cumplir con las orientaciones que emanan del Comité de Calidad.
4. Pertenece al Consejo de Dirección y participa en sus reuniones.
5. Vela por la Política de Cuadro de su agrupación.

6. Dirige, orienta, supervisa y controla todas las áreas, actividades y personal que se le subordina.
7. Garantiza el cumplimiento de las normas de PHT y Protección Física de su agrupación y personal subordinado.
8. Participa en la elaboración del Plan Técnico – Económico de su agrupación.
9. *Asegura el cumplimiento del Plan Técnico – Económico tanto en físico como en valores de la agrupación.*
10. Garantiza el control y la correcta recepción y distribución de los suministros para las construcciones tomando medidas al respecto.
11. Orienta y exige se mantengan los niveles de inventarios establecidos mediante la correcta captación de las normas de consumo.
12. Hace cumplir los indicadores de uso y explotación de equipos de la Agrupación de acuerdo con la planificación efectuada.
13. Dirige y controla el trabajo de sus subordinados, exige que cumplan sus funciones, planes de trabajo y tareas a su cargo con la función prevista dentro de las normas establecidas.
14. Supervisa la ejecución de las obras que le han sido asignadas a la Agrupación que dirige, que estos se realicen de acuerdo a la documentación técnica que la sustenta, así como que se elabore la programación detallada de dicha obra.
15. Exige que se realicen chequeos sistemáticos del cumplimiento de la programación, detectando y corrigiendo sus posibles desviaciones.
16. Exige el cumplimiento de las regulaciones, directivas, orientaciones y procedimientos para el control efectivo de la Calidad.
17. Supervisa que el pago a los trabajadores se corresponda con el sistema establecido por el nivel correspondiente y los volúmenes de producción ejecutados.
18. Responde por el cumplimiento estricto de las condiciones de trabajo establecido en la normación de trabajo tomando medidas cuando se produzcan los incumplimientos o sobrecumplimientos.
19. Rinde, cuenta al nivel superior del estado de ejecución de la obra y demás parámetros establecidos dentro de su ámbito de trabajo.
20. Adopta medidas encaminadas a la eliminación de las deficiencias y otras cuestiones de interés en el trabajo.

21. Informa oportunamente, a quienes corresponda los actos ilícitos y las violaciones de las normas y procedimientos que puedan surgir en el desarrollo del trabajo.
22. Realiza análisis con todos los factores que intervienen en el proceso productivo de su Agrupación a fin de encontrar las reservas internas, eliminan las perdidas y reducir de forma racional los costos de producción, informar al nivel superior el resultado de dicho análisis y las medidas adoptadas.
23. Aplica medidas disciplinarias de acuerdo a la legislación vigente o propone medidas a aplicar según corresponda.
24. Vela por la mejor utilización de los recursos humanos y materiales encomendados así como respeta, protege y conserva la Propiedad Socialista.
25. Garantiza el desarrollo profesional y capacitación permanente del personal de la Agrupación.
26. Mantiene estrechos vínculos de trabajo y camaradería con las Organizaciones Políticas y de Masas.
27. Cumple otras tareas que le sean asignadas por el Director o su Consejo de Dirección.

Delimitadas las funciones corresponde establecer las facultades de cada uno de los cargos. En el Anexo 6 se muestran a modo de ejemplo las del Director General,(en su caso se señalan las facultades que no son delegables) las del Subdirector Económico y Subdirector de Recursos Humanos. A su vez para lograr el cumplimiento con mayor efectividad de las funciones establecidas en la estructura se crean los siguientes Órganos de Dirección Colectiva:

Consejo de Dirección y 7 Órganos Asesores: Consejo Técnico, Comité de Contratación, Comité de Calidad, Comisión de Divisa, Consejo Económico, Comité de Prevención, Comisión de Cuadros; cada uno con sus funciones específicas las que aparecen en los documentos normativos de la nueva organización. Ver Anexo 7.

Establecidas las funciones de cada área se procede a establecer las relaciones fundamentales entre cada una de ellas, considerando la importancia de este momento pues, la efectividad de las decisiones tomadas dentro del sistema depende en gran medida de los niveles de relaciones de coordinación existentes.

En correspondencia, para cada una de las unidades organizativas referidas en el organigrama se establecen las relaciones de coordinación tanto internas como externas. A los efectos del trabajo solo se muestra el ejemplo de la Unidad Organizativa Técnico / Productiva. Ver Tabla 3.1

Tabla 3.1 Relaciones de coordinación entre las Unidades Organizativas

<b>Internas</b>
Establece relaciones de coordinación con todas las Agrupaciones, Centros de Producciones Industriales, a partir de la creación de toda la documentación técnica que respalda la ejecución de la producción, permitiendo la creación veraz de la misma. De ella fluye la parte básica de la documentación que autoriza la producción ejecutada. Para el desarrollo de sus funciones mantiene relaciones de coordinación con determinadas áreas como:
<b>Con la Subdirección de Supervisión y Control:</b>
Las relaciones que se establecen entre ambas áreas tributan al control sobre los documentos que registra esta área así como las acciones previstas en los planes de prevención, los riesgos al control y la implantación y monitoreo del subsistema de control interno. Otro de los elementos que se establecen desde el ámbito de coordinación entre ambas áreas son los controles integrales a la base y las auditorías internas que reciba de esta subdirección según el programa elaborado y aprobado por la dirección de la empresa, o las decisiones que tome la máxima dirección de la empresa a estos efectos.
<b>Con la Subdirección de Control Económico</b>
A través de ella materializa en los registros contables la producción ejecutada y certificada a los organismos globales
<b>Subdirección de Recursos Humanos</b>
Contratación del personal idóneo que labora la producción, la comunicación con esta área se hace totalmente medular toda vez la coordinación entre ellas permite las normas de trabajo correctas para la ejecución de la producción, capacitación de los trabajadores, seguridad u salud, entre otras.
<b>Subdirección de Aseguramiento y Servicios</b>
Coordinación para la entrega en tiempo de los recursos materiales, transportación de los mismos para la ejecución de la producción.
<b>Externas</b>
Consejo de la Administración Provincial y Municipal, Comité provincial y Municipal del PCC, MTSS, UPIV, entre otras

Fuente Elaboración Propia

La propuesta de diseño estratégico presentada busca una mayor flexibilidad para responder con mayor rapidez a los cambios, haciéndola más orgánica al reducir

personal, recortar niveles verticales, descentralizar la autoridad porque el ambiente que rodea a la organización continúa siendo incierto.

### **3.2 Conclusiones del Capítulo:**

1. La propuesta de estructura se realiza teniendo en cuenta las perspectivas respecto a la a la aplicación de la estrategia de fusión.
2. Al establecer las funciones y facultades de cada uno de los cargos fijados en la estructura se le concede a la misma un nivel de flexibilidad al otorgarle más autoridad al nivel operativo.

## **Conclusiones Generales**

1. Se realizó una profunda revisión bibliográfica, valorando autores, tanto nacionales como internacionales, se consultaron revistas, publicaciones, trabajos precedentes, documentos relacionados con los Acuerdos del VI Congreso del PCC y Asamblea Nacional que ayudaron a clarificar los elementos esenciales y a aportar algunas bases orientadoras para la acción del rediseño estructural.
2. Se toma en consideración lo planteado en VI Congreso del PCC respecto a la necesidad de crear empresas fuertes y organizadas, con un nivel de autogestión y control que garanticen un incremento en la eficiencia económica y productiva, así como la disminución de los gastos del presupuesto del Estado y una mayor satisfacción del mercado al que se orienta
3. Se describió el procedimiento aplicado tomando como base los criterios de los diferentes teóricos avezados en la materia de diseño organizacional.
4. El procedimiento aplicado permite dar respuesta a problemas relacionados con la optimización y aprovechamiento racional de los recursos constructivos disponibles con que cuenta el Poder Popular en la Provincia de Cienfuegos.

## **Recomendaciones**

1. Elaborar el sistema de comunicación organizacional y control para completar el rediseño estructural de la Empresa
2. Revisar de forma sistemática la funcionalidad de la estructura diseñada para hacer las debidas correcciones justo a tiempo.

