



Universidad de Matanzas

Sede Camilo Cienfuegos

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

Título: “Propuesta de modificaciones en el Complejo Matanzas para adecuar la estructura organizativa a las actuales condiciones”.

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Dayany García Hernández

Tutora: DrC. Ileana Sarmentero Bon

Matanzas, 2020

Pensamiento

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”

Peter Ferdinand Drucker



Dedicatoria

Dedico este Trabajo de Diploma a todas las personas que han estado presente en mi vida guiándome y brindándome su apoyo incondicional:

- ❖ A mi mamá por confiar en mí y apoyarme incondicionalmente en todos los aspectos de mi vida. Por ser mi guía y darme fuerzas para luchar y salir adelante.
- ❖ A mi papá por su cariño, su dedicación, su paciencia y por luchar para que yo saliera adelante y nunca me faltara nada durante estos cinco años.
- ❖ A mi novio por su apoyo, dedicación, paciencia y por convertirse en alguien muy especial en mi vida.
- ❖ A mi hermano que me ha apoyado para poder cumplir mis sueños, a mis primas, mis tíos y toda mi familia y amigos, pues constituyen el complemento necesario para llevar con éxito mi vida.
- ❖ A mis profesores por haberme educado y enseñado todo lo que sé hasta hoy.
- ❖ A mi tutora Ileana por su dedicación, su apoyo y tiempo todas las veces que la necesité, por convertirse en mi amiga y un ejemplo a seguir.
- ❖ A todas las personas que se han enfrentado a obstáculos y siguen adelante por alcanzar sus sueños.
- ❖ **A todos, muchas pero muchas**

GRACIAS

Agradecimientos

- ❖ A mis padres, gracias a ellos voy a ser Ingeniera porque siempre confiaron en mí y estuvieron presentes en los momentos más difíciles para darme ánimo y apoyo.
- ❖ A mi tutora Ileana por su tiempo, confianza y dedicación.
- ❖ A mi novio por su apoyo durante estos cinco años y en la realización de la tesis.
- ❖ A mi familia en general que de una forma u otra me han apoyado y me han dado fuerzas para salir adelante.
- ❖ A mis profesores de modo general por contribuir en mi formación profesional.
- ❖ A mis compañeros de aula por estos cinco años que pasamos juntos y que tengo recuerdos inolvidables e incontables historias para contar.
- ❖ A todas mis compañeras de cuarto que se convirtieron en mi familia.
- ❖ Al consejo de dirección y todos los trabajadores de la Sucursal CIMEX Matanzas en especial a Jhanes y Puchita.
- ❖ A todos los trabajadores del Complejo Matanzas por su ayuda y apoyo para la realización de esta investigación sobre todo a Yamileisi y Aida por ayudarme y siempre estar dispuestas a cooperar en todo.
- ❖ A los trabajadores del Complejo Unión por cooperar en la búsqueda de información y en la culminación de mi tesis, en especial a Rosangela y Lazarito.

Declaración de autoridad

Yo, Dayany García Hernández, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial y autorizo a la Universidad de Matanzas para que haga uso del mismo con el propósito que estime conveniente.

Nota de aceptación

_____ Presidente del Tribunal	_____ Firma
_____ Secretario del Tribunal	_____ Firma
_____ Miembro del Tribunal	_____ Firma
_____ Miembro del Tribunal	_____ Firma
_____ Miembro del Tribunal	_____ Firma

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los ____ días del mes de _____ de 2020.

Resumen

La presente investigación se desarrolla en el Complejo CIMEX Matanzas, ubicado en la provincia de Matanzas. La misma se realiza con el objetivo de proponer modificaciones en el Complejo Matanzas que contribuyan a adecuar la estructura organizativa a las actuales condiciones. Para dar cumplimiento a este objetivo se propone un procedimiento que cuenta con cinco etapas, cada una de ellas con un objetivo a cumplir y se utilizan un conjunto de técnicas y herramientas que sirven de soporte a la investigación como: Tormenta de ideas, Diagrama Causa – Efecto, Test de Experticidad, Método Delphi, Lista de chequeo, Tablas de frecuencia, Técnicas matemática simple entre otras, lo que permite dar una mayor objetividad a los resultados obtenidos en la investigación y los programas Microsoft Visio 2010, Microsoft Excel 2010 y Microsoft Word 2010. A partir de la aplicación parcial del procedimiento propuesto se pudo determinar que existen deficiencias en la estructura organizativa de la entidad, y se recogen algunos criterios para la adecuación de la estructura que podrán ser valorados para su posterior aprobación, que a juicio del grupo de trabajo contribuirán a mejorar la organización.

Abstract

The present research is develop in Matanzas CIMEX Complex, located in Matanzas province. The same is realize with the purpose to propose modifications in Matanzas Complex that contribute to adecuate the organizational structure under real conditions. For giving realization to this objective is propose a procedure that count with five steps, every one of them with an objective to fulfill and the use of a set of technique and tools very useful as support for the research such as: Ideas Storms, Effect – Cause Diagram, Expert Test, Delphi Method, Check List, Frequency Table, Simple Mathematics Technique among others, what allow a major objectivity in the final result during research and software Microsoft Visio 2010, Microsoft Excel 2010 y Microsoft Word 2010. From partial appliance of the procedure proposed is determine there are deficiencies in the organizational structure of the entity, like this are gather some opinions for the adequacy of the structure, which can be valued for next approval, that under opinion from working team will contribute to have a better organization.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico Conceptual.....	8
1.1 Gestión	8
1.1.1 Diferentes enfoques de Gestión.....	14
1.2 Las Organizaciones. Generalidades	17
1.3 Estructuras Organizativas. Generalidades.....	20
1.3.1 Estructuras organizativas. Definición	23
1.3.2 Modelos generales de estructura para las organizaciones	25
1.4 Los Organigramas	29
1.4.1 Finalidad de los organigramas:.....	30
1.4.2 Funciones del Organigrama.....	32
1.5 Parámetros de diseño	34
Conclusiones parciales	36
Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y procedimiento para la adecuación de su estructura	38
2.1 Caracterización de la empresa	38
2.2 Conformación del procedimiento metodológico propuesto	44
2.3 Métodos y técnicas aplicadas.....	59
Conclusiones Parciales	66
Capítulo III: Análisis de los resultados de la investigación	68
3.1 Aplicación del procedimiento.....	68
Conclusiones parciales	80
Conclusiones generales	81
Recomendaciones	82
Bibliografía.....	83
Anexos	87



Introducción

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para lograr los objetivos que no podían alcanzar individualmente, la organización ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sociológicas y sociales; en la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización. (Ramos, 2017)

En este proceso, donde el hombre deja de ser un único individuo y se convierte en un gran número de personas que conforman una organización, es imprescindible tener en cuenta la actitud asumida por todos, influyendo así en el desempeño de la misma. Pero una organización no es solo los integrantes que la conforman, sino constituye además un sistema social, una expresión de una realidad: política, cultural y económica, donde coexisten diversos criterios que deben estructurarse en armonía, para garantizarse un equilibrio dinámico y donde los miembros se interrelacionan de una manera particular al realizar las actividades y funciones que le son asignadas.

Las organizaciones no están aisladas ni son autosuficientes, sino que forman parte de un universo más amplio. Son sistemas que actúan dentro de otros sistemas y están insertadas en un medio constituido por otras organizaciones, en una relación de interdependencia que les permite sobrevivir y competir en un mundo complejo. Unas proporcionan los insumos y los recursos para que otras puedan funcionar. El intercambio entre organizaciones es dinámico, trasciende las fronteras y alcanza una escala global. Su interdependencia es cada vez mayor debido a las alianzas estratégicas, que crean redes complejas y bien integradas. La idea de que la unión hace la fuerza es particularmente cierta en el ámbito de las organizaciones. ("La dirección de la empresa y sus funciones," 2015)

Las organizaciones deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de las crecientes necesidades de la sociedad. Para lograr esto, la dirección debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas creativas. En este proceso de búsqueda, es



imprescindible que el recurso humano, las personas que integran la organización, estén conscientes de que para que la entidad mejore su rendimiento y como consecuencia pueda insertarse en un mundo caracterizado por una gran competitividad, deben estar plenamente identificados con los objetivos trazados por la organización, ya que constituyen la fuerza motriz en la conducción y ejecución de todo el proceso transformador. (López, 2003)

La sociedad contemporánea y el entorno organizacional del mundo, con todos los retos que se le imponen: los cambios sociales, políticos y económicos de los últimos años, obligan a crear nuevos contextos para el trabajo de las empresas, que constantemente trabajen en el fortalecimiento de sus potencialidades para lograr tomar una posición respetada en la competencia, donde ha sido imprescindible cambiar la concepción sobre lo que representan las personas, considerándolas inicialmente sólo recursos de la empresa, hasta la actualidad donde son precisamente estos recursos humanos los que se consolidan como elemento de ventaja competitiva de la contemporaneidad (Cardozo, Rodríguez, & Guaita, (2011)) dándole valor por sus conocimientos (Medina, 2016) considerados hoy por muchos autores como la esencia de la dirección o gestión empresarial. Por ello la gestión que comienza a realizarse ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en las personas que en ella participan.

En la actualidad tanto las empresas cubanas como las del mundo se encuentran inmersas en la búsqueda de alternativas que proporcionen el incremento de la productividad, ya sea del proceso que realizan o del servicio que ofertan; por supuesto que esta meta se pretende alcanzar aprovechando al máximo los recursos con los que se cuenta y tratando de emplearlos correctamente, garantizando siempre la satisfacción de los clientes externos e internos (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012). La mejor alternativa para llevar a cabo esta tarea y obtener resultados satisfactorios es lograr organizarse eficientemente, basándose en los distintos conocimientos y procedimientos que existen y poniéndolos en práctica. El incremento de la productividad es importante para los trabajadores, para las empresas y para el país en general.

La gestión empresarial es la encargada de definir la forma en que las actividades de las organizaciones logran el aumento de la productividad y competitividad, y cumplen con los



objetivos establecidos, a través de la aplicación de las cuatro fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.(Stoner, Freeman, & Daniel R. Gilbert, 2007)

Actualmente el enfoque de las empresas debe estar dirigido hacia comprender los siguientes factores de constantes cambios:

- Cualquier tipo de estrategia formulada y establecida en el pasado, en situaciones diferentes a las actuales no se puede adecuar o perjudicial ante la situación actual.
- Las estrategias que se formulen en el presente no pueden ser formuladas de la misma forma en el futuro ya que no se consideran los cambios en el entorno empresarial del presente.
- Con el transcurso del tiempo, la aceleración del cambio aumenta en las empresas.
- Es incorrecto tratar de predecir el futuro, pero si es posible estar alertas ante este.
- Los métodos tradicionales que se utilizan actualmente no son adecuados para un futuro, estos deben actualizarse y estar prevenidos ante los cambios.(García, 2020)

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho incluso que es conveniente mantener cierto grado de presión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas productivas como de servicio.(Candelas, Hernández, & García, 2012)

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la impresión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de



comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa. En síntesis, el propósito de la Organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.(Acevedo & Gómez, 2010)

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber porque y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones.(Batista, 2016)

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios (Ávila, 2015; Bravo, 2018), ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por mejorar los procedimientos administrativos los procesos productivos, y en general las estructuras organizacionales.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo. (Molina & Adafrancys, 2005)

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo.

En la actualidad las empresas se enfrentan cada vez más a una creciente lucha contra las crisis financieras y económicas, por lo que se hace necesario que se realicen estudios más profundos acerca de este tema para mitigar los efectos que pudieran representar en un futuro.



En Cuba, se retomaron los estudios de organización como vías para asegurarle al hombre la realización de su labor de manera más efectiva y segura, pudiendo contar dentro de la entidad con el personal necesario para realizar sus funciones y brindar un servicio con mayor calidad y seguridad. Para ello desde finales de la década de los 90 del pasado siglo se comenzó un proceso conocido como Perfeccionamiento Empresarial, que tiene sus inicios en entidades de las FAR y que se pasó a implementar en el sector empresarial cubano amparado con Decreto Ley 281, el cual aún está vigente y se ha transformado y en el año 2014 se perfeccionó con el Decreto Ley 320 (Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano SDGEc) del Consejo de Estado. En este decreto se establece el Sistema Organización general, relacionado fundamentalmente con el diseño de estructura organizativa: funciones, atribuciones y descentralización del poder.

La Corporación cubana CIMEX (Corporación Importadora Exportadora) que se ha caracterizado desde su creación, hace más de 20 años, por el crecimiento constante y la estabilidad financiera, tanto dentro como fuera del país, desde inicio de este siglo, se encuentra inmersa la implementación del SDGEc. Dicha Corporación trabaja porque en sus entidades se llegue al cumplimiento total de los objetivos trazados, la satisfacción de sus clientes internos y externos, por lo que se enfrascan en organizar correctamente su trabajo y que cada trabajador sepa lo que tiene que hacer, la manera correcta de hacerlo y en qué medida esto ayuda al cumplimiento del objetivo final de la empresa.

Por análisis realizados en el Complejo CIMEX Matanzas se ha podido establecer que:

- Aun cuando el desempeño general de los trabajadores en sus puestos de trabajos y la gestión de control sobre estos por sus mandos directos, es buena; todavía no abarca la totalidad de los objetivos de trabajos demandados a los mismos, a partir de los requerimientos realizados por las diferentes áreas funcionales implicadas.
- Existe dispersión y diversidad de servicios (establecimientos comerciales, puntos de ventas y servi CUPET) que son atendidos por el Complejo, provocando que los niveles de desempeño no se comporten de forma similares, igualmente se aprecian desbalance en los abastecimientos por unidad y niveles de venta diferentes, esto afecta la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los objetivos.



- Se ha comenzado la comercialización de nuevos segmentos y líneas de mercado, cuya gestión recae en las mismas áreas con las que el Complejo gestiona los servicios tradicionales.
- La escases de algunos insumos provocan áreas recargadas de trabajo, apreciándose que se desbalance en algunas funciones, ya que se gestionan actividades que pueden ser realizadas por otras.
- Falta de claridad en los trabajadores y sus mandos directos de la totalidad de los objetivos de los puestos de trabajos y de los criterios para medir los resultados; debido fundamentalmente a la fragmentación en que les llega la información en este sentido.

Teniendo en cuenta estas deficiencias, las cuales se encuentra dentro del contenido de la estructura organizativa, y a petición de la Sucursal CIMEX Matanzas, para solucionar este problema se asume como **Problema Científico**: ¿Qué modificaciones debe realizar el Complejo CIMEX Matanzas para contribuir a la mejora de su estructura organizativa?

- Para concretar lo planteado se traza como **objetivo general**: Proponer modificaciones en el Complejo Matanzas que contribuyan a adecuar la estructura organizativa a las actuales condiciones.

Para darle cumplimiento al objetivo general se definen como **objetivos específicos** los siguientes:

- Realizar una revisión bibliográfica relacionada con la organización y estructura organizativa que fundamente teóricamente los resultados de la investigación.
- Proponer un procedimiento para la adecuación de la estructura del Complejo CIMEX Matanzas a las condiciones actuales.
- Aplicar el procedimiento propuesto para lograr la adecuación de la estructura organizativa a las condiciones actuales atendiendo los elementos que conforman la misma.

Para el desarrollo de la presente investigación se estructura el presente trabajo en las siguientes partes:



Capítulo 1. Comprende aspectos teóricos y científicos que sirven como soporte y guía en la presente investigación. Se aborda elementos de suma importancia tales como: conceptos y valoraciones acerca de la gestión, tendencias actuales la organización, estructuras organizativas sus tendencias y parámetros de diseño.

Capítulo 2. Contiene una caracterización de la entidad objeto de estudio: Complejo CIMEX Matanzas. Posteriormente se expone el procedimiento que será utilizado en la investigación que incluye las técnicas a aplicar en sus diferentes etapas.

Capítulo 3. Se desarrolla el procedimiento propuesto y se muestran los resultados obtenidos en las etapas que se acometieron.

Se presenta conclusiones parciales y generales, recomendaciones, bibliografía y anexos que facilitan la comprensión de la investigación

En la investigación se emplean métodos tales como; **Métodos Teóricos:** Inducción-Deducción, Análisis-Síntesis, Histórico-Lógico. **Métodos Empíricos:** Encuestas, Observación, Entrevistas, Análisis documental (incluye la consulta de la literatura y la revisión de la documentación de la empresa).