## Bibliografía

- (2005.). *Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basado en valores*. La Habana. Cuba.
- (2007). *Metodología para evaluación, diagnóstico y diseño de procesos*. Haroldo Herrera. Edición Mc Graw- Hill.
- (2010). *Estudio para la propuesta de la fusión de la Empresa de Mantenimiento y Construcción y la Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos*.
- Acosta Haro, E. (2012, 11). *Arquitectura Organización*. BuenasTareas.com. Recuperado 11, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Arquitectura-Organizacion/6491091.html>
- Álvarez, Héctor F. (2000) *Principios de administración; 2ª edición*. Argentina. Ediciones Eudecor;
- Avalos Mujica, F. (2002). *Introducción a la Administración*, Córdoba, UCC.
- Barrios Hernández, D. (2009). *Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales*. . Maestría en Ingeniería Administrativa Escuela de Ingeniería de la Organización Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.
- Betancourt Tang, J. R.(2000). *Gestión Estratégica Navegando hacia el cuarto paradigma*. Venezuela. Ed. Porlamar.
- Blau, P.M. y Scott, W.R. (1963): *Formal organizations*. Londres.
- Blau, P.M./Scott, W.R. (1963): *Formal organizations*. Londres.
- Burcet, J.(2010). *Concepto de cambio*. Disponible [http://www.burcet.net/cambio/concepto\\_de\\_cambio.htm](http://www.burcet.net/cambio/concepto_de_cambio.htm), mayo 20011.
- Carbajal, E. (2004). *Estructuras colaborativas*. Ciudad Habana. .
- Carnota I. O. (1987). *Teoría y práctica de la dirección socialista*, La Habana, Ed. Pueblo y Educación.
- Chandler, A. (1983). *Strategy and structure*. Garden City, Nueva Cork: Doubleday Anchor,
- Chiavenato, I. (2008). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

- Chiavenato, I.(2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Cloke, K. & Joan G. (2000). . *El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional. Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro*. Traducido por A. L. Portuondo. Ciudad de La Habana.
- Colectivo de autores. (2005) *Bases metodológicas y conceptuales para el diseño e implantación y control de la planeación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores*. Ciudad de La Habana.
- cott, W.R. (1964): Theory of Organizations; en: Faris (ed.): Handbook of Modern Sociology. Chicago; pp. 485-529.
- Daft, R. (2004). *Teoría y diseño organizacional*. 8 ed. México: Thomson editores.
- Daft, R. (2004). *Teoría y diseño organizacional*. 8 ed. México: Thomson editores.
- David F. R. (1997). *Conceptos de Administración estratégica*. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A
- De Sousa Silva, J. (2002). *Investigación, sociedad y desarrollo: Los nuevos paradigmas del desarrollo científico-tecnológico en el contexto del cambio de época*. Conferencia presentada en Seminario Internacional “La Educación Superior: las nuevas tendencias”, Quito.
- Donnelly J. H. (1998). *La nueva dirección de empresas. De la teoría a la práctica*. Editorial Mc Graw- Hill/ Irwin,
- Drucker, M. (1996). *Administración y Futuro*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana,1996.
- Escalona, I. (n.d). Frederick Winslow Taylor - Padre De La Ingeniería Industrial, México, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/>. Consultado enero 2011.
- Etkin, J. (1978). “Sistemas y estructuras de organización” (Edit. Macchi), Estructura de organizaciones
- Etzioni, A. (1964): Modern Organizations, Nueva York Prentice Hall.
- Freemont E. Kast & James E. (1988). Rosenzweig. *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. Cuarta Edición Mc Graw-Hill.
- Garciga Marrero, R. J. (1999). *Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos*. Ed. Félix Varela.

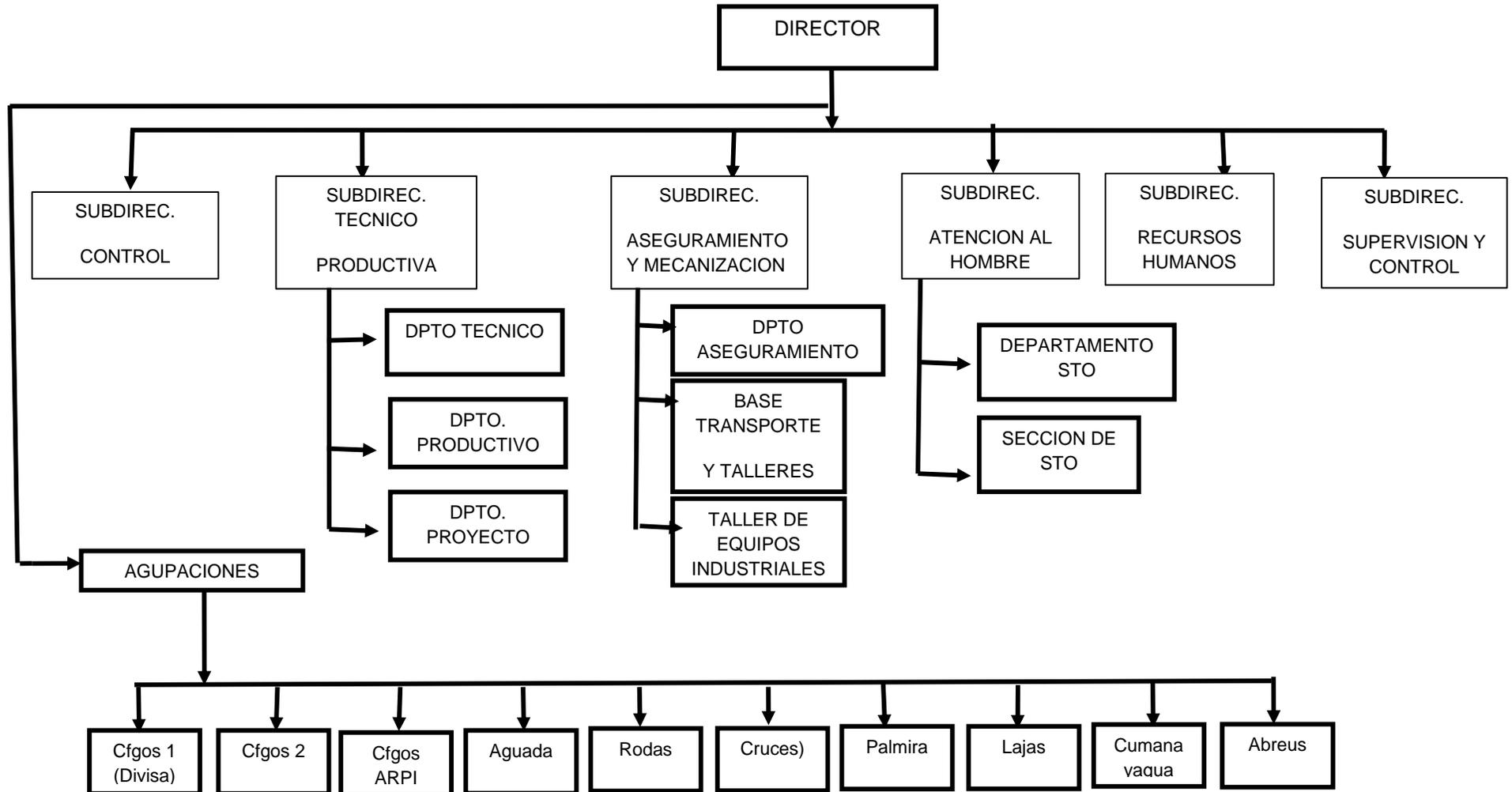
- Garzón Alonso, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Edi. Universidad del Rosario.
- Hall, R.H. (2008): *Organizations. Structure and Process*. Englewood Cliffs. Prentice Hall).
- Hall, Richard, H. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México Editorial Prentice Hall.
- Harold K. & Heinz W. (2001). *Administración. Una perspectiva global. Décima Edición*, México: *Mc Graw Hill*,
- Harrington, H. J. (1993). *El mejoramiento de los procesos en la empresa*. Santa Fe de Bogotá: Ed. McGraw–Hill.
- Heller, R. (2004). *El arte de gestionar los cambios*. 2da Edición. Grijalbo Mondadori S.A. Barcelona.
- Hellriegel, D & Slocum, J.W. *Administración*. Séptima Edición.
- Heredia, R. (2000). *Dirección Integrada de Proyectos*. Madrid, Ed. UPM – ETSII, 1999.
- Hermida, J. y Serra, R. Y Kastika, E. (1992). *Administración & Estrategia*, Buenos Aires, Macchi.
- Hodge B.J, Anthony W.P, Gales L.M. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*, 6ta edición, Ed. Pearson Prentice Hall, España.
- Johansen, O. (1995). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Ed. Limusa,
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica, análisis de la estrategia de las organizaciones*. Ed. Prentice Hall.
- Juran, J. & De Feo J. A. (2001). *Despliegue Estratégico*. Ed. Graw Hill. Madrid.
- Juran, J. & Friley, J. R. (2001). *Gestión de Proceso*. Ed. Graw Hill. Madrid.
- Juran, J. & Godfrey, Blanton A. (2005). *Manual de Calidad de Juran*. Ed. Mc Graw Hill. Madrid.
- Koontz, H. & Weihrich H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*, Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H. y Heinz, W. (1988). *Administración, una perspectiva global*; 11va Edición. Mc Graw Hill.