Se emplean un conjunto de **herramientas**, que permiten llegar a conclusiones, tales como: Tormenta de ideas, Diagrama Causa – Efecto, Test de Experticia, Método Delphi, Lista de chequeo, Tablas de frecuencia, Técnicas matemática simple entre otras, lo que permite dar una mayor objetividad a los resultados obtenidos en la investigación.



Capítulo I: Marco Teórico Conceptual

Para dar cumplimiento al objetivo número uno de la presente investigación se desarrolla el presente capítulo de este trabajo investigativo, el mismo aborda diferentes criterios, definiciones de autores e investigadores realizada con el objetivo de conformar un marco de referencia para el desarrollo de la investigación, el cual permite un acercamiento a la organización y su rol en las entidades de producción y servicio.

1.1 Gestión

La definición más aceptada del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración y significa: “hacer diligencias conducentes al logro de los objetivos”, estas diligencias implican recursos y personas que sistemáticamente direccionan sus esfuerzos hacia un mismo rumbo. En palabras de Fajardo (2005), “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica”(“Gestión, Entorno y Competitividad de las Organizaciones ”; Vasquez, 2005)

Gestión: es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (Ruiz, 2017)

Gestión: es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. (Gaibor, 2011)

La gestión consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Juran, 2007)

La gestión o administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener eficiencia o máximo beneficio posible; este



beneficio puede ser social, económico o estratégico, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización. ("Administración," 2016)

La gestión o administración es también concebida como; una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones. Las organizaciones afectan el pasado, el presente y el futuro. Según (Stoner et al., 2007) la concepción del tiempo en las organizaciones consta de varios elementos:

- La administración representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente.
- La administración se ejerce en una época histórica concreta y es reflejo de ella.
- La administración es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surgen con el paso del tiempo.

Después de entender las diferentes concepciones aportadas por varios autores acerca de la Gestión o Administración, se puede concluir que, es el proceso mediante el cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, buscando la mejor forma de coordinar el uso de estos recursos. Debido a sus características, es posible diferenciar la gestión o administración de otras disciplinas, cuyas características según (Wikipedia, 2016) son las siguientes:

Características de la Gestión

- **Universalidad:** Ya que existen en cualquier grupo social; representa un valor instrumental, dado que su propósito es eminentemente práctico, por lo tanto, la administración resulta ser un medio para lograr un fin. De igual manera, es universal porque puede ser aplicada en cualquier tipo de organización social, así como en los sistemas políticos.
- **Especificidad:** Es decir, no se puede confundir con otras disciplinas relacionadas.



- Flexibilidad: Se considera flexible, porque los principios administrativos se adaptan a las necesidades específicas de cada grupo social donde se aplican.
- Unidad Jerárquica: En todas las organizaciones existen individuos con jerarquías de jefes y éstos forman parte de todas las modalidades y grados de administración. Las empresas se encuentran conformadas por un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último asistente.
- Valor Instrumental: La administración es un instrumento utilizado por los organismos sociales, privados o públicos, para alcanzar un fin u objetivos trazados de una manera eficiente.
- Interdisciplinarietàad: La administración utiliza los procesos, principios y métodos de otras ciencias que se relacionan con la eficiencia en el trabajo, como por ejemplo: el derecho, la estadística, las matemáticas, la economía y psicología entre otras.
- Amplitud de ejercicios: La administración se aplica a todos los niveles de las organizaciones formales, es decir, a presidentes, gerentes, supervisores y hasta a las amas de casa. ("Administración," 2016)

La gestión se da donde quiera que existe un organismo social; el éxito de éste dependerá de su buena administración. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, su utilización adecuadamente hará que exista elevación de la productividad, el cual es un factor importante y preocupante en el campo económico-social de hoy en día.

En base a los conceptos y características mencionadas anteriormente y, de acuerdo con los fines de esta investigación, a partir de la definición dada de la Gestión se puede precisar, además, como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control. A continuación se abordan con mayor detenimiento



estas funciones y su relevancia en la optimización de los resultados organizacionales que es el propósito supremo de la gestión.

Funciones de la Gestión:

La gestión empresarial es el proceso que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa (humanos, materiales, financieros, entre otros) que, utilizados convenientemente, conducen al cumplimiento de los objetivos, el aumento de la productividad, eficiencia, efectividad y competitividad.

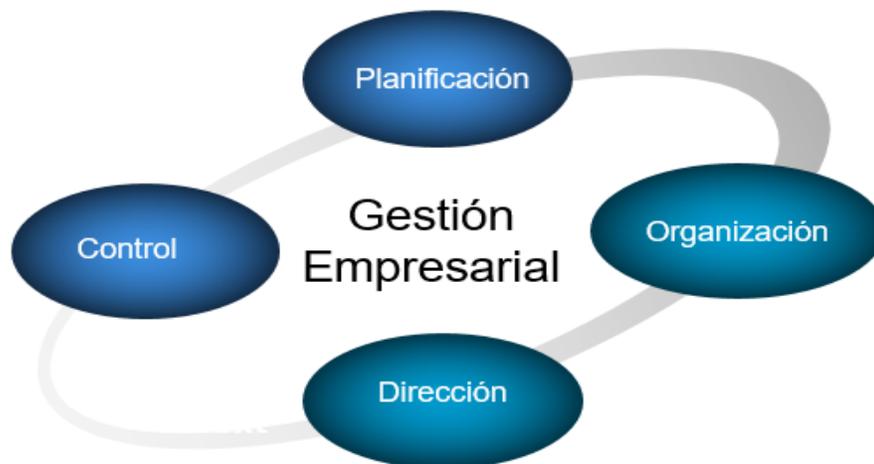


Figura 1.1: Funciones de la gestión empresarial

Fuente: en aproximación a Stoner 2007.

Las cuatro funciones o procesos que desarrollan los administradores en su trabajo directivo es lo que se denomina Proceso Administrativo, o Ciclo Administrativo. Tales funciones se desarrollan de forma continua y sistemática durante el trabajo directivo.

Planificación: es un proceso racional de toma de decisiones, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una organización y cada unidad de la misma para el logro de sus metas.(Stoner et al., 2007)



Dentro de las organizaciones la planificación cumple dos propósitos principales: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

La función **Organización** comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de roles para los trabajadores y directivos, que aseguran cada uno de los elementos que componen la empresa u organización en cuestión, certificando que cada uno de los elementos que componen la empresa u organización tengan conocimiento exacto de cada uno de los papeles que han de desempeñar para el cumplimiento de las metas.(Robbins et al., 2013)

La función organización posee gran importancia debido a la garantía que posee para alcanzar los elementos planificados; es la parte de la gestión organizacional que implica establecer una estructura funcional de papeles que las personas de una empresa u organización deben desempeñar. De forma intencional asegura la asignación de todas las tareas para lograr los elementos que constituyen la función de la planificación, esta necesidad de organización es la que determina el surgimiento de las estructuras organizativas y con ella los organigramas.(Pertuz Belloso, 2013)

La función **Dirección**, es la que trata de influir en las personas que laboran en la organización para que de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los



objetivos organizacionales. Esta actividad funcional incide decisivamente en el comportamiento humano y tiene un marcado carácter interpersonal.

El recurso más importante de las organizaciones es el humano, por lo cual resulta esencial para el logro de las metas que los directivos estén conscientes de la importancia de dirigir, motivar y comunicarse de forma efectiva con su personal, los cuales hacen posible la ejecución de las tareas en función de los objetivos a alcanzar.

Otra de las razones de carácter práctico de la Gestión Organizacional, es la importancia de poseer las habilidades necesarias para una efectiva simplificación del trabajo directivo, en lo que se refiere al buen aprovechamiento y administración del tiempo. El directivo debe estar disponible para resolver un problema y tomar aquellas decisiones que por su carácter e importancia debe ser él quien las tome.

El líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.(Pedraja, Rodríguez, & Villarroel, 2012)

El Control es la actividad de seguimiento, encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto al cumplimiento de los objetivos. El control se ejerce tomando como referencia los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones, así como la valoración de las desviaciones habidas al respecto de los objetivos.

El control constituye una función independiente del proceso administrativo, pero tiene sus raíces en la planificación. Su nexos con la planificación es tan grande que muchos aseguran que el control es un “proceso mediante el cual los gerentes aseguran que las actividades se correspondan con las planeadas”.

No podría hablarse de control sin unos objetivos precisos, sin un sistema de planificación de indicadores y normas; así como sin una adecuada definición de los niveles de actividad de cada uno de los integrantes de la organización.



Por otro lado, una empresa tendría muy pocas posibilidades de éxito, aun disponiendo de una dirección talentosa, de un buen sistema de planificación, e incluso, de trabajadores motivados, si carece de unos adecuados sistemas de información y de control.(Bon, 2018)

Luego de analizar las cuatro funciones que desarrollan los administradores en su trabajo directivo se hace necesario conocer la importancia de la gestión.

Importancia de la Gestión

La administración es importante porque con el uso de sus métodos de gestión a través de sus principios y técnicas, muchas empresas logran su propósito económico y / u otras organizaciones logran sus objetivos.

Ésta adquiere gran importancia porque constituye un proceso necesario para estos esfuerzos colectivos, ya sean públicos, privados, civiles o militares, grandes o pequeños. Sin embargo, en cada caso el proceso científico puede variar en metodologías, finalidades y de acuerdo a las circunstancias que surjan. De esta manera, dependiendo de las diferentes situaciones cambiantes, es donde los principios administrativos tienen su prueba científica y su universalidad.

Por estas razones, la gestión o administración es uno de los medios más importantes disponibles para los seres humanos, que les permite satisfacer sus múltiples necesidades, dadas las dinámicas y características del tiempo y los requerimientos de trabajo que distinguen a la humanidad.(Yirda, 2019)

1.1.1 Diferentes enfoques de Gestión

A través de los años los estudios teóricos de la gestión se ha enfocado hacia determinados elementos o campos de conocimiento de la misma, tratado los autores de enfatizar en aquellos, que un contexto determinado o etapa histórica concreta, considera los más relevantes o decisores para el éxito de la organización, a esto se le ha llamado en ocasiones filosofías de gestión. Es de destacar las llamadas escuelas de la Administración; entre las cuales las más difundidas (Stoner 2007; Robbins, S et all 2013) son: Escuela clásica, Científica y del Comportamiento Humano, y a estas se han venido sumando tendencias como:



- **Calidad Total:** la que se enfoca a la orientación a la calidad, como guía a las acciones y misión suprema de la organización, esta tendencia nace en Japón, donde adoptaron ideas que orientaron toda la organización al cliente e implantó el Control Total de Calidad.
- **Dirección por objetivos:** resaltó la importancia de contar con objetivos concretos que se entrelazan para lograr el objetivo supremo de cada organización, planteo pautas para su definición y la posibilidad de control de cada uno de ellos resaltando la necesidad de la participación de todas las áreas en su definición y la relación de los objetivos de la organización y trabajadores.
- **Dirección por Procesos:** concibe la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Se entienden estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente, está vinculada a la gestión de calidad.
- **Dirección por valores:** es una propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, que se sustenta en diferentes enfoques y teorías pone en el centro ciertos valores (finales) que requiere la organización para obtener un comportamiento coherente ante los clientes internos y externos y obtener ventaja competitivas, surge alrededor de los años 60 del pasado siglo.
- **Gestión del conocimiento:** el aprendizaje constante es una exigencia para adaptarse al cambio, surgiendo la necesidad de gestionar conocimientos a partir de ello se considera como: el conjunto de actividades y prácticas orientadas a la adquisición más eficiente de habilidades asociadas a la adquisición del conocimiento y su correcta utilización con el objetivo de obtener mejores resultados en el desarrollo de las actividades de una organización, generándose toda una serie de actividades, áreas y funciones que permiten gestionar a la organización.

Otras tendencias son también apreciadas en la actualidad como:



- La gestión por competencias: distingue no solo los conocimientos y habilidades, sino considera los valores, sentimientos en busca de un excelente desempeño en la organización y los empleados.
- Motivación y necesidades: analizar qué mueve a la persona para que la administración deba basarse en su recurso más valioso: los trabajadores.
- Implicación trabajador-empresa: define la cultura empresarial participativa y basada en una relación de confianza a largo plazo entre empresa-trabajador.
- Excelencia: no parar de innovar. Las empresas con más éxito, las excelentes, siempre están listas para responder en forma rápida y eficiente.
- Talento: factor clave para no parar de innovar. Se resalta la importancia de la motivación como potenciador del compromiso, clave del talento organizativo.

Estas tendencias no se manifiestan de forma excluyente, se aprecia en las propias definiciones que existen puntos coincidentes entre ellas, pero es de destacar que marcan las pautas en que organizativamente se estructura las instituciones, siendo un elemento esencial a considerar para su análisis y diseño.

Evidentemente no todas las empresas despliegan su función directiva de la misma manera sino que existen diferentes estilos de dirección que suelen estar asociados con los niveles de centralización o descentralización en la toma de decisiones:

- Modelo autoritario o autocrático: relacionado con una dirección centralizada en la que la alta dirección comunica al resto lo que tiene que hacer. Los directivos intermedios se limitan a recibir las órdenes y transmitirlos. Puede ser efectivo en situaciones de emergencia o cambios muy rápidos, aunque puede generar problemas en las actividades cotidianas ya que los trabajadores no se sienten responsables de las decisiones tomadas, sólo de su ejecución.
- Modelo participativo: se produce una descentralización de la autoridad y la responsabilidad se transmite a los distintos niveles. El papel del directivo consiste en coordinar y motivar a sus subordinados y no sólo en transmitir órdenes. Se



motiva a través del reconocimiento. Su principal ventaja es la motivación, pero en determinadas ocasiones puede retardar la toma de decisiones.

En general, no existe ninguna organización que esté completamente centralizada o descentralizada, sino que existen situaciones intermedias. Algunas actividades pueden ser centralizadas, mientras que en otras existe un alto grado de descentralización. Las empresas más modernas e innovadoras tienden a utilizar modelos más participativos ya que la delegación de responsabilidades realizada correctamente logra una mayor motivación, que se traduce en mayor grado de compromiso y satisfacción con el trabajo realizado, que mejora la creatividad y la innovación. A su vez mejora la cooperación entre trabajadores y el clima laboral. Todo ello puede traducirse en aumentos de la productividad y, por tanto, en mejores resultados. (García, 2020)

Estos modelos están vinculados a las diferentes tendencias de gestión, pero existe una tendencia a la aplicación de modelos participativos en las tendencias actuales de gestión. La organización que se adopta está vinculada a las tendencias seguidas en la institución, es por ello que se debe enfocar la organización como parte fundamental del estudio de la Gestión. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado. (Codina, 2014)

1.2 Las Organizaciones. Generalidades

Para poder realizar un estudio dentro de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización, por lo cual mostraremos una serie de definiciones de diferentes autores:

Según Stoner (2007) las organizaciones son dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos. Posteriormente plantea: Una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. (Stoner et al., 2007)



De acuerdo con (Chiavenato, 2012) todas las organizaciones son dirigidas por personas llamadas administradores. Éstos asignan los recursos escasos a diferentes fines, los cuales casi siempre compiten entre sí. Los administradores determinan la relación entre los medios y los fines. Tienen la autoridad (delegada por la sociedad) y la responsabilidad (aceptada por ellos) de construir o destruir comunidades, hacer la paz o la guerra, purificar el ambiente o contaminarlo.(Chiavenato, 2009)

(Prediscan & Sarcui, 2016) manifiestan que las organizaciones son un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio, la sociedad con la que interactúan. Se integran de individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura en un contexto al que controlan parcialmente, y desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes.

Kliksberg por su parte, plantea que toda organización debe entenderse como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines, y es influenciada por el medio en el cual está inmersa.("Cambio, Organización y Entorno," 2017)

Si se analizan estas definiciones se puede concluir que, en esencia, la organización es la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados por la misma.

Después de entender las diferentes concepciones que aportan una heterogénea gama de autores acerca de la organización resulta imprescindible conocer los diferentes objetivos que se trazan las organizaciones.

Objetivos de la Organización

Las organizaciones existen para satisfacer una amplia gama de necesidades humanas, porque de no ser así carecerían de sentido y simplemente no existirían. El fin o los fines de una organización constituyen la parte esencial, es la razón de su existencia y por lo general se declaran en la misión de la entidad, el fin de la organización define el porqué



de su existencia o de su aspiración mayor, constituye la persecución de los valores de las personas que la dirigen y que la organización la hace suya.

Según Harold Koontz, los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, productividad, productos o servicios de calidad, etc. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico. ("La Organización ")

Según Mayntz, como objetivos de la organización debe considerarse aquello que guía las decisiones, las cuales están orientadas a conseguir algo tangible. Por lo tanto los objetivos reales pueden ser distintos a los que figuran formalmente en los estatutos de la organización. Esta diferencia tiene mucha importancia en organizaciones que no son empresas. ("Nacimiento, objetivos y estructura de las organizaciones,")

Todas las organizaciones cualquiera fuera su tamaño y complejidad tienen un fin y existen para cumplir dicho fin, el cual a la vez le garantiza su supervivencia, de no ser así perecerán inevitablemente, en consecuencia ningún dirigente de organización puede estar al frente de una organización sin tener en cuenta el fin que persigue esta, más bien debe precisarla y mejorarla, por lo que son de vital importancia.

Importancia de la Organización

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son: ("Organización," 2016)

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y su recurso están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.



- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- Un instrumento a través del cual la organización puede cumplir sus objetivos lo constituyen las estructuras organizativas, la misma no surge por azar. Lo que la determina y configura es una necesidad de adaptación a las situaciones concretas de la organización, expresadas en términos de recursos humanos y materiales de necesidades técnicas, económicas y sociales de objetivos.

1.3 Estructuras Organizativas. Generalidades

La estructura no nace espontáneamente, sino que se crea por la dirección (Henry Mintzberg, 2000), siguiendo un proceso lógico. Tal proceso lleva a definir las actividades a desarrollar para lograr los objetivos, las personas que deben realizarlas, los recursos y los medios a emplear, las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización, los sistemas y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades y el mejor empleo de los recursos. (H. Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003)

Dentro de este proceso, la primera fase consiste en subdividir en una serie de tareas (conjunto de operaciones manuales y mentales desarrolladas por una persona) todo el trabajo necesario para alcanzar los objetivos de la empresa. Las tareas se agrupan luego en puestos de trabajo (conjunto de tareas desarrolladas por una persona), y éstos a su vez en unidades. Por último, para cada persona, puesto de trabajo y unidad, se piensan los lazos y conexiones con las restantes partes de la estructura (Strategor, 1995). El resultado de este proceso es la estructura organizativa. La red de relaciones no se limita a las que existan entre individuos y entre grupos, sino que comprende los procedimientos, los sistemas, los flujos de trabajo y los procesos de decisión. (Manene, 2020)



Para comprender plenamente el porqué de una estructura organizativa, el mejor camino es seguirla en la dinámica de su desarrollo, comprobando su evolución histórica en relación con las circunstancias del momento.

Evolución de las estructuras organizativas

Normalmente la estructura comienza en embrión, como una célula, alrededor del núcleo central (dirección), con las funciones principales, que se van desarrollando paulatinamente a medida que la actividad empresarial aumenta, debiendo posteriormente generar funciones auxiliares y dependientes de las principales, debido a la expansión y complicación de la actividad. Como ejemplo de estructura en embrión se puede considerar la formada por las funciones de Dirección, Administración, Recursos Humanos, Comercial, Compras y Operaciones.

Las crecientes necesidades de coordinación entre las distintas partes del sistema (M. & Hernández, 2014) que se va constituyendo llevan, como desarrollo lógico, a la creación primero de uno y después de varios niveles de posiciones intermedias, entre el supremo órgano directivo y los ejecutores.

Este proceso de especialización vertical es el que lleva a la subdivisión de las tareas en el ámbito del grupo, según el tipo, la naturaleza y la importancia de las decisiones a tomar y de la autoridad que implican.

Al mismo tiempo, el aumento de las dimensiones de la empresa o la mayor complejidad de las actividades desarrolladas llevan a una progresiva distribución de las funciones ejecutivas entre un número creciente de puestos de trabajo y de unidades (especialización horizontal). (Calderón & Mousalli, 2012)

La estructura, por consiguiente, viene a tomar la forma de una pirámide, en la que en la base se encuentran los puestos de trabajo meramente ejecutivos; subiendo, por el contrario, las funciones ejecutivas que van reduciéndose en cada nivel a medida que se amplían las funciones directivas.



Figura 1.2: Organización piramidal de las organizaciones.

Fuente: material de apoyo ("Administración," 2016)

Se suelen distinguir, los órganos que participan de las funciones directivas en los distintos niveles, entre grupos fundamentalmente a saber:

1. Alta Dirección: es la dirección de la empresa que puede diferenciarse en tres ramas, a saber:
 - a) La alta dirección en sentido estricto: Consejo de Administración, Consejo Delegado, Presidente, etc.
 - b) La dirección general: Que dirige la empresa dentro de los límites de los objetivos y políticas fijadas por la dirección.
 - c) La dirección de decisión: Con funciones directivas equivalentes a las del director general, pero reducido al ámbito de la división, sector, departamento, y dentro de los límites y autoridad fijado por la dirección general.
2. Dirección Intermedia: Corresponde a la dirección de los servicios y departamentos directivos.
3. Dirección Ejecutiva: Se refiere a la dirección de los servicios y departamentos subalternos.



Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual. También es importante que las responsabilidades estén altamente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa. ("Importancia de una buena estructura organizacional _ Pequeña y mediana empresa - La Voz Texas.mhtml," 2015)

1.3.1 Estructuras organizativas. Definición

Según Mintzberg las estructuras organizativas son: el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. (H. Mintzberg, 1984)

Para Daft consiste en fraccionar el trabajo a realizar en un conjunto de tareas, con la coordinación necesaria entre las mismas, para cumplir las metas de la organización. (Daft, 2003)

Son el instrumento técnico final que permite completar el proceso de asignación de responsabilidad hasta el grado de detalle necesario para el uso adecuado de los recursos en la ejecución de las actividades. (Hintze, 2015)

Según Nagy las estructuras organizativas son: el marco en torno al cual el grupo se organiza. Es el manual de operaciones que les informa a los participantes cómo está formada la organización y cómo funciona. Más específicamente, la estructura describe cómo se acepta a los miembros, cómo se escoge a los líderes y cómo se toman las decisiones. (Nagy, 2016)

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la Organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la



interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.(Parra & Del Pilar, 2009)

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

Criterios para el diseño de una Estructura Organizacional:

Los siguientes principios o elementos pueden ser tomados en consideración para el establecimiento de toda organización:

Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo: para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.

La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente: la autoridad no se puede concebir separada de las responsabilidades, es decir, esta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros de la organización.

La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación: de acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a otro inferior, la falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y sobre todo fuga de responsabilidad.



La división del trabajo adecuado evitará duplicidad de funciones: una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones en que pueda ser dividido el trabajo.

Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona: si no se respeta el principio básico de la "unidad de mando" es imposible establecer responsabilidades. Es necesario diferenciar ante quien se es responsable y las cosas por las que se es responsable.

Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible: cada estructura deberá ser analizada con el objeto de asegurarse que esta resulte práctica, desde el punto de vista de costos, si la misma implica costos elevados, la organización tendrá que ser modificada. ("Estructura Organica," 2015)

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa; por lo que resulta de gran importancia.

1.3.2 Modelos generales de estructura para las organizaciones

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Se plantean cinco configuraciones naturales según (H. Mintzberg et al., 2003) y (Strategor, 1995), siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados. No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad.

La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. El argumento de (H. Mintzberg et al., 2003) es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.



Se plantean cinco componentes básicos:

- **Ápice estratégico o cumbre estratégica:** se encuentra la alta dirección de la empresa, la cual tiene una responsabilidad global, determinar y hacer cumplir la misión. Su función esencial consiste en garantizar que la organización funcione adecuadamente y cumpla sus objetivos. Entre sus tareas se encuentran: supervisión directa, emisión de órdenes, toma de decisiones importantes, formulación de la estrategia a seguir, aseguramiento de recursos, relación con el entorno, generan y mantienen un ritmo de cambio.
- **Línea media:** mandos intermedios, directivos o gerentes que vinculan la dirección general con el núcleo de operaciones. Entre las funciones que se le atribuyen están: enlace vertical ascendente y descendente, enlace horizontal entre ellos, tomar decisiones y resolver problemas en su ámbito de actividad.
- **Núcleo de operaciones:** personas encargadas del trabajo básico de producción de bienes y servicios, son la base de la organización, su correcto funcionamiento es vital para la empresa. Entre las funciones que desarrollan destacan: aprovisionamiento de los inputs necesarios para la producción, transformación de los insumos en producciones o servicios, comercialización y apoyo directo a las funciones previas. Las demás partes deben velar para que funcione adecuadamente.
- **Tecnoestructura:** analistas o especialistas que no son directivos y no participan en el flujo del trabajo, sino que estudian, planifican, diseñan y recomiendan soluciones para que la organización funcione eficientemente, expertos que estandarizan el trabajo. Puede haber dos tipos: analistas de adaptación, quienes estudian los cambios necesarios que hay que introducir en la organización y analistas de control, su función consiste en la búsqueda de estabilidad y normalización de las pautas de la actividad de la empresa.
- **Staff de apoyo:** conjunto de unidades especializadas, de naturaleza variada, que no participan directamente en la producción de bienes y servicios, sino que su objetivo consiste en apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y



servicios especializados indirectos, como lo pueden ser limpieza, cafetería, seguridad, relaciones públicas, entre otros.(Alonso, 2018)



Figura 1.3: Componentes de la estructura organizacional

Fuente: adaptado de Diseño de organizaciones eficientes.(Henry Mintzberg, 2000)

Tendencias actuales de las estructuras organizativas

Estando en consonancia con los enfoques de la gestión, la organización como parte de esta ha evolucionado a estructuras más planas, orgánicas y participativas, apareciendo nuevas formas de estructura en busca de simplificar la complejas relaciones que en la misma se producen como: estructuras en redes, estructuras por proyecto, estructuras matriciales, dando con ello paso a la creación de unidades más pequeñas de organización que se entrelazan bajo diferentes enfoque de la administración para alcanzar los objetivos, existiendo una gama de formas organizativas bajo estos preceptos, con ello se busca atenuar la alta complejidad del medio en que ellas se desenvuelven y que llevó a la existencia de estructuras, burocráticas y poco funcionales.

Los modelos organizativos planteados por Mintzberg 2000, sirvieron de base para estas tendencias, al precisarse que todas las partes no tiene que estar bajo una misma dirección, pudiendo existir como organizaciones independientes, pero si con una coordinación entre ellas que permitan el logro de los objetivos.



Una vez analizados los componentes básicos de la estructura organizacional, se hace necesario entender por qué es importante, dado que en la mayoría de las organizaciones, una estructura es deseable y necesaria.

Importancia de la estructura organizativa

- En su sentido más amplio, la estructura organizacional da orden a la empresa. Responsabiliza el talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente (Alonso, 2018; Manene, 2020)
- La forma en que las compañías deciden organizarse es diferente, cada una establece estructuras que se acoplan al tipo de empresa que es y tienen como propósito alcanzar de manera eficiente los objetivos siguientes:
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- Mejora el rendimiento o productividad de los recursos (capital, personal, material) para las personas involucradas.
- Delega autoridad para que se establezcan responsabilidades.
- Realiza procesos de comunicación, coordinación, control, etc., para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.
- Concibe que se logre una acción efectiva y eficiente.



- Establece niveles jerárquicos que representen autoridad, a la cual hay que obedecer.
- Indica el tipo de trabajo que debe realizarse, así como los fines y objetivos de la empresa.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa. Los organigramas representan la estructura organizacional formal y quiénes son los responsables y su jerarquía.

1.4 Los Organigramas

El organigrama es un documento que representa gráficamente la estructura formal de la empresa y permite ver las relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir. Lo realiza la dirección. Establece la cadena de mando y delegaciones de autoridad.

El uso de los organigramas surge de la necesidad de representar gráficamente al conjunto de personas, niveles de responsabilidad, departamentos y funciones, sus relaciones, canales de transferencia de órdenes y comunicaciones que aparecen en el funcionamiento de la empresa. En el organigrama debe quedar perfectamente claro ("Los Organigramas,"):

- Los niveles de autoridad: la jerarquía.
- El flujo de autoridad y la delegación, la conexión entre los distintos niveles jerárquicos.
- Los puestos de trabajo, las personas que lo ocupan y las atribuciones que tienen asignadas. La división de las tareas entre los trabajadores.
- Los departamentos o agrupaciones de personas y puestos de trabajo.

Concepto de Organigrama:

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.



Los organigramas representan la forma en que se van agrupando las diferentes personas en departamentos o unidades, estableciendo las relaciones formales de dependencia y la manera como se coordinan las diversas acciones de sus miembros.(Cardón, 2007)

Representación gráfica de la estructura organizativa. Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.(D'Ambrosio, 2017)

Según Fernández los organigramas son: la representación gráfica de la estructura de la empresa, de manera que no sólo representa a los empleados y recursos humanos de la empresa, sino que también representa las estructuras departamentales, además de ser un buen esquema de las relaciones jerárquicas y competenciales dentro de la empresa.(Fernández, 2020)

Al analizar estas definiciones observamos que cada una de ellas conserva la esencia del mismo, y únicamente se diferencian en su forma y en su especificación. Demuestran que los organigramas son útiles instrumentos de organización.

1.4.1 Finalidad de los organigramas:

Tanto en grandes como en pequeñas empresas, así como en negocios unipersonales un organigrama bien definido facilita la gestión tanto del día a día como la organización estratégica.

En el caso de un negocio unipersonal, el organigrama definirá los diferentes roles que el empresario debe asumir en cada momento. Un buen trabajo de organización empresarial debe tener en cuenta las tareas designadas en cada escalón del organigrama.

Los organigramas sirven para:

- Representar la división que existe entre las funciones.
- Representar los niveles jerárquicos.
- Representar las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Representar los canales formales de comunicación.



- Representar la naturaleza ya sea lineal o staff del departamento.
- Representar las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa a lo largo y ancho y en cada departamento o sección.
- Son una fuente oficial de consulta.

Elementos de un Organigrama:

Se puede plantear que existen varios elementos: los cuadros que señalan las áreas o partes en que están agrupados las funciones y personal en la organización y que son reconocidos para distinguir uno de otros por parte de la propia organización y el contexto que la rodea. **Las líneas**, estas señalan los vínculos estables o relaciones formalizados entre las diferentes áreas (cuadros), así como la subordinación de unos a otros por lo que denotan jerarquía. **La ubicación** (nivel en que se representa un cuadro) señala la jerarquía o poder de uno sobre otro. **Las intersecciones**, estas señalan que áreas intervienen para la toma de decisiones o deben relacionarse para adoptar la decisión o mando sobre otra, generalmente esta solo marca aquellas relaciones vinculadas los procesos u operaciones sustantivos. En el organigrama queda representado:

- El ápice estratégico: se considera que entra en este grupo la parte de la alta directiva de la empresa. Son los encargados de la mayoría de tomas de decisiones, o de al menos las decisiones más significativas de la organización.
- La línea media: como su propio nombre indica incluye a todos los mandos intermedios de la empresa. Se puede decir que son el enlace entre la alta dirección y la línea de operaciones de la organización, por lo que la importancia de la comunicación es altísima.
- El núcleo de operaciones: lo forman los trabajadores que están relacionados directamente con la producción del bien o del servicio y su distribución.
- La tecnoestructura: son analistas externos a la directiva de la empresa que se dedican a analizar y a presentar los cambios en la estructura de la empresa sea más eficaz. En algunos casos será necesario una ampliación, una reducción o incluso una reestructuración.



- El staff de apoyo: son una parte de la empresa que no colaboran directamente en la realización de la actividad, sino que se dedican a funciones de apoyo para un mejor rendimiento. En muchas ocasiones, no forman parte de la empresa y se subcontratan.

Hay que tener en cuenta que no todos los elementos tienen porque aparecer en el organigrama de una empresa, sino que solo se debe hacer uso de los estrictamente necesarios, además se requieren dejar establecido para el adecuado funcionamiento de la estructura; las funciones y atribuciones de cada área, el sistema informativo y otros órganos que de forma paralela funciona en ella como: los comité, consejos u juntas, entre otros. Tan negativo es para una empresa contar con un organigrama escaso como con uno demasiado amplio en el que no haya comunicación; por lo que es necesario conocer sus funciones.