- Kotter, J. P. (1998). *Escogiendo estrategias para el cambio*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kroll, C. (2006). *Gerencia: visión y misión*. Disponible [http://www.lafacu.com/notables/misión visión/](http://www.lafacu.com/notables/misión%20visión/), Consultado junio 2007.
- Labrada Sosa, (2008). *Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas (CITI). Tesis de Máster, Departamento de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE)*.
- Lodos, O. M. (1989). *Análisis y diseño de sistemas organizativos. Procedimiento*. Universidad de la Habana. Centro de Estudios de Técnicas de dirección.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los Cuatro Círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Bogotá.
- Martín Serguey A. (2006). *Planeación estratégica*. Disponible: <http://www.inder.cu> 2006
- Martínez, O. (2007). *Tendencias actuales de la Economía Mundial. Parte 1*, Ed. Academia.
- Mateo, C., *La Escuela Neoclásica*\_Disponible: <http://www.gestiopolis.com/>
- Mayntz, R. (1963): *Soziologie der Organisation*. Reinbeck b. Hamburg.
- Menguzato, M. & Renau Piqueras J.J. (1997). *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management* La Habana, Edición Combinado del Libro "Alfredo López.
- Michel, S. *Técnicas para el cambio organizacional*. Ed. Mc Graw Hill, 2004.
- Mintzber H. *Diseño de organizaciones Eficientes*. Editorial El Ateneo. (Digital.). 1991.
- Mintzberg, H (2011). *Diseño de organizaciones*. Disponible. [es.scribd.com](http://es.scribd.com). Consultado 23 octubre 2011
- Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2007). *Safari a la estrategia*, Ed. Granica.
- Navas, J. E. & Guerras L. A. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teorías y aplicaciones*. Editorial: Thomson-Civirtas Cizur Menor.
- Parsons, T. (1956): *Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations; en: Administrative Science Quaterly*, 1, pp. 63-85; 225-239.
- Parsons, T. (1956): *Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations; en: Administrative Science Quaterly*, 1, pp. 63-85; 225-239.

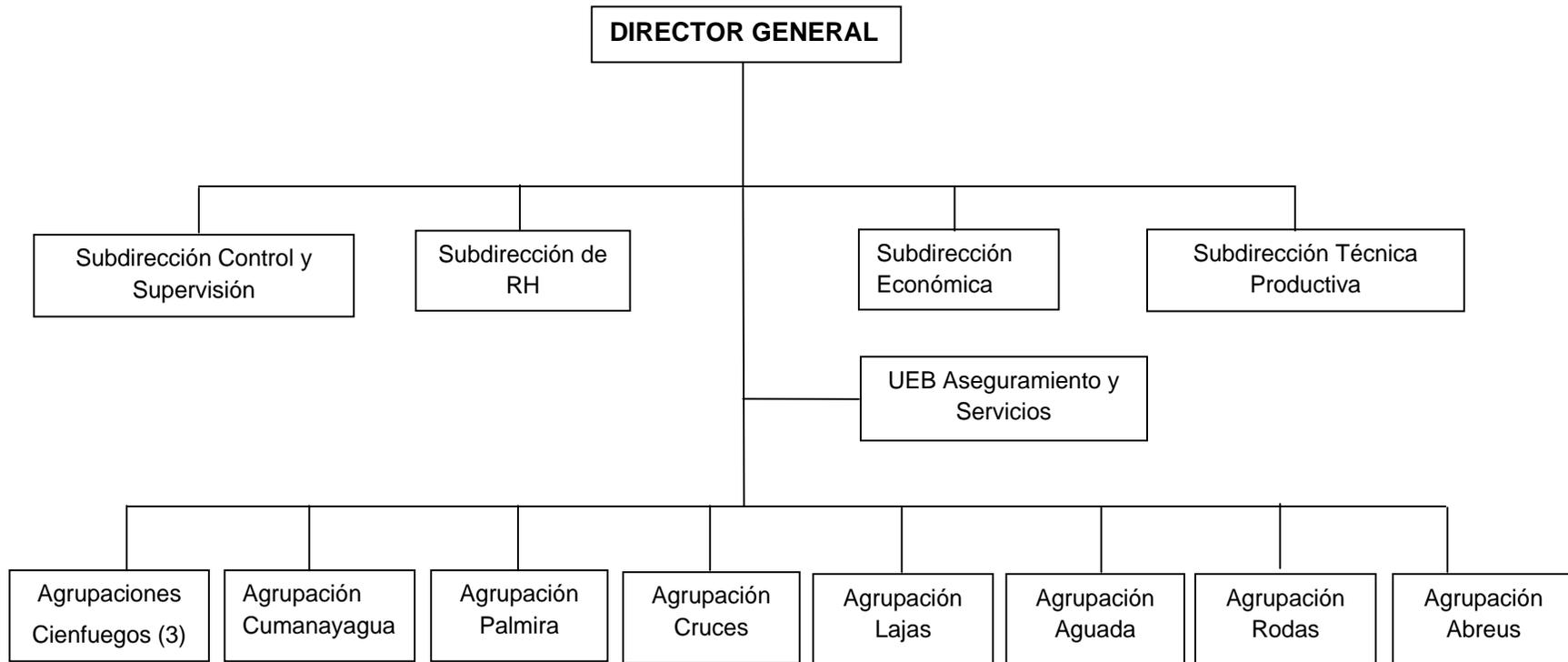
- Rico, R. y Fernández, M.(2002). *Diseño de organizaciones como proceso simbólico*. En: Psicothema. Madrid. Vol. 14, nº 2, p. 416
- Rico, Ramón y Fernández, M. (2002). *Diseño de organizaciones como proceso simbólico*. En: Psicothema. Madrid.
- Robins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración; 5ta Edición*. Prentice Hall, 1996, México.
- Robles Valdés, G. & Alcérreca J. (2000). *Administración. Un enfoque interdisciplinario*. Editorial Pearson.
- Sánchez Sánchez, R. (2004). “*Valor e importancia de organización y las organizaciones en un mundo globalizado*”, Conferencia desarrollada en Curso de Postgrado al Ministerio de Información y Comunicación ( MIC) . Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- Schein, E. (2008). *Cultura organizacional y estructura*. Disponible [www.tumachete.com.ar](http://www.tumachete.com.ar). Consultado agosto 2010.
- Scott, W.R. (1964): *Theory of Organizations*; en: Faris (ed.): *Handbook of Modern Sociology*. Chicago; pp. 485-529.
- Simón, H. (1964). *El comportamiento administrativo*; Aguilar; España.
- Simón, Herbert A. (1982). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- Stephen P. R. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición. Prentice Hall Inc. México.
- Stoner, J. (1994). *Administración* Editorial: Mc Graw-Hill
- Stoner, J.; Freeman, E.; Gilbert, D. (1996). *Administración*; sexta edición; Pearson Educación, México.
- Thompson Strikland.(1995). *Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas* Ed. McGraw-Hill
- Urquiola Sánchez, O.(2007). *Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles*. Tesis Doctoral. Ciudad Habana: IPSJAE.
- Zaratiegui, J.(2009). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. En: *Economía Industrial* [base de datos en línea]. Nº 330, p 81-88 [citado en 15 de junio de 2009] Disponible en Dialnet Research Databases.