1.4.2 Funciones del Organigrama

Para la ciencia de la administración:

- Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema:

- Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal:

- El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.



Y en forma general sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

Beneficios de los Organigramas:

- **Objetivos:** un organigrama ayuda a precisar el camino a seguir para la consecución de los objetivos de la empresa.
- **Promoción:** el organigrama deja claro cuáles son los canales de ascenso en la empresa. Lo que puede ser motivador para los empleados.
- **Relaciones:** muestra cuál es la cadena de mando y la relación entre los departamentos.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización
- No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos.

Es preciso comprender que el uso de los organigramas ofrece factores positivos pero también desventajas, si no se implementa adecuadamente.

Desventajas de los Organigramas:



- Relaciones informales: un organigrama no define todos los canales de comunicación en una empresa. La comunicación informal, a menudo, es más importante que la cadena formal de flujo de información.
- Factor humano: el salto del papel a la realidad siempre trae sorpresas, no todo se puede planificar.
- Actualización: La empresa es un ente vivo que debe adaptarse constantemente, de ahí la importancia de mantener el organigrama actualizado, si no, será inútil.
- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad. ("Como hacer un Organigrama," ; Salazar & Maggiorani, febrero de 2005)

En las organizaciones son de gran importancia los parámetros de diseño para la correcta organización de su trabajo, por lo que es esencial su entendimiento y análisis.

1.5 Parámetros de diseño

Los parámetros de diseño son las pautas o criterios sobre los cuales se diseña o rediseña una estructura, a partir de ellos conciben patrones que permiten ir ordenando a la organización y todos los elementos que en ella son necesario para esclarecer, los roles, facultades, relaciones, jerarquía y poderes con que esta debe funcionar.



Dentro del proceso de diseño organizacional, la coordinación es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales. Sin la coordinación los individuos y departamentos perderían de vista sus funciones. La necesidad de coordinación depende de la naturaleza y las exigencias de comunicación. Hay autores que en lugar del término de coordinación, usan integración.

Según H. Mintzberg existen nueve parámetros de diseño que caen dentro de cuatro amplias agrupaciones. (Sarmentero, 2018)

Cuadro 1.1. Parámetros de diseño

Fuente: elaboración propia.

Grupo	Parámetro de diseño	Conceptos relacionados
1. Diseño de posiciones individuales	Especialización de tareas. Formalización del comportamiento. Capacitación y adoctrinamiento	División básica del trabajo. Estandarización del contenido del trabajo. Sistema de flujo regulado. Estandarización de destreza.
2. Diseño de superestructura.	Agrupación de unidad. (departamentalización) Dimensión de la unidad.	Supervisión directa. División administrativa de trabajo. Sistema de autoridad formal. Flujo regulado. Comunicación informal y constelaciones de trabajo. Organigrama. Sistema de comunicación informal. Supervisión directa. Extensión del control.



3. La gestión ha evolucionado y actualmente se encuentran diferentes enfoques de la misma, los que han traído cambio en la organización y estructuras organizativas, las que han evolucionado a estructuras más planas, orgánicas y participativas.
4. Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades. La estructura organizacional es el modo que tienen las empresas de establecer y administrar los roles, las funciones y responsabilidades que han de desarrollar sus miembros; su interrelación y nivel de jerarquía, así como las actividades y los procesos que permiten trabajar de forma óptima, alcanzar las metas fijadas en la planificación y encauzar el proceso de toma de decisiones.
5. El organigrama es un sencillo pero valioso recurso administrativo, donde se visualiza de un modo esquemático la relación e integración de los elementos que conforman la estructura de la organización o las unidades administrativas, a la vez que plasma la división jerárquica, funciones, autoridad, responsabilidad, distribución de delegación, relaciones de personal y líneas de comunicación, de forma clara y objetiva.



Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y procedimiento para la adecuación de su estructura

En este capítulo se presenta la caracterización de la entidad objeto de estudio donde se da a conocer su estructura y cuáles son sus principales funciones. Además se define el procedimiento metodológico a aplicar en la investigación.

2.1 Caracterización de la empresa

La Corporación CIMEX S.A., constituida en la República de Cuba en virtud de la escritura notarial No. 3205 de fecha 18 de agosto de 1995, es una sociedad mercantil de capital cubano con domicilio social en la ciudad de La Habana, que comprende amplios e importantes sectores de la economía cubana. Desde su fundación, como parte de su expansión territorial, se crearon establecimientos secundarios, y divisiones territoriales a las que se les denominan Sucursales para lograr su objeto social en todo el país.

Dentro de estas se encuentra la Sucursal CIMEX Matanzas que fue constituida mediante el acuerdo primero de la reunión de la Junta Directiva de la Corporación CIMEX SA, celebrada el 19 de noviembre de 1996, para ejecutar y controlar las actividades que desarrolla la sociedad mercantil a la que pertenece en la provincia Matanzas.

La Sucursal CIMEX Matanzas se encuentra integrada por seis Complejos ubicados en los territorios de Matanzas, Cárdenas, Varadero, Colón, Jovellanos y Unión, estos agrupan tiendas y establecimientos de un territorio, no exactamente en correspondencia con los municipios de la provincia, que responden al objeto social y que constituyen la fuente principal de ingresos para la sucursal, resultando el Complejo CIMEX Matanzas el que más aporta.

Visión

“Somos la Sucursal CIMEX Matanzas, líder en ofertas de productos y servicios minoristas. Nuestro placer, su plena satisfacción”.

Misión



“Satisfacer las demandas crecientes de los clientes con profesionalidad y calidad renovadas, comercializando productos y servicios diversificados minoristas y mayoristas; somos CIMEX Matanzas”.

Objeto social

- Importar y exportar productos y servicios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
- Almacenar, transportar y comercializar productos alimenticios y no alimenticios, tanto importados como adquiridos en el mercado nacional.
- Prestar servicios gastronómicos y recreativos con espectáculos asociados, así como de tintorería, lavandería, integrales de fotografía y videos, de impresión, distribución y suscripción de señal de televisión.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento de vehículos automotores.

La Misión y Visión del Complejo CIMEX Matanzas coinciden con las de la Sucursal CIMEX Matanzas.

Actividades comerciales que se desarrolla en el Complejo:

- Ventas de productos a la red minorista a través de Tiendas Panamericanas (alimentos, ropa , cazado, ferretería, aseo personal ente otras)
- Ventas de combustible al sector privado y estatal a través de Servicentros Cupet CIMEX
- Elaboración y ventas de alimentos ligeros a través de Cafeterías El Rápido
- Servicio de fotografía, impresión y venta de insumos fotográficos a través de Photoservice.
- Venta de equipos electrodomésticos a través de tiendas en USD

Para realizar estas actividades el complejo cuenta con una infraestructura y un capital humano que se describen a continuación:

Variable humana

El Complejo cuenta con 833 trabajadores físicos, una plantilla aprobada de 955 obreros, de ellas 844 cubiertas y aún quedan vacantes 151, posee 21 contratos determinados y 6 adiestrados.

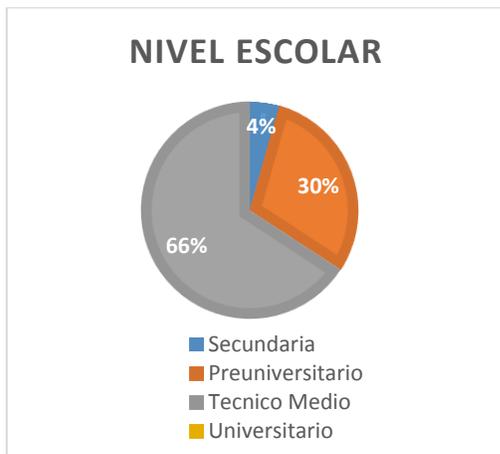


Figura 2.1. Composición de las fuerzas laborales según la edad, la raza, nivel escolar, integración política y categoría ocupacional



Fuente: Elaboración propia.

Estructura Comercial

Tabla 2.1: Estructura comercial

Fuente: Complejo CIMEX Matanzas

TIPOS DE ESTABLECIMIENTO	CANTIDAD
TIENDAS	24
PUNTOS DE VENTAS	48
SERVICENTROS	13 (4 puntos de abastecimiento de combustible PAC)
GASTRONÓMICAS	14
TOTAL	92

Estructura Política

Tabla 2.2: Estructura política

Fuente: Complejo CIMEX Matanzas

ESTRUCTURA	CANTIDAD	%
TOTAL DE TRABAJADORES	841	100
CUADROS CIVILES	29	3
MILITANTES PCC	157	19



MILITANTES UJC

26

3

Cumplimiento de los indicadores económicos de la Sucursal CIMEX Matanzas en los años 2019 y 2020.

Tabla 2.3: Indicadores económicos 2019- febrero 2020

Fuente: Sucursal CIMEX Matanzas

INDICADORES	UM	Real 2019	Real 2020	% Crec.
Crecimiento acumulado del Gasto de Salario por peso de Ingresos	MP	0.0719	0.0809	112.52
Crecimiento Acumulado de las Utilidades.	MP	4701.26	4240.10	90.19

Indicadores económicos por UEB

Tabla 2.4: Indicadores económicos por UEB

Fuente: Sucursal CIMEX Matanzas

Relación UEB	Ingresos Acumulados		
	Plan	Real	% Cumpl.
UEB Complejo Matanzas	10,057,140.00	9,240,036.87	91.88
UEB Complejo Varadero	8,093,536.00	8,191,927.00	101.22
UEB Complejo Cárdenas	4,556,719.00	4,255,971.66	93.40
UEB Complejo Colón	5,162,454.00	5,100,739.23	98.80
UEB Complejo Jovellanos	3,747,491.00	3,462,799.45	92.40
UEB Complejo Unión de Reyes	2,461,980.00	2,166,763.74	88.01
Sucursal	35,152,278.90	33,392,047.37	94.99



Relación UEB	Utilidad Acumulada		
	Plan	Real	% Cumpi.
UEB Complejo Matanzas	834,800.00	1,142,919.23	136.91
UEB Complejo Varadero	850,224.00	1,077,896.33	126.78
UEB Complejo Cárdenas	460,529.00	622,962.85	135.27
UEB Complejo Colón	239,889.00	1,283,648.10	535.10
UEB Complejo Jovellanos	379,411.00	500,840.62	132.00
UEB Complejo Unión de Reyes	193,779.00	250,999.99	129.53
Sucursal	1,927,158.68	4,240,103.72	220.02

Ingresos por unidades

Tabla 2.5: Ingresos por unidades

Fuente: Sucursal CIMEX Matanzas

	Febrero				
	2019	Plan	2020	Cump. %	Crec. %
Complejo Matanzas	5.060.310	4.872.858	4.320.710	88,7%	85,4%
Complejo Varadero	4.154.473	3.894.987	3.861.065	99,1%	92,9%
Complejo Cárdenas	2.725.606	2.118.823	2.032.249	92,8%	74,6%
Complejo Colon	3.152.687	2.507.967	2.701.696	107,7%	85,7%
Complejo Jovellanos	1.984.900	1.813.959	1.660.886	91,6%	83,7%
Complejo Unión de Reyes	1.276.474	1.188.587	1.036.882	87,2%	81,2%
SUCURSAL	19.105.968	17.086.936	16.046.694	93,9%	0,0%

Índice de utilidad por entidades

Tabla 2.6: Índice de utilidad por entidades



Fuente: Sucursal CIMEX Matanzas

	Febrero				
	2019	PLAN	2020	Cump. %	Crec. %
Complejo Matanzas	11,10	8,61	9,85	114,4%	88,8%
Complejo Varadero	11,48	9,64	13,12	136,1%	88,8%
Complejo Cárdenas	18,46	9,57	10,50	109,8%	56,9%
Complejo Colon	20,79	6,52	26,21	402,1%	126,1%
Complejo Jovellanos	11,64	9,65	12,74	131,9%	109,4%
Complejo Unión de Reyes	10,65	8,00	10,68	133,4%	100,3%
SUCURSAL	11,53	5,47	11,38	207,8%	98,7%

Luego de analizar los resultados económicos obtenidos por las diferentes UEB de la Sucursal CIMEX Matanzas se concluye que el Complejo CIMEX Matanzas es el que más aporta económicamente a la Sucursal y el territorio.

2.2 Conformación del procedimiento metodológico propuesto

Para el desarrollo de esta investigación se propone el siguiente procedimiento metodológico el que permite adecuar la estructura a las condiciones actuales. El mismo está compuesto por las siguientes etapas:

Etapa 1: Creación de grupo de trabajo

- **Objetivo:** Contar con personal que contribuya a la investigación y aplicación de resultados

Etapa 2: Caracterización de la estructura organizativa del objeto de estudio

- **Objetivo:** Determinación de diversidad de funciones y actividades que realiza cada unidad organizativa y sus principales relaciones

Etapa 3: Diagnóstico de estructura actual

- **Objetivo:** Determinación de los problemas o puntos de mejora de la estructura actual

Etapa 4: Propuesta de estructura

- **Objetivo:** Determinar a partir de los hallazgos, mediante trabajo con experto, una propuesta de estructura para el objeto de estudio

Etapa 5: Presentación a la dirección de la estructura organizativa aprobada y acciones para su implementación

- **Objetivo:** Elaborar acciones para la implementación de la estructura aprobada

Figura 2.2: Procedimiento metodológico a emplear en la investigación



Fuente: elaboración propia.

Etapas1: Creación de grupo de trabajo

El equipo de trabajo se conforma con personas dentro de la organización que tengan conocimientos sobre el tema y sean capaces de brindar información necesaria para realizar la investigación. Además, se debe incluir algún profesional capacitado con las herramientas y experiencia de investigación en los temas a desarrollar.

La creación de un equipo de trabajo permitirá contar con personas que desde la óptica empresarial conduzcan la investigación. Para lo cual se utilizan herramientas como revisión documental, entrevistas a trabajadores y directivos.(Muñoz, 2017)

Resumen de los Pasos:

1. Selección del grupo de especialistas.

Se confecciona un grupo de trabajo, formado por al menos tres (3) trabajadores, que por su experiencia en la actividad, prestigio e interés ayuden en el desarrollo de la investigación y en su despliegue. Para la creación del mismo, se utiliza la revisión de documentos de RRHH, donde se puede constatar el tiempo de trabajo de cada uno de los miembros de la organización, resultados de su desempeño, distinciones, reconocimientos otorgados a trabajadores destacados y entrevistas para ratificar los criterios obtenidos. Con ello, se realiza una propuesta de posibles miembros del grupo de trabajo y posteriormente con entrevistas se conoce su disposición de contribuir a la investigación que se desarrolla. Estas personas son seleccionadas, por cumplir un conjunto de características como: ser los de mayor conocimiento sobre el tema, están vinculados a la situación o problema a resolver, con más años de experiencia, tener interés por la actividad que se realiza y su categoría ocupacional permite dar cualquier valoración o criterio acertado sobre la temática estudiada. (Gil, 2017)

2. Solicitud de disposición a la realización de la investigación.

Se les solicita a las personas seleccionadas su criterio sobre los objetivos de la investigación y se le pregunta si están dispuestos a cooperar en la realización de la misma. Se conforma un listado por el investigador, de exceder el número de candidatos, que garantizan viabilidad del trabajo se eligen los de mejores condiciones.



3. Asesoría para el desarrollo del trabajo.

Una vez conformado el grupo se les instruye en el trabajo a desarrollar, brindándole información y contenidos sobre estructuras organizativas, funciones, atribuciones y aspectos relacionados con las mismas, y su incidencia en el desempeño de la organización. Para ello, se llevan a cabo sesiones de trabajo en grupo, donde se incentiva la participación y se entrena en técnicas de trabajo grupal que eleven la cohesión y relaciones entre sus miembros

4. Acuerdo de plazos y roles de trabajo.

. Una vez constituido el equipo se enuncia las funciones esenciales del mismo:

- Orientación en la búsqueda de expertos.
- Brindar información para el trabajo.
- Evaluar hallazgos de la investigación.
- Orientar en mejores prácticas investigativas en el objeto de estudio.
- Servir de puntos de contacto con miembros de otras empresas o entidades con puntos a fines al objeto de estudio de considerarse necesario.
- Contribuir al uso de información útil y fiable.

Técnicas a usar:

Las técnicas fundamentales a utilizar en esta etapa son:

- Revisión de documentos.
- Entrevistas
- Trabajo grupal.
- Lista de chequeo.

Etapas 2: Caracterización de la estructura organizacional del objeto de estudio

Pasos:

1. Caracterización de las diferentes áreas de la organización sus principales funciones y atribuciones, así como las dependencias con que estas cuentan,



para ello es necesario como, punto de partida la revisión, del organigrama de la organización.

En las organizaciones es necesario contar con una estructura a través de la cual las decisiones que se tomen sean correctas y puedan conducir a acciones adecuadas. La relación interna de todos los miembros de la organización debe permitir una respuesta flexible a las demandas de los clientes y a la creación de nuevas oportunidades de negocios. Es por ello, que resulta fundamental estudiar la estructura presente en la organización; solo al conocer con claridad el estado actual de la estructura, se puedan detectar las debilidades a eliminar.

Los aspectos a analizar para lograr el objetivo de esta etapa son:

Análisis de la información documentada y formalizada

- a. **Documentación:** analizar la documentación existente en la empresa: regulaciones, manuales, procedimientos, descripción de funciones, que contienen los elementos de diseño de la estructura organizacional vigente y guían el comportamiento de los empleados. La correspondencia entre las funciones diseñadas y lo que se hace en cada puesto y su correspondencia con la misión es uno de los elementos de mayor importancia en el análisis de las estructuras. Entre más sean las normas y reglamentos de una organización, más formalizada será la estructura de la misma.
- b. **Jerarquía:** El hombre es capaz de comprender y manejar el mundo complejo en que vive, siempre que considere a sus componentes dentro de una jerarquía. Un sistema jerárquico está compuesto de poderes y de subsistemas relacionados entre sí, en el que cada uno es jerárquico dentro de la estructura, del que le sigue a continuación, hasta llegar al nivel más bajo del subsistema elemental. La jerarquía se deben representar en los organigramas, ella se corresponden con la autoridad (diseño de las funciones) y el poder dentro de la estructura.
- c. **Especialización:** casi todas las organizaciones están formadas por unidades que realizan funciones especializadas. Además, conforme la organización crece, se vuelve más compleja y crea nuevas funciones especializadas para enfrentarse al crecimiento y mantener su estabilidad. Se refiere al número de actividades o



subsistemas, así como al grado de diferenciación que existe en la organización. Entre mayor sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrán en la jerarquía y entre más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil o complejo será coordinar a las personas y sus actividades. La especialización se aprecia en la diversidad de actividades que realiza cada trabajador en su puesto de trabajo.

Todo ello debe valorarse a través de la adecuación de cada puesto según están distribuidos en: cumbre estratégica, línea media, núcleo de operaciones, tecnoestructura y staff de apoyo. Se puede realizar además, una ubicación de la plantilla cubierta por la organización, en cada parte de la estructura y su correspondencia con los roles que en estas se demandan.

2. **Tipificación de unidades:** se caracterizarán las unidades según las actividades que realizan y estructura que poseen.

Los criterios de clasificación pueden ser:

- Cantidad o variedad de servicios que prestan o gama de productos que venden.
- Volúmenes medios de ventas.
- Turnos u horarios de trabajos. (horas de apertura)
- Cantidad de estaciones de ventas. (cajas)
- Cantidad de empleados y diversidad de funciones que realizan. (se utiliza para diferenciar con los establecimientos)

Técnicas a usar:

En esta etapa se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- Revisión de documentos, (organigrama, diseño de puesto, revisión de misión y visión de los puestos de trabajo)
- Entrevistas.
- Tablas de frecuencia o lista de chequeo.

3. **Análisis del entorno.**



Analizar el entorno en el que interactúa la organización, tanto interno como externo, dada su repercusión en la estructura de la empresa por los siguientes criterios:

- Cuanto más dinámico es el entorno de una organización, más orgánica es su estructura.
 - Cuanto más complejo es el entorno de una organización, más descentralizada es su estructura.
 - Cuanto más diversificados son los mercados de una organización, mayor es la propensión a dividirse en unidades basadas en el mercado.
 - La hostilidad extrema del entorno hace que una organización centralice su estructura.
- a. **Interno:** coincide con el medio de la propia empresa, que incide sobre ésta.
- ✓ **Estrategia empresarial:** se debe examinar la estrategia de la entidad, cada qué tiempo se actualiza, quiénes participan en su diseño, si constituye un instrumento de dirección y si define como elementos esenciales: misión, visión, objetivos estratégicos, planes de acción que permiten dar cumplimiento a estos objetivos con su fecha y responsables, principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
 - ✓ **Misión:** razón de ser de la organización que satisface tanto sus expectativas, como algunas expectativas del medio. Debe ser conocida por los trabajadores, es un acuerdo implícito entre la empresa y su medio que garantiza la supervivencia de la misma.
 - ✓ **Visión:** hacia aquello que se proyecta la organización, debe ser coherente con la misión. Es una apreciación idealizada de lo que sus miembros desean de la entidad en el futuro. Se comunica a través de una declaración que presenta: los valores, principios y sus compromisos. Debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora, conocida y compartida por todos los miembros de la empresa y por quienes se relacionan con ella.
 - ✓ **Objetivos estratégicos:** realizaciones internas específicas, establecidas para progresar en el cumplimiento de la meta o misión. Aunque reales, estos deben ser de carácter operativo y solo si se cuantifican puede medirse su realización.



- ✓ **Matriz DAFO:** es una estrategia propia de la organización empresarial, donde han sido definidos los problemas internos y externos, las fortalezas y oportunidades, y los objetivos a corto, mediano y largo plazo. De lo contrario, la organización desconocería su estado actual, y por supuesto, tampoco tendría claro cuál es el estado deseado y si es potencialmente realizable (Alfonso Medina, 2010).
 - ✓ **Procesos organizacionales:** los procesos constituyen el núcleo de la organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales genera un servicio o producto para los clientes. Actualmente, el éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia y objetivos. Resulta factible consultar el mapa de procesos para la apreciar las interrelaciones entre los procesos, con el fin de conocerlos. Un mapa de procesos es una ayuda visual muy extendida y cotidiana, que permite definir y analizar los procesos, de una manera esquemática, completa e integrada. Es algo particular de cada organización. Asimismo, la clasificación de los procesos en estratégicos, claves o de apoyo no es fija, está sujeta a las circunstancias particulares de cada entidad. Los procesos estratégicos dan orientación al negocio; los claves constituyen la espina dorsal del sistema, dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio; mientras que los procesos de apoyo dan soporte a los procesos centrales.
 - ✓ **Clientes internos:** este aspecto puede ser consultado mediante la documentación existente en el Departamento de Capital Humano, para conocer el personal disponible en la organización que lleva a cabo los principales procesos.
- b. **Externo:** engloba todo aquello que es ajeno a la organización y tiene impacto directo sobre la manera de gestionarla. La capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva depende no solamente de la rivalidad directa, la cual es importante conocer, sino también del papel ejercido por otras fuerzas rivales.
- ✓ **Clientes externos:** es significativo conocer los principales clientes de la empresa, pues todo servicio siempre debe estar centrado en el cliente. Los



empleados de la organización deben tener un impulso hacia el cliente, tanto el personal que no tiene contacto, como el que le sirve directamente, es este el elemento más importante en el suministro de un servicio de nivel superior.

- ✓ **Proveedores:** de igual manera, los proveedores desempeñan un papel relevante para la empresa y se debe tener claridad del estado contractual con los mismos.
- ✓ **Competidores:** la empresa debe tener identificados los competidores del mercado que le pueden resultar competitivos.

Además, se debe precisar la estabilidad o inestabilidad del entorno y ubicar a la organización en un cuadrante de la matriz de evaluación, cuyo resultado se puede obtener a través de una entrevista aplicada al consejo de dirección.

Entorno	Estable	Dinámico
Complejo	Organización profesional Estructura descentralizada, burocrática (normalización de las habilidades)	Organización innovadora Estructura descentralizada, orgánica (adaptación mutua)
Simple	Organización maquina Estructura centralizada, burocrática (normalización de los procesos de trabajo)	Organización empresarial Estructura centralizada, orgánica (supervisión directa)

Cuadro 2.1 Matriz de evaluación del entorno

Fuente: elaboración propia a partir de Díez de Castro (2002)

Etapas 3: Diagnóstico de estructura actual

Las decisiones que corresponden al análisis de la estructura organizativa son complejas, por tanto, adquiere gran importancia la experiencia, calificación y capacidad del decisor que participará en el estudio para la realización del diagnóstico de la estructura actual.



Por la complejidad de esta etapa se requiere contar con el criterio de personas involucradas en problemas organizativos y funcionamiento general de la organización, debiéndose seguir los siguientes pasos:

Pasos:

1. Entrevistas a directivos: para diagnosticar la estructura, se necesita contar con criterios acerca de los problemas más frecuentes que presenta la organización, áreas con mayor dificultad o procesos que no se logran realizar eficientemente (se puede corroborar con revisión de documentos), por lo que se necesita de un conocimiento previo que oriente al investigador para elaborar cuestionarios en términos que sean comprensibles a los trabajadores.
2. Revisión de las funciones y atribuciones de los cargos actuales: mediante la revisión de documentos y entrevistas.
3. Elaboración de cuestionarios: consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener sus respuestas. Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Se elaborará a partir de los criterios obtenidos por los directivos y el diseño de las funciones y atribuciones de cada puesto en cuestión.
4. Aplicación y análisis de resultados de cuestionarios: luego de la aplicación de los cuestionarios y procesada la información los resultados son analizados por el equipo de trabajo.

Técnicas a utilizar:

- Entrevistas: a especialistas que indiquen principales puntos de mejora.
- Cuestionarios. para obtener criterios de los problemas que se presentan en cada área, puesto y establecimiento.
- Observaciones: corroborar información brindada en las técnicas aplicada, observa el funcionamiento de un área o puesto.
- Revisión de documentos: para evaluar los niveles de desempeño de cada puesto, área o unidad.



- Triangulación de información: contrastar los hallazgos obtenidos por las diferentes técnicas aplicadas y ver sus puntos comunes o diferentes y buscar posibles causas.
- Técnicas matemáticas simples: para ver la frecuencia en que se repiten hallazgos investigativos y disminuir subjetividad y buscar generalizaciones para presentar como resultados.

Etapa 4: Propuesta de estructura

Pasos:

1. Creación de grupo de expertos

Un experto es un individuo dotado de conocimientos actualizados y habilidades que condicionan un elevado nivel de sus competencias profesionales, y le permiten proporcionar criterios valorativos sobre una materia o tema dado. Un perito o experto es una persona reconocida como una fuente confiable de un tema, técnica o habilidad cuya capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad y estatus por sus pares o por el público en una materia específica. En forma más general, un experto es una persona con un conocimiento amplio o aptitud en un área particular del conocimiento.

Los expertos son capaces de ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre el efecto, aplicabilidad, viabilidad y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone, y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla. En el contexto de la investigación científica moderna un experto debe ser capaz no sólo de evaluar sino, también, de aportar sus experiencias al investigador, al especialista, así como al científico en el momento solicitado.

Conformación del grupo de expertos.

Se consulta al equipo de trabajo para buscar propuestas de posibles miembros para formar parte del grupo de expertos. Luego, se constata la disposición por parte de los trabajadores recomendados y se le aplica el test de experticia; con los resultados se determinan los miembros del grupo de expertos.



1. Técnica test de experticidad:

Se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación. Para la selección de los expertos se utiliza el llamado coeficiente de competencia, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación que le permiten comprobar su valoración. Los expertos pueden ser especialistas internos o externos. Se recomienda los siguientes pasos:

1. Confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.

2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia que poseen, evaluando de esta forma los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia. Para ello, se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les pide que marquen con una "X", en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar: Expertos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. A partir de aquí se calcula fácilmente el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la siguiente fórmula $Kc = n / 10$, donde:

- ✓ Kc: Coeficiente de Conocimiento o Información
- ✓ n: Rango seleccionado por el experto

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar. Fuentes de argumentación o fundamentación Alto, Medio, Bajo
Análisis teóricos realizados por usted. Su experiencia obtenida. Trabajos de autores nacionales. Trabajos de autores extranjeros. Su conocimiento del estado del problema en el extranjero. Su intuición.

5. Se determinan los aspectos de mayor influencia. A partir de estos valores reflejados por cada experto en la tabla se contrastan con los valores de una tabla patrón: Fuentes de



argumentación o fundamentación Alto, Medio y Bajo. Análisis teóricos realizados por usted 0.3, 0.2, 0.1 Su experiencia obtenida 0.5, 0.4, 0.2 Trabajos de autores nacionales 0.05, 0.05, 0.05. Trabajos de autores extranjeros 0.05, 0.05, 0.05. Su conocimiento del estado del problema en el extranjero 0.05, 0.05, 0.05. Su intuición 0.05, 0.05, 0.05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada experto: $K_a = n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6$, donde:

- ✓ K_a : Coeficiente de Argumentación
- ✓ n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6)

7. Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y el Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente forma: $K = 0,5 (K_c + K_a)$, donde:

- ✓ K : Coeficiente de Competencia

8. Posteriormente obtenidos los resultados se valoran de la manera siguiente:

- ✓ $0,8 < K < 1,0$ Coeficiente de Competencia Alto
- ✓ $0,5 < K < 0,8$ Coeficiente de Competencia Medio
- ✓ $K < 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo

El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta. No obstante puede valorar si utiliza expertos de competencia media en caso de que el coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos sea alto, pero nunca se utilizará expertos de competencia baja. (Alonso, 2018; Gil, 2017)

2. Presentación de resultados de cuestionario

En sesión de trabajo grupal se le presenta al grupo de expertos los resultados de la investigación, para ello se recomienda presentar en un papelógrafo los principales hallazgos de forma resumida, donde el criterio del investigador resulta importante para dar un enfoque objetivo y ajustado a los criterios más actuales que guían el diseño de la



organización, buscando aplanar las mismas, haciéndolas participativas y simplificándola a partir de lograr la coordinación efectiva entre sus partes.

3. Propuesta de rediseño de estructura organizacional.

Se les solicita a los expertos que aporten cuales creen deben ser las modificaciones a realizar, en la estructura organizativa, según deficiencias detectadas, estos criterios se recogen y se elabora un cuestionario donde se les solicita posteriormente que cada uno evalúe las ventajas y desventajas de cada propuesta. Se realizaran varias rondas donde se vayan concretando las propuestas hasta llegar a un consenso, todo ello con la utilización del método Delphi, el cual puede utilizar como medio el correo electrónico en sus fases iniciales.

El método Delphi (Moreno, Plaza, Blanco, & Millan, 2017): es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.

Se basa en la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos.

Es una consulta a un grupo de expertos en forma individual por medio de la interacción sucesiva de un cuestionario apoyado por los resultados promedio de la ronda anterior a fin de generar convergencia de opiniones.

Características del Delphi.

- Anonimato: cada experto desconoce la identidad de los demás integrantes del panel.
- Interacción: se extraen de los cuestionarios aquellos segmentos de información que son relevantes como insumos y se presentan al panel en la ronda posterior.
- Heterogeneidad: pueden participar expertos de diferentes ramas de actividad sobre las mismas bases o "reglas de juego".

El método Delphi consta de tres fases, las cuales se describen a continuación.



- Fase de preparación: consiste en la selección de expertos, la preparación del instrumento y la decisión de la vía de consulta.
- Fase de consulta: consiste en la realización de las rondas de consulta, procedimiento estadístico sucesivo y retroalimentación.
- Fase de consenso: consiste en la construcción del consenso y reporte de resultado.

$K \leq 0,5$ Coeficiente de Competencia Bajo

El investigador debe utilizar, para su consulta, a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.(Muñoz, 2017)

Ventajas

- Permite obtener información de puntos de vista sobre temas muy amplios o muy específicos. Los Ejercicios Delphi son considerados “holísticos”, cubriendo una variedad muy amplia de campos.
- El horizonte de análisis puede ser variado.
- Permite la participación de un gran número de personas, sin que se forme el caos.
- Ayuda a explorar de forma sistemática y objetiva problemas que requieren la concurrencia y opinión cualificada.
- Elimina o aminora los efectos negativos de las reuniones de grupo “Cara-Cara”

Desventajas

- Su elevado costo.
- Su tiempo de ejecución (desde el período de formulación hasta la obtención de los resultados finales).
- Requiere una masiva participación para que los resultados tengan significancia estadística. Pero el grupo debe tener un alto grado de correspondencia con los temas a ser tratados en el ejercicio.
- Una parte crítica del método son las preguntas del cuestionario.
- Riesgos en la elección correcta de los participantes.