# Anexos

Anexo 1: Organigrama de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción



Anexo 5: Propuesta de Organigrama para la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos



**Anexo: 2** Dictamen de las diferentes instancias sobre la fusión de las Empresas Microbrigadas Sociales y Servicios a la vivienda y Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción

### **DICTAMEN DE LA RESOLUCIÓN No.**

#### **PROPUESTA DE FUSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA ESTATAL DENOMINADA MICROBRIGADAS SOCIALES Y SERVICIOS A LA VIVIENDA DE CIENFUEGOS EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DE CIENFUEGOS, AMBAS SUBORDINADAS AL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL DEL PODER POPULAR DE CIENFUEGOS.**

La Presidente del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos solicitó autorización al Ministro de Economía y Planificación para la fusión de la Organización Económica Estatal denominada Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos en la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, ambas subordinadas al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, y en consecuencia modificar el objeto empresarial de la Empresa de dicha empresa.

#### **ANTECEDENTES, NECESIDAD Y OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:**

A partir de la decisión del Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos de efectuar las propuestas para fusionar la OEE denominada Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos en la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, se decidió adoptar un programa de trabajo que incluyó el estudio de las estructuras que se fusionarían, el análisis de la factibilidad y posibles riesgos de dicha fusión, la propuesta de la nueva estructura, así como la depuración de la contabilidad de la referida OEE. Todo ese trabajo se efectuó con la participación de las dos entidades y la dirección de los Organismos globales del territorio, subordinado este grupo de trabajo al Vicepresidente del CAP que atiende la economía.

La Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos asume funciones propias a nivel del municipio de Cienfuegos e implica que se duplicaran durante varios años estructuras con el mismo objetivo en el municipio cabecera al estar ubicada y operando la mencionada OEE en ese mismo lugar con 4 agrupaciones constructivas.

La OEE Microbrigadas Sociales lleva operando varios años con pérdidas, por lo que se adopta la decisión de realizar la referida fusión antes mencionada.

#### **INFORMACIÓN DE LAS ENTIDADES ECONÓMICAS:**

1. **Denominación de la entidad económica:** Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos.

- **Personalidad jurídica:** Organización Económica Estatal.
  - **Subordinación:** Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos.
  - **Código REEUP:** 316-1-4206.
  - **Domicilio:** Avenida 64 # 11301 entre 103 y 105, Cienfuegos.
2. **Denominación de la entidad económica:** Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos.

- **Personalidad jurídica:** Empresa.
- **Subordinación:** Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos.
- **Código REEUP:** 316-1-2981.
- **Domicilio:** Calle 45 # 6202 entre 62 y 64, Cienfuegos.

#### **FUERZA DE TRABAJO:**

A los trabajadores que queden disponibles se les aplicará el proceso de disponibilidad de acuerdo con lo establecido por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

#### **VALORACIÓN ECONÓMICA:**

Una vez fusionadas las empresas se proyecta la obtención de utilidades a razón de 830.0 MP, teniendo un 0.97 pesos en el indicador gastos totales por ingresos totales.

Los bienes, recursos, deudas y obligaciones de toda índole que la OEE denominada Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos haya adquirido o contraído serán transferidos a la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, la que se subroga en su lugar y grado, a todos los efectos legales.

Los movimientos de activos fijos tangibles se efectuarán según lo dispuesto por el Ministerio de Finanzas y Precios al respecto.

Mediante la Resolución No. 109 del 25/2/2008 del Ministerio de Economía y Planificación se modificó el objeto empresarial de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, subordinada Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos.

El Presidente del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos propone para la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, el siguiente objeto empresarial:

1. Brindar servicios de construcción, montajes, mantenimientos y restauración de viviendas y obras sociales en pesos cubanos y pesos convertibles.

2. Ofrecer servicios de demolición, desmontajes, reconstrucción, remodelación y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes en pesos cubano y pesos convertibles.
3. Producir y comercializar de forma mayorista materiales para la construcción tales como: elementos de pared, tanque de agua, lavaderos, fregaderos, elementos de pisos, carpintería de madera y aluminio, elementos de enchapes y de cubiertas y elementos prefabricados en pesos cubanos y pesos convertibles.
4. Ofrecer servicios técnicos de diseño y proyección e ingeniería a edificaciones de viviendas sociales, no superiores a dos plantas, viviendas sociales aisladas y consultorios del médico de la familia en pesos cubanos.
5. Ofrecer servicios técnicos de diseño y proyección arquitectónica de remodelación, división, reparación, mantenimiento y conservación de edificaciones existentes, de defectación y estimaciones económicas, de ingeniería en dirección facultativa de obras en edificaciones de viviendas sociales no superiores a cinco plantas, en obras de servicios social no nominal, parques urbanos y en áreas verdes, en pesos cubanos.
6. Comercializar de forma mayorista los recursos asignados al Consejo de la Administración Provincial del Territorio para los diferentes programas constructivos que ejecutan las entidades de subordinación local en los municipios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos.
7. Prestar servicios de tornería, soldadura y partería en pesos cubanos
8. Ofrecer servicios de asesoría y consultoría en actividad de construcción en pesos cubanos.
9. Prestar servicios de transporte de carga en pesos cubanos,
10. Brindar servicios de alquiler de equipos especializados de la construcción, transporte y complementarios en pesos cubanos.
11. Brindar servicios de transportación de personal en pesos cubanos
12. Brindar servicios de cafetería y comedor a sus trabajadores en pesos cubanos.

Esta propuesta se consultó a los Ministerios de Finanzas y Precios, de Trabajo y Seguridad Social, al Banco Central de Cuba, a la CTC Nacional y a la Dirección de Construcción y Recursos Hidráulicos del Ministerio de Economía y Planificación, y los criterios fueron los siguientes:

#### **MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS:**

En su DEP-933 de fecha 19 de diciembre de 2011 emitida por Ma. Grisel Ortiz Gómez, Director de Patrimonio del Estado, plantean textualmente:

“Según se fundamenta en el expediente, con el objetivo de reorganizar la actividad constructora en la provincia, se ha propuesto la fusión de estas entidades.

**Con cierre de septiembre de 2011 las entidades que intervienen en los procesos descritos, presentan la siguiente situación económica y financiera:**

Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos: Cuenta con capital de trabajo para operar, los índices de liquidez muestran que tiene capacidad para enfrentar sus obligaciones, presentando un exceso de inventarios. El nivel de endeudamiento es aceptable. Tiene pérdidas acumuladas de períodos anteriores.

Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos: Aunque cuenta con capital de trabajo para operar, los índices de liquidez muestran que puede encontrarse en peligro para solventar sus obligaciones, tomando en consideración que el nivel de endeudamiento es alto. Obtuvo utilidades en el periodo analizado.

Una vez fusionadas las empresas se proyecta la obtención de utilidades ascendentes a 830.0 MP, alcanzando gastos totales por ingresos totales 0.97 pesos respectivamente.

En tal sentido, estamos de acuerdo con la propuesta de referencia. ”

**BANCO CENTRAL DE CUBA:**

En la RS: DPC No. 1220// 12.2011 de fecha 12 de diciembre de 2011 emitida por Nelson Pérez López, Director de Planificación y Control, plantea textualmente:

“No hemos recibido objeción del sistema bancario para que se lleve a cabo esta propuesta.”

**MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL:**

En DOT-229 de fecha 10 de diciembre de 2011 emitida por Felicia Villarreal Sosa, Directora de Organización del Trabajo, dice textualmente:

“Analizada la propuesta presentada por el Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos, sobre el asunto de referencia y evaluada la documentación correspondiente, le comunico que estamos de acuerdo con la solicitud realizada, no obstante por no contar en nuestro análisis con la estructura y plantilla de cargos proyectada para la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, recomendamos que estas se ajusten a los lineamientos establecidos, teniendo en cuenta que el personal de las áreas de regulación, control y apoyo no exceda el 20% del total de trabajadores de la entidad.”

## **CTC NACIONAL:**

En carta de fecha 27 de diciembre de 2011, emitida por Alfredo Vázquez Pérez, Jefe del Departamento de Asuntos Económicos, plantea textualmente:

“Una vez consultado al Sindicato Nacional correspondiente, le comunicamos que no tenemos ninguna objeción.”

## **VICEMINISTRA MAGALYS ESTRADA DÍAZ:**

En su VMME-2456 de fecha 27 de diciembre de 2011 plantean textualmente:

“Respecto a la propuesta de fusión de la Organización Económica Estatal denominada Microbrigadas sociales y servicios a la vivienda en la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción, CAP Cienfuegos, le comunico que estamos de acuerdo con la misma, puesto que ambas entidades prácticamente tenían el mismo objeto social, provocándose una duplicidad de estructuras que realizan prácticamente las mismas funciones.”

## **FRENTE DE PROYECTOS:**

Están de acuerdo con la propuesta de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción del CAP de Cienfuegos en lo que concierne a sus actividades.

Esta propuesta se analizó en la Comisión de Objetos del Ministerio de Economía y Planificación el 10/1/2012 en la que participaron los Ministerios del Comercio Interior, del Interior, del Transporte, la CTC Nacional, el Registro Central Comercial, la Dirección Provincial de Planificación de Cienfuegos y el Director de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, y los criterios fueron los siguientes:

Se propone unificar los puntos 1 y 2, además separar los servicios a la vivienda por ser sólo en pesos cubanos, quedando los puntos de la forma siguiente:

- Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento constructivo al sistema de la vivienda en pesos cubanos

El punto 3 se recomienda por el MINCIN desglosarlo en dos puntos para mejor claridad en los productos que se comercializan y además tratar los productos de la construcción a comercializar de forma genérica, de la forma siguiente:

- Producir y comercializar de forma mayorista materiales y elementos de construcción a las entidades pertenecientes al Consejo de la Administración Provincial del Poder popular del territorio en pesos

cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

- Producir y comercializar de forma mayorista elementos prefabricados de hormigón; de enchapes y cubierta, y carpintería de madera y aluminio a las entidades pertenecientes al Consejo de la Administración Provincial del Poder popular del territorio en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

La transportación de carga por indicaciones del MITRANS se desglosa en dos:

- Brindar servicios de transportación de los productos que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de transportación de carga general, teniendo la obligación de pasar por las Agencias de Cargas, cumpliendo las regulaciones emitidas por el Ministerio del Transporte, en pesos cubanos.

Se propone eliminar del punto 8 la consultoría por ser una empresa constructora que puede dar asistencia técnica y asesoría en la actividad de construcción.

El MITRANS propone la siguiente redacción para el punto 10 para que quede claro que son equipos especializados de la construcción.

- Brindar servicios de alquiler de equipos especializados de la construcción y complementarios, eventualmente disponibles, en pesos cubanos.

Se propone autorizar la fusión de la Organización Económica Estatal denominada Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos en la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, ambas subordinadas al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, y en consecuencia modificar el objeto empresarial de la citada empresa, que en lo sucesivo sería el siguiente:

1. Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes en pesos cubanos y pesos convertibles.
2. Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento constructivo al sistema de la vivienda en pesos cubanos.
3. Producir y comercializar de forma mayorista materiales y elementos de construcción a las entidades pertenecientes al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular del territorio en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

4. Producir y comercializar de forma mayorista elementos prefabricados de hormigón; de enchapes y de cubierta, y de carpintería de madera y aluminio a las entidades pertenecientes al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular del territorio en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
5. Ofrecer servicios técnicos de diseño y proyección e ingeniería a edificaciones de viviendas sociales, no superiores a dos plantas, viviendas sociales aisladas y consultorios del médico de la familia en pesos cubanos.
6. Ofrecer servicios técnicos de diseño y proyección arquitectónica de remodelación, división, reparación, mantenimiento y conservación de edificaciones existentes, de defectación y estimaciones económicas, de ingeniería en dirección facultativa de obras en edificaciones de viviendas sociales no superiores a cinco plantas, en obras de servicios social no nominal, parques urbanos y en áreas verdes, en pesos cubanos.
7. Comercializar de forma mayorista los recursos asignados al Consejo de la Administración Provincial del territorio para los diferentes programas constructivos que ejecutan las entidades de subordinación local en los municipios en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
8. Prestar servicios de tornería, soldadura y pailería en pesos cubanos.
9. Brindar servicios de transportación de los productos que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles.
10. Brindar servicios de transportación de carga general, teniendo la obligación de pasar por las Agencias de Cargas, cumpliendo las regulaciones emitidas por el Ministerio del Transporte, en pesos cubanos.
11. Brindar servicios de alquiler de equipos especializados de la construcción y complementarios, eventualmente disponibles, en pesos cubanos.
12. Prestar servicios de asistencia técnica y asesoría en la actividad de construcción en pesos cubanos.
13. Prestar servicios de abasto de agua en carros cisternas, cuando existan capacidades eventualmente disponibles, a las entidades pertenecientes al sistema del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular del territorio en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
14. Brindar servicios de transportación de personal a sus trabajadores en pesos cubanos.
15. Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

La Resolución autorizante, proponemos surta efectos a partir de la fecha de su firma.

## DIRECCIÓN JURÍDICA

**Anexo 3** Resolución que aprueba la Fusión de la Empresas Microbrigadas Sociales y Servicios de la Vivienda de Cienfuegos y La Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción Cienfuegos

RESOLUCIÓN No. /2012

**POR CUANTO:** El Acuerdo No. 5959 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 2 de abril de 2007, en su Apartado Segundo, inciso 5, establece como una de las funciones específicas del Ministerio de Economía y Planificación la dirección y elaboración de las propuestas sobre el perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía y del Sistema de Gestión Empresarial, con la participación de los demás Organismos del Estado y los Consejos de la Administración Provincial.

**POR CUANTO:** La Presidente del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos solicitó autorización al Ministro de Economía y Planificación para la fusión de la Organización Económica Estatal denominada Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos en la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, ambas subordinadas a ese Órgano.

**POR TANTO:** En el ejercicio de las facultades que me han sido conferidas, en el Apartado Tercero, inciso 4 del Acuerdo No. 2817, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 25 de noviembre de 1994,

### RESUELVO:

**PRIMERO:** Autorizar la fusión de la Organización Económica Estatal denominada Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos, en la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, ambas subordinadas al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos.

**SEGUNDO:** Modificar el objeto empresarial de la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, siendo en lo sucesivo el siguiente:

1. Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de

- edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes en pesos cubanos y pesos convertibles.
2. Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento constructivo al sistema de la vivienda en pesos cubanos.
  3. Producir y comercializar de forma mayorista materiales y elementos de construcción a las entidades pertenecientes al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular del territorio en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
  4. Producir y comercializar de forma mayorista elementos prefabricados de hormigón; de enchapes y de cubierta, y de carpintería de madera y aluminio a las entidades pertenecientes al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular del territorio en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
  5. Ofrecer servicios técnicos de diseño y proyección e ingeniería a edificaciones de viviendas sociales, no superiores a dos plantas, viviendas sociales aisladas y consultorios del médico de la familia en pesos cubanos.
  6. Ofrecer servicios técnicos de diseño y proyección arquitectónica de remodelación, división, reparación, mantenimiento y conservación de edificaciones existentes, de defectación y estimaciones económicas, de ingeniería en dirección facultativa de obras en edificaciones de viviendas sociales no superiores a cinco plantas, en obras de servicios social no nominal, parques urbanos y en áreas verdes, en pesos cubanos.
  7. Comercializar de forma mayorista los recursos asignados al Consejo de la Administración Provincial del territorio para los diferentes programas constructivos que ejecutan las entidades de subordinación local en los municipios en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
  8. Prestar servicios de tornería, soldadura y pailería en pesos cubanos.
  9. Brindar servicios de transportación de los productos que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles.
  10. Brindar servicios de transportación de carga general, teniendo la obligación de pasar por las Agencias de Cargas, cumpliendo las regulaciones emitidas por el Ministerio del Transporte, en pesos cubanos.
  11. Brindar servicios de alquiler de equipos especializados de la construcción y complementarios, eventualmente disponibles, en pesos cubanos.
  12. Prestar servicios de asistencia técnica y asesoría en la actividad de construcción en pesos cubanos.
  13. Prestar servicios de abasto de agua en carros cisternas, cuando existan capacidades eventualmente disponibles, a las entidades pertenecientes al sistema del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular del territorio en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
  14. Brindar servicios de transportación de personal a sus trabajadores en pesos cubanos.

15. Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

**TERCERO:** Los bienes, recursos, derechos, deudas y obligaciones de toda índole que la Organización Económica Estatal denominada Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Cienfuegos, haya adquirido o contraído se transfieren a la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción de Cienfuegos, la que se subroga en sus lugar y grado, a todos los efectos legales.

**CUARTO:** A los trabajadores que queden disponibles se les aplicará el proceso de disponibilidad de acuerdo con lo establecido por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

**QUINTO:** La presente Resolución surte efectos a partir de la fecha de su firma, debiéndose en el término establecido por la legislación vigente, dictarse la correspondiente disposición jurídica sobre la fusión autorizada, y realizarse los trámites en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas (REEUP).

**SEXTO:** De las disposiciones jurídicas que se dicten envíese copia certificada al Ministerio de Economía y Planificación.

**DÉSE CUENTA** de esta Resolución, a la Presidente del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, a las Ministras de Justicia, de Finanzas y Precios, del Comercio Interior y de Trabajo y Seguridad Social, al Ministro de la Construcción, a la Presidente del Instituto Nacional de la Vivienda, a la Secretaría del Consejo de Ministros, a la Contralora General de la República y al Presidente del Banco Central de Cuba.

**COMUNÍQUESE** a la Oficina Nacional de Estadística e Información, a los Registros Central Comercial y Mercantil, y a la Dirección Territorial del Ministerio de Economía y Planificación.

*ARCHÍVESE el original debidamente firmado en la Dirección Jurídica de este Ministerio.*

**DADA**, en La Habana,

**ADEL YZQUIERDO RODRÍGUEZ**  
**MINISTRO**

**Anexo 4:** Matriz Objetivos /impacto en el proceso /repercusión en el cliente/susceptibilidad al cambio

Una vez listados los procesos de la organización se someterán al análisis para su selección considerando los criterios que a continuación se presentan.

Para la selección se recomienda utilizar los siguientes intervalos como variable de ponderación: fuerte (5 puntos, procesos claves), medio (3 puntos procesos estratégicos) y bajo (1 punto procesos de apoyo). Los procesos que se que obtengan puntuación de más de 30 puntos serán seleccionados como claves; los que alcancen más de 25 puntos serán clasificados como estratégicos y los que obtengan al menos 10 puntos serán los de apoyo.

**Criterios de Selección**

**Impacto del proceso:** Con este aspecto busca identificar la relación existente entre el proceso y la misión de la organización, es decir, la importancia que tiene éste en el

cumplimiento de las metas a mediano y largo plazo.

**Efecto en el cliente:** Aún cuando las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que pudiera tener en el cliente cualquier modificación.

**Susceptibilidad al cambio:** Expresa la capacidad del proceso para asumir los cambios.

**Anexo 5:** Matriz Objetivos /impacto en el proceso /repercusión en el cliente /susceptibilidad al cambio (*Continuación*)

<b>PROCESOS/OBJETIVOS</b>	<b>Fuerte = 5 puntos Medio = 3 puntos Bajo = 1 punto</b>								
	<b>Objetivo 1</b>	<b>Objetivo 2</b>	<b>Objetivo 3</b>	<b>Objetivo 4</b>	<b>Objetivo 5</b>	<b>Impacto en el Proceso</b>	<b>Impacto en el Cliente</b>	<b>Susceptibilidad al Cambio</b>	<b>Total</b>
6. Incrementar de eficiencia y eficacia de la producción y comercialización									
7. Aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores									
8. Satisfacer las expectativas de los clientes									
9. Elevar la efectividad de los Sistemas de Dirección y Gestión Empresarial									
10. Establecer las prioridades en la asignación de los recursos									
Gestión de Compras	5	3	5	1	3	17	3	1	<b>21</b>
Desarrollar y gestionar el Personal	5	5	1	5	1	17	1	3	<b>21</b>
Gestión Estratégica	5	3	5	5	3	21	3	5	<b>26</b>
Gestión del Transporte	5	5	3	5	5	23	5	5	<b>33</b>
Gestión de la Producción	5	5	5	5	5	25	5	5	<b>35</b>
Gestión de la Calidad	5	1	5	1	1	13	5	3	<b>21</b>
Satisfacción del Cliente	5	5	5	5	5	25	5	5	<b>35</b>
Gestión de Recursos Económicos y Financieros	5	3	3	5	5	21	3	3	<b>27</b>
Gestión Comercialización	5	5	5	5	5	25	5	5	<b>35</b>
Gestión de los Servicios Técnicos	3	5	5	5	5	23	5	5	<b>33</b>
Gestión de la Comunicación	1	5	5	5	1	17	3	1	<b>21</b>
Control de la Producción y la Comercialización	5	1	3	1	1	11	3	3	<b>17</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo 6: Facultades de los directivos**

### **Facultades del Director General de la Empresa**

La Empresa cumplirá las facultades establecidas para el Director General de la Empresa, establecida en el Decreto 281/2007 del Consejo de Ministros y además de forma particular desarrollará las que a continuación se detallan:

1. Aprobar documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los servicios de la Empresa.
2. Aprobar mediante resolución el reglamento interno de estimulación en CUC de la Empresa.
3. Proponer ante la instancia superior el plan anual de la Empresa para su aprobación. Una vez aprobado por la instancia correspondiente aprueba la desagregación para su control.
4. Aprobar la estrategia de la organización. (No delegable)
5. Aprobar, de forma autónoma, su estructura y plantilla de cargos, en el marco del plan o presupuesto de cada año. (No delegable)
6. Aprobar la creación, disolución, transformación o fusión de Unidades Empresariales de Base asociadas directamente a la Empresa, etc.. Estas unidades deberán tener aprobada su misión, así como sus funciones principales, siempre bajo los principios del autofinanciamiento Empresarial. (No delegable)
7. Aprobar y poner en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo en todas las esferas de la Empresa. (No delegable)
8. Firmar el Convenio Colectivo de Trabajo, conjuntamente con el Sindicato, y responder personalmente, por el cumplimiento del mismo, en los aspectos que le competen.
9. Aprobar, de conjunto con el Sindicato, el horario de trabajo y descanso, según lo establecido, y exigir su cumplimiento.
10. Aprobar, de conjunto con el Sindicato, los reglamentos para la distribución de las reservas, de estimulación material de los trabajadores y de desarrollo social del colectivo, provenientes de las utilidades retenidas, de acuerdo con las características propias de la Empresa, y sobre la base de las regulaciones establecidas para su utilización. (No delegable)
11. Firmar contratos económicos de diferentes tipos (servicios, suministros, laborales, compraventa, seguro, arrendamiento, consignación, etc.). En caso de incumplimientos, conciliar determinadas medidas y/o indemnizaciones.
12. Contratar, con terceros, servicios no existentes en su estructura organizativa, según lo establecido.