- Elevado número de deserciones debido al tiempo.
- 4. Recopilación de propuesta y consolidación de criterios: se tendrán en cuenta todas las propuestas de los expertos y así se consolidara la decisión final tomada por el equipo.
- 5. Evaluación de propuesta mediante (lista de chequeo, hoja de balance Positivo y negativo de cada una) por los expertos.
- 6. Conformación de la propuesta.

Técnicas a utilizar:

- Método Delphi
- Hoja de balance
- Lista de chequeo

Etapas 5: Presentación a la dirección de la estructura organizacional aprobada y acciones para su implementación

El objetivo de esta etapa es proponer acciones que contribuyan a la mejora del desempeño de la organización. Para ello, los resultados son presentados al equipo de trabajo y el autor de la investigación de conjunto con este proponen acciones, las que son valoradas, para finalmente ser presentadas ante los directivos de la organización para su aprobación e implementación, así como los principales implicados.

Técnica a utilizar:

- Trabajo grupal: en sesión de trabajo se presentan los resultados y se acuerda la aprobación de las modificaciones a la estructura actual, las acciones a realizar para esta modificación y los implicados.

2.3 Métodos y técnicas aplicadas

En la aplicación del procedimiento es necesario el empleo de varias técnicas y métodos de trabajo, los cuales se utilizaron de forma interrelacionada tanto para el conocimiento teórico como empírico, cuantitativo y cualitativo.

Los métodos teóricos empleados son:



- **Histórico-Lógico:** El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decursar de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia: “lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica”.

El método lógico y el histórico no están divorciados entre sí, sino que por el contrario, se complementan y están íntimamente vinculados. El método lógico para poder descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo, el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple descripción de los hechos. Este método es de gran importancia ya que toda estructura depende de la evolución de la organización y el contexto donde esta se desarrolla.

- **Analítico-sintético:** combina el análisis y la síntesis. El análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

El análisis y la síntesis no existen independientemente uno del otro. En la realidad el análisis se produce mediante la síntesis: el análisis de los elementos de la situación problemática se realiza relacionando estos elementos entre sí y vinculándolos con la situación problema como un todo. A su vez la síntesis se produce sobre la base de los resultados alcanzados previamente por el análisis. Este método permite sintetizar un conjunto de factores que inciden en las deficiencias de la estructuras.

- **Inductivo-deductivo:** La inducción y la deducción son dos métodos teóricos de fundamental importancia para la investigación. La inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de



cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.

El gran valor del método inductivo, está dado justamente porque establece las generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares, lo que le posibilita desempeñar un papel esencial en el proceso de confirmación empírica de la hipótesis.

La deducción es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. La deducción parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad. Justamente, porque el razonamiento deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que puede llevar a comprender lo particular en el que existe lo general. De aquí la gran fuerza demostrativa de la deducción.

La inducción y la deducción se complementan mutuamente en el proceso de desarrollo del conocimiento científico.(OCHOA, 1998; SAMPIERI, 2003)

Los métodos empíricos empleados son:

- **Revisión de documentos:** esta técnica consiste en la observación directa de los documentos existentes para recopilar la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Se analizaron los documentos existentes en la empresa relacionados con el objeto de estudio, la historia de la organización, etc. (Gil, 2017)
- **Trabajo grupal:** es un método que permite el análisis colectivo ante problemas no estructurados y complejos, además de logra elevar el nivel de participación de los involucrados en la solución de un problema que les afecta.
- **Entrevistas:** la entrevista es una técnica para obtener información que consiste en un diálogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado, se realiza con el fin de obtener información, el entrevistado es una persona relevante para la investigación. Presupone la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que



han de orientar la conversación. Mediante las entrevistas el investigador hábil logra por lo general aprender de qué modo los informantes se ven a sí mismos y a su mundo, obteniendo a veces una narración precisa de acontecimientos pasados y de actividades presentes.

La entrevista permite tomar contacto con el discurso que el otro comunica, un discurso que se arma en función de lo que se interroga. Al ser interrogado respondo para satisfacer el requerimiento del otro, pero muchas veces sin comprometer lo que se piensa o siente en esa respuesta. Si lo que se busca es construir una mirada, un análisis sobre un aspecto de la “realidad”, se vuelve central la mirada que el propio actor tiene sobre ella. En este sentido las entrevistas semi-estructuradas, teniendo una guía con los temas centrales a ser abordados, estando alertas a repreguntar, son centrales en el trabajo de construir esa mirada sobre la “realidad” (Stevenazzi, 2000)

Tiene fijado un objetivo que se debe cumplir en el transcurso de la misma, mediante preguntas ordenadas de forma lógica y coherente. Tiene como principal ventaja la flexibilidad, es decir, es adaptable al entrevistado de forma tal que le sea posible expresarse con libertad y facilidad, así como tener la oportunidad de hacer preguntas. Conducción metódica:

1. Preparación de la entrevista.
2. Creación de un ambiente de confianza.
3. Intercambio de información.
4. Terminación.
5. Evaluación.

Características de la entrevista

Como todo recurso de la investigación científica, la entrevista presenta una serie de características, algunas de ellas son privativas, otras -de tipo general- las comparte con el resto de los medios. Estas son:

- a) La entrevista como método busca la información en las respuestas del sujeto. Es conveniente considerar aquí que con independencia de que en la práctica no se



entrevista a uno, sino a un número determinado de sujetos, en cada entrevista se obtiene respuestas personales, individuales, únicas en el más estricto significado de estos términos, aunque el conjunto de opiniones, actitudes, necesidades o conocimientos sobre los que se indaga, puedan tener mucho en común. Esto es válido incluso para aquellas entrevistas colectivas que se realizan a grupos de sujetos.

- b) Se efectúa en condiciones donde se establece determinada relación interpersonal de la cual depende precisamente la obtención de los datos --tanto en necesidad, como en suficiencia- para los objetivos de la investigación. En otros términos, la entrevista requiere del contacto personal y de la integración que a través de este contacto se establece entre entrevistador y entrevistado.
- c) Independientemente del número infinito de propósitos particulares que prueben tener los investigadores al utilizar la entrevista, cualquiera de ellos responde a uno de estos tres objetivos fundamentales: obtener información, suministrar información o modificar conductas.
- d) Dispone de un plan o vía de preguntas con determinado ordenamiento y relación lógica, que se corresponde cuantitativa y cualitativamente con la información buscada según los objetivos de la investigación. Esta guía puede ser temática en el sentido que se planifican los aspectos generales que se debe preguntar, lo que supone un grado mínimo de estructuración en las preguntas o puede estar totalmente estructurada, atendiendo a detallar explícitamente todas las posibles preguntas que agoten el campo de información.
- e) Las entrevistas se clasifican en diferentes tipos atendiendo a los criterios de clasificación de cada autor.

Algunas desventajas de la entrevista:

A pesar de ser la entrevista un método de investigación de gran utilidad presenta algunas limitaciones:

- Se basa en los puntos de vista de los sujetos acerca de determinados hechos, por lo que pueden estar alejados de la realidad.
- Ocupan un tiempo bastante extenso.
- La necesidad de un gran número de entrevistadores.



- Como consecuencia de los dos factores anteriores, las razones económicas.
- La subjetividad, que es al mismo tiempo una limitante y una ventaja.
- Los entrevistadores tienen que estar bien entrenados por lo que necesitan mucha experiencia.(MESA, 2002)
 - **Tablas de frecuencia o lista de chequeo:** es una lista que se elabora de todos los resultados que se obtiene de una técnica determinada, para lo cual es conveniente tener tipificado o preestablecido una respuesta y se van marcando aquellas que se repiten, se obtiene posteriormente las que han tenido un mayor número de coincidencia, por haber sido señaladas por los encuestados o entrevistados. .
 - **Cuestionarios:** se puede definir como el instrumento, que tiene forma material impresa o digital, utilizado para registrar la información que proviene de personas que participan en una encuesta; en una entrevista o en otros procedimientos como son los experimentos.

El cuestionario debe ir de las preguntas más sencillas a las más complejas, de las menos significativas emocionalmente para los sujetos a las más significativas; tienen que ser susceptibles de agrupar las diferentes cuestiones por áreas -familiar, social, de trabajo, etcétera-, pues esto facilita su ulterior tabulación, o sea, las preguntas que se refieren a un mismo tema se agruparán siguiendo un orden lógico. Las cuestiones centrales del cuestionario no deben ir al inicio, tal como ocurre en las entrevistas sobre las cuales se dice que su parte más productiva es la central. Las preguntas iniciales, corrientemente, son de carácter introductorias y despiertan el interés por contestar el resto del cuestionario; por supuesto, las más significativas y complejas tampoco deben ir al final, pues se corre el riesgo de que surja el cansancio o falta de motivación alrededor de los veinte minutos de iniciado el cuestionario. Al final, todo cuestionario deberá propiciar por medio de una pregunta abierta o en observaciones que los sujetos expresen cualquier idea, deseo u opinión que estimen pertinentes, y se les agradecerá la ayuda que han prestado a la investigación. No hay duda de que son muchos aspectos a tener en cuenta, pero son necesarios.(MESA, 2002)

Riesgos que conlleva la aplicación de cuestionarios:



La aplicación del cuestionario puede traer consigo dificultades debido a los riesgos que presenta, entre los cuales (Puente) menciona:

- La falta de sinceridad en las respuestas.
 - La tendencia a decir sí a todo.
 - La sospecha de que la información pueda revertirse en contra del encuestado.
 - La falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras.
 - La influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.
- **Observaciones:** resulta el más elemental y la base de los demás métodos. Es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales. Es un método primario de recopilación de información acerca del objeto de estudio y debe realizarse de manera minuciosa y reiterada. Se utiliza para verificar de forma directa el funcionamiento del centro y la forma en que se trabaja. La ventaja de utilizar esta herramienta es que se reconocen los actos, en lugar de aceptar las opiniones.

La observación, además de concretar su objeto, cumple con otros requisitos que en la práctica la caracterizan y diferencian radicalmente de la observación cotidiana, en el sentido que supone cierta actitud y conocimientos especiales. La observación directa, es aquella en la que el investigador entra en contacto inmediato con el objetivo. Es considerada además, una observación abierta pues el observador no participa de las actividades que realizan los sujetos observados, solamente es testigo de lo que ocurre en estas actividades.(Gil, 2017)

Según (TAPIA, 2000) la observación “es el procedimiento empírico por excelencia, el más antiguo; consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano.”

El método de observación, como método científico, se diferencia de la observación ordinaria por los rasgos siguientes:

- Se subordina a un determinado objetivo de carácter investigativo.



- Se utiliza según una metodología determinada.
 - Los datos obtenidos durante la observación se fijan en los protocolos y diarios, lo que se hace también sobre la base de una metodología determinada.
 - La información que se obtiene durante la observación debe tener carácter comprobable para poder tener en cuenta su fundamentación y veracidad.
- **Triangulación de información**

Es una técnica que permite comprobar los resultados o hallazgos de una investigación contrastando la información obtenida, de un mismo fenómeno o aspecto, desde diferentes fuentes de información que se vinculan con el objeto investigado desde ópticas o puntos diferentes.

- **Técnicas matemáticas simples**

Permiten resumir y sintetizar información cuantitativa o cualitativa que emiten diferentes objetos, creándose medidas de tendencia central que generalizan los criterios similares sobre un aspecto determinado como promedios, medias, medianas, moda, además la dispersión que existen en estos criterios a través de varianzas.

- **Hoja de balance Positivo y negativo**

Se emplea para la búsqueda de aspectos favorables (positivo) o no (negativo) de una propuesta o una situación y determinar su conveniencia de aplicación, de la propuesta o solución emitida.

Conclusiones Parciales

1. El Complejo CIMEX Matanzas es una de las principales comercializadoras del territorio que presta variados servicios de amplia demanda en la población, de su buena gestión depende una mejor satisfacción de la población del territorio.
2. El procedimiento propuesto para la adecuación de la estructura, está formado por cinco etapas, algunas de las cuales se dividen en pasos.
3. La aplicación del procedimiento elaborado permite la adecuación de la estructura y propuestas de un conjunto de acciones para su implementación.
4. En el procedimiento se conjugan herramientas y técnicas de investigación tanto teóricas como empíricas, donde el trabajo grupal y con expertos desempeñan un



papel esencial. Una vez definido el procedimiento a emplear, así como las técnicas y herramientas que lo complementan, se pasa a su aplicación en la entidad objeto de estudio.



Capítulo III: Análisis de los resultados de la investigación

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo anterior en el Complejo CIMEX Matanzas con el objetivo de elaborar acciones para adecuar la estructura organizativa a las condiciones actuales de la organización.

3.1 Aplicación del procedimiento

Etapa1: Creación de grupo de trabajo.

Para la creación del equipo de trabajo se realizó previamente una entrevista con el responsable de RRHH de la Sucursal CIMEX Matanzas y del Complejo CIMEX Matanzas, a en coordinación con ellos se solicita un listado de posibles personas para cooperar en la investigación.

Se localizó a las personas propuesta y se realizó un encuentro con los mismos de forma individual para conocer la disposición a colaborar en la investigación esto trajo como resultado la creación del siguiente equipo de trabajo conformado por las personas que se relacionan en la tabla 3.1:

Tabla3.1: Equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Nombre y Apellidos	Nivel Escolar	Cargo
Hildelisa Amador Ríos	Nivel Superior. Máster en Gestión de Recursos Humanos. Licenciada en Español Literatura	Gerente de Recursos Humanos.
Aida Isabel Cruz	Nivel Superior. Máster en Administración de empresas. Licenciada en Economía	Gerente UEB Complejo Matanzas.
Yamileisys Corzo Martín	Nivel Superior. Ingeniera Industrial	Jefe de Grupo Recursos Humanos UEB Complejo



		Matanzas.
--	--	-----------

Estas personas son seleccionadas por presentar disposición para cooperar en la realización de la investigación, contar con conocimientos sobre las características, documentos y manejo de la toma de decisiones en la entidad y aspectos del funcionamiento de la organización, además mantienen buenas relaciones de trabajo, gozan de prestigio dentro del colectivo de trabajadores.

Se realizaron dos sesiones de trabajo de 35 min aproximadamente cada una donde se explicó el trabajo a desarrollar y elementos conceptuales sencillos sobre estructuras y sistemas de trabajo. Esto permitió además estrechar relaciones y conformar un plan de trabajo quedando establecido como principales momentos del mismo: entrega de correo para el intercambio de información, la realización de cortes mensuales para mostrar avances de la investigación a: Aida Isabel Cruz, Hildelisa Amador Ríos y Yamileisys Corzo Martín, acordándose además la presentación de resultados con la aplicación de instrumentos a trabajadores entrevistados y encuestados, y la presentación de propuestas de cambios o modificaciones en la estructura lo cual debe realizarse en un plazo de 3 meses.

Etapa 2: Caracterización de la estructura organizacional del objeto de estudio

- ✓ El Complejo CIMEX Matanzas es el Complejo más grande de la Sucursal CIMEX Matanzas, está conformado por una Dirección General, de la cual se subordinan cuatro grupos o departamentos: Grupo de Recursos Humanos, Grupo Comercial, Grupo de Contabilidad y Grupo de Administración y de ellos se subordinan diferentes establecimientos comerciales, tiendas, puntos de venta y servi CUPET. Cuentan con un total de 823 trabajadores hasta el cierre de 2019, de ellos el 70.1% son mujeres y el 29.9% son hombres. El 14.2% de los trabajadores son Universitarios y el 96.8% son menores de 66 años de edad.

Análisis de la información documentada y formalizada

- a) **Documentación:** se analiza la documentación existente en la Empresa: Reglamento Orgánico de la Sucursal Matanzas, la estructura organizativa, el



diseño estratégico y la caracterización del Complejo Matanzas, diferentes resoluciones que debe tener presente CIMEX, así como el registro de las pérdidas y utilidades de las diferentes tiendas, establecimientos, puntos de venta y servi CUPET pertenecientes al Complejo, los resultados y caracterización de otros Complejos del país, lo que sirvió para compararlos con el Complejo Matanzas.