13. Conocer y decidir sobre las discrepancias internas, que surjan en la concertación de contratos entre las Unidades Empresariales de Base (Productivas y de Servicios) que agrupa, así como sobre los incumplimientos, que se produzcan en su ejecución. (No delegable)
14. Crear los órganos asesores de dirección, que más se ajusten a las características de su organización y reglamentar su funcionamiento. Aprobar los acuerdos administrativos del Consejo de Dirección, que considere conveniente.
15. Escoger su equipo de dirección. Proponer o aprobar el nombramiento y movimiento de los dirigentes y cuadros subordinados, según los procedimientos establecidos. (No delegable),
16. Definir los procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de trabajo, seguridad y salud en el trabajo, consumo material, calidad, procedimientos tecnológicos y otras que rigen el trabajo en la Empresa, aprobando las mismas. De igual forma, aprobará la modificación del valor de la norma de trabajo, cuando se produzcan cambios.
17. Administrar los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo.
18. Decidir sobre el destino de las provisiones y reservas de la Entidad, y la aplicación de la política de créditos, con sus Unidades Empresariales de Base ( Combinados y Establecimientos ), en correspondencia con lo establecido.
19. Aprobar el modelaje interno que se utilizará en los diferentes subsistemas informativos, siempre y cuando éstos no vayan en detrimento de los modelos oficiales establecidos para la información a sus órganos superiores, los que no podrán ser modificados sin autorización expresa. (No delegable)
20. Abrir cuentas bancarias, en moneda nacional y en divisas en correspondencia con lo establecido. (No delegable)
21. Operar cuentas bancarias, en moneda nacional y en divisas, dentro del marco del presupuesto aprobado. (No delegable)
22. Aprobar los balances financieros de la Entidad. Responder por los resultados financieros de la misma y por el cumplimiento de sus obligaciones.
23. Autorizar la venta de los activos fijos tangibles ociosos, una vez que reciba del Grupo Empresarial Industrial de la Construcción la confirmación sobre el destino de éstos. (No delegable)
24. Aprobar la solicitud de créditos bancarios, en moneda nacional y en divisas. (No delegable)
25. Aprobar los sistemas de costos a emplear en la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base ( Combinados y Establecimientos ).( No delegable)
26. Aprobar los precios que le correspondan, según lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios. De igual forma aprobará, los precios de

venta de semiproductos y tarifas de servicios internos, entre las Unidades Empresariales de Base (Combinados y Establecimientos) de la propia Empresa. ( No delegable)

27. Fijar el salario para el personal dirigente de la Empresa, partiendo de la categoría aprobada a ésta. (No delegable)
28. Aprobar, de conjunto con el Sindicato, la duración del período de prueba para los diferentes cargos de la Empresa. El Director General de la Empresa, podrá decidir la exoneración del período de prueba, en los casos que corresponda. (No delegable)
29. Aprobar las formas y sistemas de pago a aplicar a los trabajadores, que mayor eficiencia económica brinden, vinculando el salario a los resultados reales. (No delegable)
30. Crear los Comité de Expertos, en la Empresa y en las diferentes áreas de la misma. (No delegable)
31. Aplicar las medidas disciplinarias al personal de la Empresa.
32. Responder por la calidad de la producción y los servicios que presta la Empresa.
33. Aprobar, o acordar con los trabajadores, la recuperación de la producción por interrupciones.
34. Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial de los cuadros y trabajadores.

#### **Facultades delegadas por el Director General al Subdirector Económico**

1. Firmar contratos económicos de seguro y financieros hasta un monto de 100,0 MP en MN. En caso de incumplimientos, conciliar determinadas medidas y/o indemnizaciones.
2. Contratar, con terceros, servicios no existentes en su estructura organizativa, según lo establecido.
3. Administrar los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo de su área.
4. Decidir sobre el destino de las provisiones y reservas de la Entidad, y la aplicación de la política de créditos, con las Unidades Empresariales de Base (Productivas y de Servicios), en correspondencia con lo establecido.
5. Elevar a la Junta de Gobierno, su inconformidad, sobre aportes a realizar al Grupo Empresarial Industrial de la Construcción, con cargo a sus gastos administrativos, por considerar que no generan valor agregado a la gestión de la Empresa.
6. Aprobar el sistema de cuentas a emplear en la Empresa, ajustándose a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
7. Aprobar los balances financieros de la Entidad. Responder por los resultados financieros de la misma y por el cumplimiento de sus obligaciones.
8. Decidir o autorizar que activos financieros temporalmente libres se depositen en cuenta bancaria a plazo fijo.

9. Aprobar el procedimiento para determinar la magnitud del estímulo salarial, de los dirigentes, técnicos, trabajadores de servicios, administrativos y obreros, que cobran su salario a tiempo.
10. Aplicar las medidas disciplinarias al personal de su área, en correspondencia con el Reglamento Disciplinario Interno.

### **Facultades delegadas por el Director General al Subdirector de Recursos Humanos**

1. Aprobar, de conjunto con el Sindicato, el horario de trabajo y descanso, según lo establecido, y exigir su cumplimiento.
2. Aprobar las proformas de contratos laborales a emplear en la Empresa.
3. Firmar contratos laborales. En caso de incumplimientos, conciliar determinadas medidas y/o indemnizaciones.
4. Contratar, con terceros, servicios no existentes en su estructura organizativa, según lo establecido.
5. Definir los procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de trabajo, seguridad y salud en el trabajo y otras que rigen el trabajo en la Empresa, aprobando las mismas. De igual forma de conjunto con la
6. Dirección de Operaciones, aprobará la modificación del valor de la norma de trabajo, cuando se produzcan cambios.
7. Decidir sobre la conveniencia de utilizar la norma de trabajo que resulte más eficiente, salvo que se disponga lo contrario por las autoridades correspondientes. Las normas de trabajo de la Empresa, una vez confeccionadas, serán analizadas con el Sindicato, y en caso de discrepancias, serán aprobadas por el Grupo Empresarial Industrial de la Construcción.
8. Administrar los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo de su área.
9. Aprobar el grupo escala y el salario que corresponde, a los nuevos puestos de trabajo que sean creados, como resultado de cambios técnicos y/u organizativos que se produzcan en la Empresa, sobre la base del procedimiento para la evaluación de puestos establecidos.
10. Solicitar, al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el pago de condiciones laborales anormales, en aquellos puestos de trabajo que requieran esta condición.
11. Aprobar el procedimiento para determinar la magnitud del estímulo salarial, de los dirigentes, técnicos, trabajadores de servicios, administrativos y obreros, que cobran su salario a tiempo.
12. Decidir el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia o promoción.
13. Dar por terminada la relación laboral con un trabajador, a iniciativa de la dirección de la Empresa.
14. Autorizar excepcionalmente, que un trabajador pase a ocupar otra plaza de menor categoría, por no más de sesenta días en el año, sin afectar su salario.
15. Aplicar las medidas disciplinarias al personal de su área en correspondencia con el Reglamento Disciplinario Interno.

16. Aprobar, o acordar con los trabajadores, la recuperación de la producción por interrupciones.
17. Autorizar al personal, técnico de seguridad y salud en el trabajo, y otros a paralizar el proceso productivo o servicios, ante graves violaciones de la disciplina tecnológica.
18. Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial de los cuadros y trabajadores.

### **Facultades delegadas por el Director General al Subdirector Técnico**

#### **Productivo**

1. Contratar, con terceros, servicios técnicos y de ejecución de obra, no existentes en su estructura organizativa, según lo establecido por un monto inferior a los 100.0 MP en moneda nacional.
2. Administrar los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo de su área.
3. Aplicar las medidas disciplinarias al personal de su área en correspondencia con el Reglamento Disciplinario Interno.
4. Responder por la calidad de la producción y los servicios que presta la Empresa.
5. Decidir sobre la existencia de su representante, en Empresas que le entreguen producciones o le presten servicios. Crear las condiciones para el trabajo, del representante del cliente, en la Empresa, de acuerdo a los contratos firmados.
6. Definir las medidas y procedimientos que garanticen la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre Propiedad Industrial.
7. Definir la política a seguir para garantizar la imagen corporativa y la cultura industrial de la Empresa.
8. Definir los procedimientos y técnicas para la elaboración de las normas de consumo material, calidad, procedimientos tecnológicos y otras que rigen el trabajo de la Empresa, aprobando las mismas.