De esta revisión se obtuvo lo siguiente: el Complejo tiene diseñado su planeación estratégica y esta coincide en algunos elementos con la de la Sucursal, no están bien diferenciados los objetivos estratégicos con los de la Sucursal. Están claramente definidas las funciones y atribuciones de los puestos, aunque en observaciones posteriores se pudo constatar que no se cumplen en todos los cargos. Se pudo apreciar la alta cantidad de puntos de ventas y dispersión de estas en el territorio que abarca el Complejo.

Los resultados económicos presentados evidencian pérdidas en algunos establecimientos y un deterioro, marcado por la situación que se presenta en el país en el periodo analizado.

- b) **Jerarquía:** Mediante ella se establece el orden de subordinación entre los trabajadores del Complejo y de las diferentes tiendas pertenecientes al mismo.
(Anexo 1)

Como se puede apreciar la estructura del Complejo CIMEX Matanzas (Anexo 1) cuenta con una gran cantidad de dependencias y la existencia de cuatro tipos de establecimientos, donde se mezclan servicios, no existiendo una diferenciación absoluta entre ellos. Ej: algunos Servi CUPET venden productos, otros tiene ventas gastronómicas, o puntos de ventas, igual sucede con las tiendas. Existen diferencias en la distribución o ubicación geográfica apreciándose en algunos servicios similares muy cercanos no así en otros lugares de la ciudad, apreciándose que no existe una claridad de criterios de distribución, esto se ha hecho por el uso de la disponibilidad de locales.

En el organigrama se aprecian, dos (2) Establecimientos Comerciales, que son los que atienden los puntos de ventas de la ciudad, ellos constituyen un eslabón jerárquico de la organización que relacionan al Complejo con los Puntos de ventas, esto se creó recientemente (anteriormente se subordinaban a las tiendas) para mejorar la atención y



distribución comercial, propósito que aún no se logra satisfacer por problemas de logística (transportación).

Se encuentra bien definidas las relaciones jerárquicas en el organigrama, y las entrevistas y encuestas realizadas demuestran que estas relaciones de jerarquía se cumplen.

A continuación se describe las funciones generales de los grupos por orden de subordinación pertenecientes al Complejo CIMEX Matanzas de los cuales se subordinan los establecimientos comerciales, tiendas, rápidos y SERVI Cupet.

Dirección General: Controla el cumplimiento del plan de inversiones en la UEB, así como de mantenimiento constructivo y tecnológico, atiende las tareas relativas al control la defensa y protección, el transporte, el agua, la energía, la materia prima y la atención al hombre, controla la distribución de los insumos. Además gestiona y controla lo referente al control de plagas y vectores en las unidades de la UEB.

Grupo de Recursos Humanos: Garantiza el capital humano necesario y con las competencias requeridas, para el cumplimiento de la misión de la UEB, realiza estudios de organización del trabajo, empleo, capacitación, seguridad y salud, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos a su nivel. También evalúa el comportamiento del sistema salarial y de estimulación vigente en las entidades; planifica, organiza, controla y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad, rama o sector según lo normado al respectoy además elabora proyectos de planes de capacitación para los trabajadores de la entidad; etc.

Grupo Comercial: Controla las modificaciones de precios a aplicar en las ventas de combustibles, mercancías y otros servicios que se comercializan en la red comercial, organiza los sistemas de mercadotecnia y de comunicación empresarial. Además controla el cumplimiento de las normas de calidad, manipulación y conservación de los productos en las instalaciones de ventas de productos y servicios mayoristas y minoristas. También debe prevenir el uso indebido de los recursos del Estado, a partir de la detección de actos ilícitos durante el desarrollo de las actividades de supervisión y control y dar seguimiento diario a las ventas y proponer acciones para revertir los resultados negativos que se produzcan.



Grupo de Contabilidad: Controla la aplicación del Manual de Contabilidad, que contiene la Contabilidad de Costos, Emite periódicamente los estados financieros. También controlan el cumplimiento de las medidas de Control Interno relacionadas con el proceso inversionista, etc.

Grupo de Administración: Controla el cumplimiento del plan de inversiones en la UEB, así como de mantenimiento constructivo y tecnológico; incluyendo la solución de los incidentes y averías que se presentan. Realiza las coordinaciones necesarias con las áreas especializadas para asegurar el cumplimiento de todo lo anterior, controla y asegura el cumplimiento de las medidas de carácter técnico contenidas en los planes de medidas derivados de los diagnósticos de riesgos realizados y visitas de auditoría o control; tanto internas como externas. También atiende las tareas relativas al control, la defensa y protección, el transporte, el agua, la energía, la materia prima y la atención al hombre. Asegura la existencia y controla la distribución de los insumos de la UEB y gestiona y controla lo referente al control de plagas y vectores en las unidades de la UEB.

- c) **Especialización:** el Complejo CIMEX Matanzas está conformado por unidades que realizan funciones especializadas y por otras que realizan actividades combinadas como los SERVI Cupet. Además la organización crece, se vuelve más compleja y crea nuevas funciones especializadas para enfrentarse al crecimiento y mantener su estabilidad, este es el caso de los reguladores que son los encargados de los Establecimientos Comerciales que reparten las mercancías a los puntos de venta.

La especialización es el principio por el cual han sido creadas las actividades en el Complejo, esto se aprecia con mayor peso en el diseño de las áreas de la dirección del Complejo. A nivel de unidad y establecimiento, se ha seguido esta tendencia pero en menor medida; se conjugan varias actividades en un puesto de forma ocasional, esto ocurre por las condiciones actuales con la carencia de fuerza laboral, por lo que se aprecia en este nivel la diversidad de actividades que realiza cada trabajador en su puesto de trabajo, es decir la ampliación del trabajo.

✓ **Tipificación de unidades:**

Para la tipificación de las unidades se utiliza la tabla presentada en el epígrafe 2.1 del capítulo 2 del presente trabajo:



- Tiendas
- Puntos de ventas
- Puntos de abastecimiento de combustible
- Establecimientos gastronómicos

Todas ellas son prestadoras de servicios a los clientes del Complejo y garantiza la venta minorista a la población (comercializadoras).

✓ **Análisis del entorno**

- **Interno:** coincide con el medio de la propia empresa, que incide sobre ésta.
 - **Estrategia empresarial:** se revisa la estrategia de la entidad, se comprueba que la misma se actualiza todos los años y participan en su diseño: el consejo de dirección del Complejo Matanzas, constituye un instrumento de dirección y define como elementos esenciales: misión, visión, objetivos estratégicos, planes de acción que permiten dar cumplimiento a estos objetivos con su fecha y responsables, principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
 - **Misión:** esta elabora y se encuentra en un lugar visible a todos los trabajadores del Complejo, pero debe divulgarse más en las instalaciones donde se prestan los servicios, aunque como ya se expresó esta coincide con la de la Sucursal, se propone sea revisada y particularizada.
 - **Visión:** la organización la tiene elaborada, pero debe ser reelaborada para ajustarla más al Complejo Matanzas.
 - **Objetivos estratégicos:** se cuenta con los objetivos estratégicos, aunque de una revisión realizada a los mismo, la autora del presente trabajo, considera debe quedar más evidente la relación entre estos y algunos de los objetivos operativos señalados, fundamentalmente en el referido al cuidado del medio ambiente y además precisar más a nivel operativo algunos objetivos a corto plazo para alcanzar el objetivo estratégico.
 - **Matriz DAFO:** esta se elabora dentro del proceso de planeación estratégica pero no se encuentra dentro de la planeación estratégica mostrada



- **Procesos organizacionales:** la organización tiene definido todos los procesos clave y algunos de los procesos de apoyo y estratégicos, pero falta la documentación de estos últimos.
- ✓ **Clientes internos:** este aspecto es consultado mediante la documentación existente en el Departamento de Capital Humano, para conocer el personal disponible en la organización que lleva a cabo los principales procesos.
- **Externo:** engloba todo aquello que es ajeno a la organización y tiene impacto directo sobre la manera de gestionarla.
 - **Clientes externos:** es amplia por el propio objeto de la organización abarcado a toda la población del municipio, para conocer criterios del cliente externo se realizan estudios de niveles de satisfacción aunque en las actuales condiciones este no ha sido realizado con la periodicidad establecida. Están identificadas las principales necesidades de los clientes de la empresa, pues los servicios siempre deben estar centrados en el cliente externo. Para satisfacer a los clientes se siguen las políticas de la cadena las cuales está centrada en este año en el abastecimiento de artículos de primera necesidad.
 - **Proveedores:** el Complejo tiene como principal proveedor la mayorista y algunos relevantes como Cuba Ron, Cuba tabaco, Comercializadora Cupet, ETECSA, Empresa Eléctrica Matanzas entre otros, los proveedores desempeñan un papel relevante para la empresa y se tiene claridad del estado contractual con los mismos.
 - **Competidores:** la empresa tiene identificados los competidores del mercado que le pueden resultar competitivos como las TRD Caribe y en menor medida Cadena de Tiendas Caracol.

La organización se encuentra en un entorno complejo y dinámico, pero su comportamiento no es descentralizado por las condiciones existentes en el país, la autora valora que se está comportando con una Estructura centralizada, burocrática con normalización de los procesos de trabajo, faltando diseñar muchos de ellos.

Etapas 3: Diagnóstico de la estructura actual



Por la complejidad de esta etapa para su desarrollo se cuenta con el criterio de personas (especialistas) involucradas en problemas organizativos y funcionamiento general de la organización pertenecientes al Complejo CIMEX Matanzas, se siguieron los siguientes pasos:

- ✓ Entrevistas a directivos: para conocer las principales insatisfacciones con la estructura actual se comenzó entrevistando a directivos del Complejo y la Sucursal, esta entrevista fue no estructurada, pues se quería orientar con ella el trabajo a realizar; se entrevistó a: Gerente del Complejo; Gerente de Recursos Humanos, Especialista de Comercial y Especialista de Recursos Humanos, además se entrevistó a Gerente de RRHH de la Sucursal de esto se pudo conocer que en algunas tiendas presentan incumplimientos y en algunas de las tiendas la situación es más crítica existiendo un total de 10 Unidades con pérdidas, existen atrasos en el abastecimiento, no llegan los insumos para las ventas, y se recargan áreas de trabajo.

Todo esto encaminó la investigación hacia el estudio de funciones, atribuciones, relaciones de trabajo y procesos para poder detectar los problemas más frecuentes que presenta la organización, áreas con mayores dificultades.

- ✓ Se revisaron las funciones y atribuciones de los cargos actuales, mediante la revisión de documentos. Esto permitió elaborar un listado de las funciones para cada puesto, una vez conformado este listado se realizaron algunas entrevistas a miembros del equipo de trabajo para esclarecer dudas y poder conformar funciones para cada cargo y puesto involucrado.
- ✓ Elaboración de cuestionarios: se elabora un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados, a partir de las funciones y atribuciones de cada puesto y criterios de los directivos. (Anexos 2,3,4,5,6,7,8,9)
- ✓ Aplicación y análisis de resultados de cuestionarios:

A continuación se presenta criterios obtenidos por cargos.

Gerente del Complejo CIMEX Matanzas se obtiene los siguientes resultados:



- Considera que todas las funciones asignadas a su cargo pueden ser realizadas por ella sin ninguna dificultad.
- Considera sus funciones no pueden ser realizadas por otra área.
- La Gerente realiza funciones extras que pudieran ser realizadas por un personal de apoyo (secretaria) y en la actualidad asume algunas actividades que debería realizar otra área.

Criterios que considera debe tenerse en cuenta para hacer cambios en la organización:

1. El Complejo necesita una estructura diferente para lograr un mayor rendimiento y calidad en los servicios que se brindan.
2. Existencia de falta de personal para el completamiento de la plantilla tanto del Complejo como de las Tiendas, Puntos de Ventas y Servicentros CUPET.
3. Se necesita la realización de un rediseño en cuanto a la asignación de los puntos de ventas correspondiente a cada regulador de acuerdo a su posición geográfica.
4. Se requiere un análisis más profundo en cuanto a la cantidad de personal necesario en cada tienda, debido a la existencia en algunos casos de exceso o déficit de personal.
5. Se solicita el rediseño de algunas áreas del Complejo.

Gerente de Recursos Humanos del Complejo se conoce que:

- Considera que todas las funciones asignadas a su cargo pueden ser realizadas por ella sin ninguna dificultad.
- Las funciones del personal de Recursos Humanos no pueden ser realizadas por otro personal debido a que son específicas de su área.
- Considera que en ocasiones se vinculan algunas de sus actividades con las de jurídica.

Criterios que considera debe tenerse en cuenta para hacer cambios en la organización:



1. Existe problema con respecto al completamiento de la plantilla, careciendo de personal tanto en el Complejo como en las Tiendas, Puntos de Ventas y Servi CUPET.
2. Considera que debe realizarse una mejora salarial.
3. Considera que existe mucha carga de trabajo por la gran cantidad de establecimientos subordinados, y la alta dispersión, plantea es uno de los Complejos más grande a nivel nacional.

Administradores de las tiendas y los Servi CUPET:

- Todos plantean cumplen con las funciones asignadas para su cargo y
- Consideran que en algunos casos tienen que cumplir funciones extras debido a la insuficiencia de personas para atender esas tareas.
- Algunos plantea que hay funciones que realizan que puede se ser ejecutadas por otros puestos.

Criterios que considera debe tenerse en cuenta para hacer cambios en la organización:

1. Mejorar las condiciones de trabajo los siguientes aspectos: computadora, inmueble, locales, estética y ambientación.
2. El completamiento de la plantilla en su totalidad.
3. Mejores ofertas salariales.
4. Mejor proceso de distribución de mercancías diarias a las unidades con los productos de primera necesidad.
5. Cambiar el sistema de abastecimiento.

Los encargados de los puntos de venta por su parte plantean:

- Todos plantean cumplen con las funciones asignadas para su cargo.
- No realizan funciones fuera de lo establecido para su cargo
- No se necesita personal de otra área para realizar sus funciones.

Criterios que considera debe tenerse en cuenta para hacer cambios en la organización:

1. Proporcionar al trabajador el máximo de condiciones de trabajo.



2. Completamiento de la plantilla para poder brindar un servicio de mayor calidad.
3. Mejoramiento del salario.
4. Mejoramiento del proceso de distribución.

Encargados de Establecimientos Gastronómicos

- Considera que todas las funciones asignadas a su cargo pueden ser realizadas por ella sin ninguna dificultad.
- Las funciones que realizan no pueden ser realizadas por otro personal.
- Se pueden simplificar algunas de sus funciones y ser realizadas por comercial.

Criterios que considera debe tenerse en cuenta para hacer cambios en la organización

1. Mejorar las condiciones del puesto de trabajo (cafetería en malas condiciones en algunas de estas unidades).
2. Cambios en la forma de pago (pago por resultado).
3. Que la mercancía sea suficiente para cada unidad pues a veces no cumplen el plan debido a esta causa).
4. Completar la plantilla debido a la existencia de un gran déficit de personal.
5. Mejor proceso de abastecimiento de mercancías.

Se puede concluir que:

Esta encuesta se aplicó a una muestra de trabajadores por los diferentes cargos, a partir de consolidar la información obtenida de las encuestas se puede concluir que:

1. El 100% de los encuestados plantean cumplir sus funciones y consideran que son propias de su cargo,
2. El 42.85 % considera que hay funciones pueden ser realizadas por otro puesto.
3. El 7.1 % considera realiza funciones de otros puesto por falta de personal. Esto es contradictorio pues induce a pensar que no están bien diseñadas las funciones (de ser así sería imposible realizar otras funciones)
4. Se plantean problemas que no son de estructura por lo que se propone sea analizado sistema de pago y políticas de selección de personal.



Por las condiciones no fue posible obtener información de todos los cargos a los que se les entrego la encuesta ejemplo: Jefe Grupo Comercial, Jefe Grupo de Administración, Jefe Grupo de Contabilidad.

Etapa 4: Propuesta de estructura

Para la creación del grupo de experto:

Se seleccionó un grupo de posible experto a los cuales se les aplico el cuestionario de experticidad (Anexo 10)

Quedando seleccionados los siguientes expertos

Tabla 3.2. Expertos seleccionados

Fuente: elaboración propia.