## **Anexo 7: Funciones de los Órganos Colectivos y Asesores**

### **Consejo de Dirección**

#### **a) Funciones:**

- Analizar, discutir y aprobar nuevas estrategias y líneas de trabajo de la empresa.
- Proponer los objetivos para el año, garantizando su coherencia con los objetivos estratégicos y el posterior control de su cumplimiento.
- Emitir criterios sobre los movimientos de cuadros propuestos.
- Analizar críticamente los problemas presentados en la gestión de las Agrupaciones, así como proponer soluciones a los mismos.
- Emitir criterios sobre nuevos proyectos a ejecutar
- Brindar información a todos los cuadros, dirección del núcleo y sindicato sobre los resultados económicos obtenidos, además de servir de medio para la participación de trabajadores en el debate de temas medulares en la gestión de la empresa.
- Estimular en el seno del consejo a cuadros, trabajadores y Agrupaciones
- con buenos resultados en su trabajo.

a) **Presidido por:** Director General.

## **ÓRGANOS ASESORES**

### **Consejo Económico**

#### **Funciones**

- Analizar y evaluar lo relacionado con el desarrollo y estado de las finanzas de la Empresa. Cuentas p/cobrar y pagar en MN y MLC, flujo de caja, Liquidez, etc.
- Analizar el destino de los fondos de la Organización. Evaluar la prelación de pagos y medidas para obtener fuentes adicionales de financiamiento.
- Analiza el comportamiento del presupuesto de ingresos y gastos de la Organización y evalúa prioridades.
- Analizar la solicitud de créditos bancarios en MN y MLC. Evaluar la factibilidad económica de los concertados como: capacidad para el pago de intereses y del pago principal, etc.
- Analizar y evaluar los procedimientos que se presenten para su aprobación en materia de las actividades antes relacionadas.

a) **Presidido por:** Director General

### **Consejo Técnico**

#### **Funciones:**

- Analizar la estrategia de Desarrollo, Ciencia e Innovación Tecnológica y dar seguimiento al cumplimiento de sus etapas y tareas.
- Analizar la Estrategia de Medio Ambiente, revisando su cumplimiento periódico.

- Analizar y evaluar las tareas a desarrollar con relación al cumplimiento de la política de Calidad la Empresa.
- Desarrollar las funciones correspondientes al Consejo Técnico Asesor de la Empresa.
- Analizar y evaluar el cumplimiento de lo establecido en el Sistema Interno de Propiedad Industrial.
- Analizar, evaluar y proponer a la Dirección de la Empresa soluciones pertinentes a los problemas técnico que afectan su normal desarrollo.
- Analiza el proceso de elaboración del Plan de Producción de la Empresa.
- Analiza y evalúa el cumplimiento de las cifras de producción proyectada y de los servicios programados con la calidad requerida.
- Analiza la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos productivos planteados.
- Evalúa los planes emergentes a realizar en cada caso a partir de las demandas del mercado.
- Analiza y evalúa el cumplimiento de los indicadores de consumo material y de los portadores energéticos.
- Analiza y evalúa los aspectos técnico –productivos de carácter general que inciden en el normal desarrollo de la producción y los servicios.

a) **Presidido por:** Director Técnico Productivo.

### **Comité de Contratación**

#### **Funciones:**

1. Revisar, asesorar, fiscalizar y controlar la firma de los Contratos Económicos tanto en sus relaciones internas como con el resto de la Economía Nacional.
2. Exigir y controlar el cumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción.
3. Analizar cada contrato antes de pasarlo a la firma de la autoridad facultada, emitiendo un dictamen al respecto.
4. No podrá firmarse ningún contrato de ejecución de obra, de suministro, de servicio de cualquier otro tipo que no sea aprobado mediante dictamen del mismo.
5. Tomar medidas oportunas para el cumplimiento de aquellas obligaciones que no se hayan cumplido en los plazos pactados en los contratos firmados por la Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción.
6. Concertar a través de Contratos Económicos Escritos todas las operaciones monetarias mercantiles que se deseen establecer o se orienten por las autoridades facultadas para ello, con otras entidades para la ejecución de obras, de documentación técnica de inversiones, de suministro, de servicios, de transporte de carga, etc.
7. Disponer que los Contratos Económicos se suscriban sobre la base de que los mismos no sobrepasen el Presupuesto de Gastos aprobados en el Estudio de Factibilidad o del Monto de la Nominalización aprobada para la inversión de que se trate en el caso que el monto arroje un saldo superior, debe incorporarse una cláusula donde se la advierta al inversionista, que el constructor, contratista o proyectista.

8. Solo le brindara el servicio y/o ejecutara la obra hasta el limite máximo aprobado para la inversión
9. Solicitar al inversionista un aval bancario mediante el cual se certificara que posee fondos suficientes y garantía de pago para acometer esa obra y el número de la cuenta con que operara el contrato. En el caso de que la Moneda Libremente Convertible con que se efectuaran los pagos por el Inversionista, sea controlada por la Casa Financiera de un Organismo de la Administración Central del Estado, deberá exigirse certificación de la misma de que el Inversionista tiene fondos suficientes para sufragar la Obra, adjuntándose al propio tiempo, fotocopia de la licencia del banco.

a) **Presidido por:** Director General

### **Comité de Calidad**

#### **Funciones:**

- Administrar y chequear la implantación y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa, Agrupaciones y Centros Independientes.
- Aprobar la Política de Calidad.
- Trazar y aprobar las directrices básicas para la implantación del SAC.
- Aprobar los programas de actividades fundamentales a desarrollar en cada etapa y nivel para la implantación del SAC. Chequear sistemáticamente su cumplimiento.
- Aprobar los presupuestos para la realización de las actividades de implantación del SAC.
- Orientar metodológicamente a los Comités de Calidad de las Agrupaciones y Centros Independientes en materia de Aseguramiento de Calidad.
- Aprobar el diseño de la estructura documental del SAC y de los listados de documentos básicos (matrices de responsabilidades).
- Aprobar el Manual de Calidad y los Procedimientos Generales que correspondan.
- Aprobar y dirigir la estrategia de preparación del personal en materia de Aseguramiento de Calidad.
- Trazar la política de normalización de toda la Empresa.
- Trazar la política de Aseguramiento Metrológico al nivel de toda la Empresa.

b) **Presidido por:** Director General

### **Comisión de Divisa**

#### **Funciones:**

- Administrar y Aprobar la utilización de la moneda libremente convertible.
- Aprobar las inversiones en MLC,
- Aprobar las necesidades de utilización de la moneda según el orden de prioridad.

a) **Presidido por:** .Director General

### **Comisión de Cuadros**

#### **Funciones:**

- Colegiar las decisiones que sobre el trabajo de los cuadros y la reserva deben adoptarse.
- Conocer y evaluar la situación que presenta el trabajo con los cuadros.
- Mantener control y constante actualización de la nomenclatura aprobada.
- Promover estrategias de preparación y superación de los cuadros y su reserva.
- Analizar y proponer los integrantes del Listado de Reservas y Tabla de Sustitutos de los cuadros.
- Analizar las propuestas de estímulos, sanciones, capacitación, evaluación y movimientos de los cuadros.

a. **Presidido por:** Director general

### **Comité de Prevención**

#### **Funciones**

- Administrar y chequear la implantación y desarrollo del Sistema de Gestión de Control interno así como sus componentes y normas.
- Aprobar la Política de Control.
- Evaluar y tomar decisiones sobre el resultado de los controles integrales, especializados, auditorías u otros.
- Aprobar los programas de actividades fundamentales a desarrollar en cada etapa y nivel para la implantación del Sistema de Control Interno y chequear sistemáticamente su cumplimiento
- Aprobar el programa de controles a la base, así como evaluar su cumplimiento.
- Chequear la correcta aplicación del Plan de Prevención y sus acciones de control.
- Aprobar la Política de Prevención y disminución de riesgos en todas las áreas de la Empresa.
- Evaluar y tomar decisiones sobre el resultado de las acciones de control establecidas en el Plan de Prevención.