Nombre del experto	Kc	Ka	K	Nivel de Competencia
Zulema Moreno Ruiz	1	0.9	0.95	Alto
Esteban González Martín	0.9	0.9	0.9	Alto
Dunia Gil Fernández	0.85	0.9	0.87	Alto
Jessie Aguiar	0.8	0.8	0.8	Alto
Guillermo Ronald Santana	0.8	0.8	0.8	Alto
Madelaine Moret Ojeda	0.85	0.8	0.82	Alto
Oreste Joyas González	0.9	0.8	0.85	Alto

Luego se realiza la presentación de los resultados al Grupo de expertos quedando las siguientes propuestas:

- Dividir el Complejo en dos Este y Oeste.
- Rediseñar la estructura del área comercial y sus procesos de trabajo.
- Cambiar sistemas de abastecimiento y abastecimiento a las tiendas, logrando mejor uso de los comerciales.
- Rediseñar la estructura de las Tiendas y Puntos de Venta, situando cargos que administren y controlen varios en dependencia de su cercanía (Administrador y Económico).



Se le hizo la solicitud a los expertos pidiéndole a través del correo cuales creen deben ser las modificaciones a realizar, en la estructura organizativa, según deficiencias detectadas, debido a las condiciones actuales no fue posible obtener los criterios de todos los expertos. Estos criterios debían ser recogidos y luego se elaboraría un cuestionario donde se les solicita posteriormente que cada uno evalúe las ventajas y desventajas de cada propuesta. Para ir concretando las propuestas y llegar a un consenso se aplicaría el Método Delphi.

Etapas 5: Presentación a la dirección de la estructura organizacional aprobada y acciones para su implementación

Los resultados son presentados al equipo de trabajo y el autor de la investigación de conjunto con este propone acciones, las que son valoradas, y finalmente son presentadas ante los directivos de la organización para su aprobación e implementación.

Conclusiones parciales

1. El procedimiento no se pudo aplicar en todas sus etapas.
2. El grupo de expertos seleccionado para realizar el trabajo cuentan con un nivel de experticia alto, lo que posibilita contar con criterios adecuados para este tipo de trabajo.
3. La presentación que se realiza de la Etapa 2 del procedimiento sintetizan la situación de la estructura actual del Complejo CIMEX Matanzas.
4. Para realizar algunas de las propuestas de modificación de la estructura, se requiere realizar estudios de tiempo y organización del trabajo, en condiciones normales de funcionamiento de la actividad comercial que desarrolla la organización.



Conclusiones generales

Después de aplicar el procedimiento de mejora de la estructura organizativa en el Complejo CIMEX Matanzas, se concluye:

1. El desarrollo del marco teórico-referencial a partir de la bibliografía nacional e internacional consultada, es de gran utilidad para la realización de la investigación, pues facilita la comprensión de los elementos esenciales para el estudio de la misma.
2. El procedimiento propuesto está constituido por cinco etapas, las que permiten la adecuación de la estructura y la propuesta de un conjunto de acciones para su implementación.
3. En el procedimiento se conjugan herramientas y técnicas de investigación tanto teóricas como empíricas, donde el trabajo grupal y con expertos desempeñan un papel esencial.
4. En la evaluación de la estructura, la selección del equipo de expertos conlleva a la obtención de resultados efectivos; y la aplicación de cuestionarios permite detectar deficiencias estructurales y demuestra que se requiere realizar estudios de tiempo y organización del trabajo, en condiciones normales de funcionamiento de la actividad comercial que desarrolla la organización
5. El Complejo CIMEX Matanzas es una de las principales comercializadoras del territorio que presta variados servicios de amplia demanda en la población, de su buena gestión depende una mejor satisfacción de la población del territorio.
6. Se propone un conjunto de acciones las que deben ser valoradas, y finalmente son presentadas ante los directivos de la organización para su aprobación e implementación.



Recomendaciones

1. La empresa debe tener en cuenta los resultados de la presente investigación y continuar la aplicación del procedimiento propuesto para disminuir los problemas de estructura mediante la aplicación de las acciones de mejora.
2. Darle a conocer a los trabajadores del área implicada los resultados del estudio, con el objetivo de aprovechar dichos conocimientos en la obtención de mejores resultados en la actividad que realizan, y para que este contribuya en la toma de decisiones.
3. Realizar el estudio nuevamente a partir del procedimiento metodológico propuesto una vez se restablezcan condiciones de trabajo normal y transcurrido al menos y un año comparar los resultados.
4. Realizar estudios de tiempo en las diferentes unidades que prestan servicio para poder determinar reservas y reestructurar plantillas de cargos adecuadas a las condiciones existentes.
5. Realizar un seguimiento y control del proceso una vez realizadas las mejoras recomendadas.



Bibliografía

1. Acevedo, J., & Gómez, M. (2010). *La logística moderna en la empresa*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
2. Administración. (2016). In *Wikipedia* (12/15/2016 ed.).
3. Alfonso Medina, V. (2010). *Diagnóstico de la Estructura Organizativa de Dirección de la Vicerrectoría de Investigación Post-Grado de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos*. (Trabajo de Diploma), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Facultad Industrial-Economía,
4. Alonso, I. I. M. C. (2018). *Procedimiento de mejora de la estructura organizativa en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas*. (Master en Administracion de Empresas Tesis de Maestria), UMCC,
5. Ávila, A. (2015). *Diagnóstico Organizacional*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
6. Batista, C. (2016). *Tecnología para la Gestión de la Inteligencia Competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo*. (tesis doctoral), Universidad de Holguin. Cuba.
7. Bon, D. I. S. (2018). *La planificación .Importancia de la organización. Principales enfoques de diseño organizativo.Liderazgo y estilo de dirección.La Función de dirección Control. Proceso de Control. Importancia del Control. Técnicas de control*
8. Paper presented at the Las funciones de dirección. La planificaciónLa función de organizaciÓLas funciones de dirección. La direcciónLas funciones de dirección. El control.
9. Bravo, C. (2018). *Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadora de productos lácteos. Manabí- Ecuador*. (tesis doctoral), Matanzas Cuba
10. Calderón, J., & Mousalli, G. (2012). Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones. *Revista FACES*.
11. Cambio, Organización y Entorno. (2017). Retrieved from www.eumed.net
12. Candelas, E., Hernández, F., & García, M. (2012). Fundamentos de administración. Retrieved from http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf.
13. Cardón, J. (2007). *Comportamiento organizacional* (Octava Edición ed.). México.
14. Cardozo, E., Rodríguez, C., & Guaita, W. ((2011)). Relación entre diseño organizacional y los principios de producción esbelta: Análisis a partir de la revisión del estado del arte. *Revista COPÉRNICO*, 7(13), 40-48.
15. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la Dinámica del éxito*: Mac Graw Hill, Mexico.
16. Chiavenato, I. (2012). *Administração para não administradores. A gestão de gestão de negócios ao alcance de todos* (Vol. 2 ed.). Brasil: Manole Ltda.
17. Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana, Cuba: Editorial Academia. .
18. Como hacer un Organigrama. Retrieved from Disponible en <https://www.gestion.org/recursos-humanos/51352/como-hacer-un-organigrama/>
19. D’Ambrosio. (2017). Organigrama. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos11/organig/organig.shtml>
20. Daft, R. (2003). *Teoría y diseño organizacional*: Octava Edición, México.



21. Díez de Castro, J. (2002). *Administración de Empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*: Madrid: Pirámides.
22. Estructura Organica. (2015).
23. Fernández, P. (2020). Organigrama de una empresa. Retrieved from <http://www.gestion.org/recursos-humanos/5936/organigrama-de-una-empresa/>
24. Gaibor, L. H. B. (2011). *Gestión, Liderazgo y valores en la administracion de la unidad educativa "San Juan de Bucay" del Canton General Antonio Elizalde (Bucay) Durante periodo 2010-2011*. (Tesis de grdo previa la obtencion del Titulo de Magister en en Gerencia y Liderazgo Educacional), Centro Universitario Guayaquil, Universidad Tecnica Particular de Loja. La Universidad Catolica de Loja.
25. Garcia, M. S. (2020). Nuevas Tendencias de la Gestion Empresarial. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/nuevas-tendencias-la-gestion-empresarial/>
26. Gestión, Entorno y Competitividad de las Organizaciones Retrieved from <http://www.lasalle.edu.co/>
27. Gil, D. A. (2017). *Propuesta de acciones para la gestión de variables del Comportamiento Organizacional en la UEB "Agencia Comercializadora Varadero"*. . (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas,
28. Hintze, J. (2015). Administración de estructuras organizativas. In.
29. Importancia de una buena estructura organizacional _ Pequeña y mediana empresa - La Voz Texas.mhtml. (2015). Retrieved from <https://www.google.com/search?q=Importancia+de+una+buena+estructura+organizacion+al+ +Peque%C3%B1a+y+mediana+empresa+-+La+Voz+Texas.mhtml&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-ES:official&client=firefox-a&channel=fflb>
30. Juran, J. M. (2007). *Architect of Quality.The Autobiographyof Dr Joseph M. Juran* New York City.
31. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
32. La direccion de la empresa y sus funciones. (2015). Retrieved from <http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/index.html>
33. La Organización Retrieved from www.webscolar.com
34. López, L. F. Á. (2003). El cambio como necesidad y desafío de las organizaciones. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/el-cambio-como-necesidad-y-desafio-de-las-organizaciones/>
35. Los Organigramas. Retrieved from <http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/index.html>
36. M., C., & Hernández, G. (2014). Estructura operativa para lograr la competitividad en la mipymes. Caso: la industria del vestido del Estado de Tlaxcala” XII congreso Internacional de Analisis Organizacional. *Organizaciones e instituciones, tradición desarrollo y multiculturalidad*.
37. Manene, L. M. (2020). Estructuras organizativas: su desarrollo, configuracion,unidades, relaciones, flujos de trabajo y de valor. Retrieved from www.luismiguelmanene.com



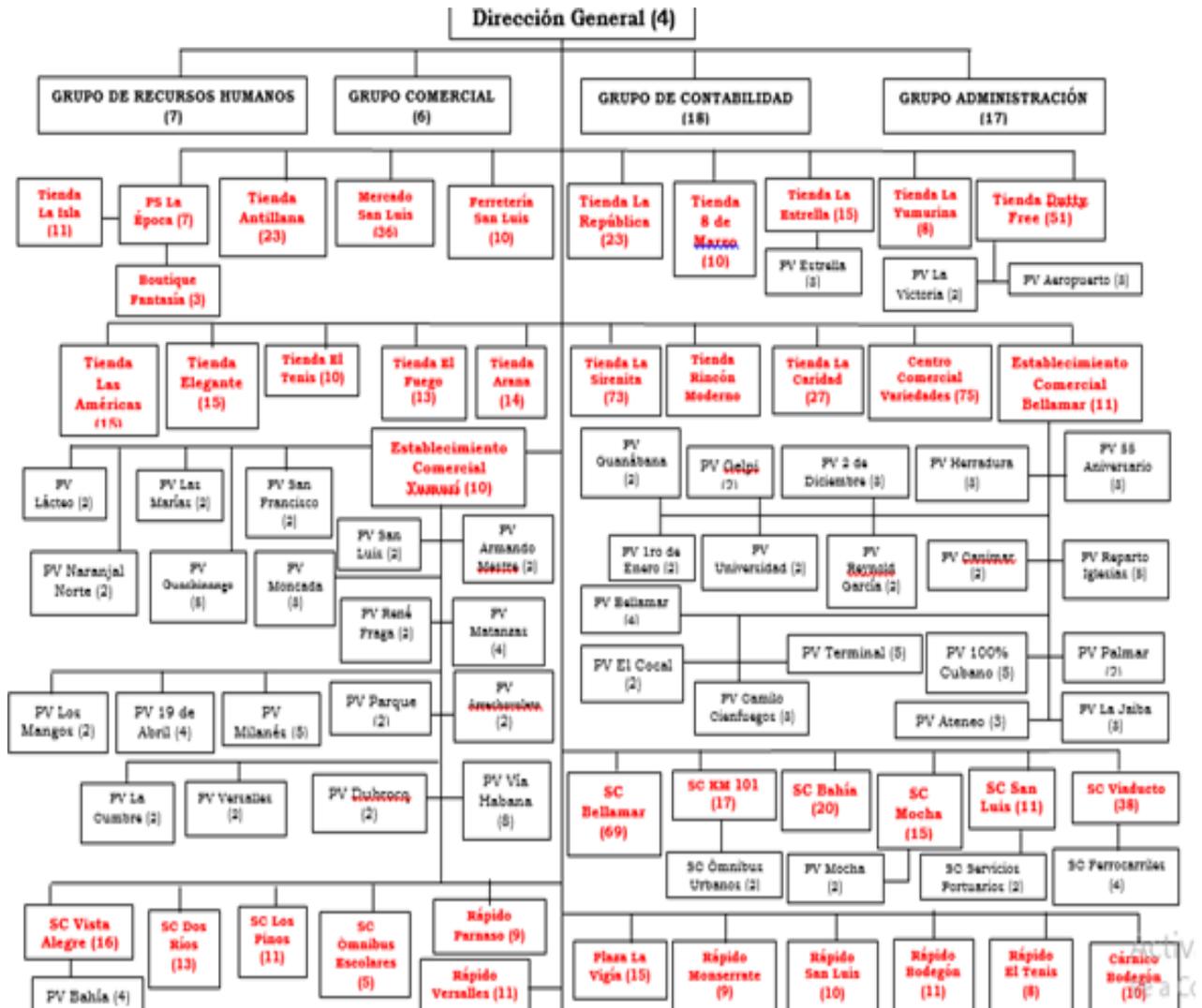
38. Medina, D. (2016). *Instrumento metodológico para gestionar el conocimiento mediante el observatorio científico* ((tesis doctoral)), Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
39. MESA, R. Y. (2002). La noticia y la entrevista. Una aproximación a su concepto y estructura. Retrieved from Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/ambitos/9/art13.htm>
40. Mintzberg, H. (1984). *The effective organization: Forces and forms*. Sloan Management Science (Vol. Vol. 32, No. 2).
41. Mintzberg, H. (2000). *Diseño de organizaciones eficientes*. Barcelona, España: El Ateneo.
42. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *En Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
43. Molina, S., & Adafrancys. (2005). Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
44. Moreno, C. P. I., Plaza, B. P., Blanco, A. R., & Millan, V. G. (2017). *El Método Delphi*.
45. Muñoz, J. A. C. (2017). *Propuesta de acciones para la gestión del Comportamiento Organizacional en la UEB Comercializadora de Cemento Jovellanos.* (Ingeniería Industrial), UMCC,
46. Nacimiento, objetivos y estructura de las organizaciones.
47. Nagy, J. (2016). Desarrollar un plan estratégico, una estructura organizativa y sistema de capacitación. Retrieved from <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estructura-organizacional/vision-general/principal>
48. OCHOA, A. B. (1998). Métodos. Retrieved from Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/metodos/metodos.shtml>
49. Organización. (2016). Retrieved from disponible en www.google.com
50. Parra, C., & Del Pilar, A. (2009). La Estructura Organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Revista Gestión & Sociedad*. .
51. Pedraja, L., Rodríguez, E., & Villarroel, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. . *Revista chilena de Ingeniería*. , 20(3).
52. Pertuz Belloso, R. A. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412013000300004
53. Prediscan, M., & Sarcui, V. (2016). Opportunity to reduce resistance to change in a process of organizational change. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/227462926>
54. Puente, W. Técnicas utilizadas en investigación. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos10/teut/teut.shtml#ob>
55. Ramos, C. G. (2017). *Aplicación de un procedimiento metodológico que permita definir los problemas organizativos que afectan el subproceso Construcción del techo en la empresa José Valdés Reyes.* (Ingeniero Industrial), UMCC,
56. Robbins, S., Coulter, H., Black, Porter, Ahmed, Shepherd, . . . Mejía-Morelos. (2013). *Administración, un empresario competitivo* México: Pearson.
57. Ruiz, R. V. (2017). *La gestion en la producción* Universidad Tecnológica del Perú.



58. Salazar, L. A., & Maggiorani, R. (febrero de 2005). Estructuras organizativas y tipos de organigramas.
59. SAMPIERI, R. H. (2003). *Metodología de la investigación*. (E. F. Varela Ed.). La Habana, Cuba,.
60. Sarmentero, D. I. (2018). *La planificación .Importancia de la organización. Principales enfoques de diseño organizativo.Liderazgo y estilo de dirección.La Función de dirección Control. Proceso de Control. Importancia del Control. Técnicas de control*
61. Paper presented at the Las funciones de dirección. La planificaciónLa función de organizacióLas funciones de dirección. La direcciónLas funciones de dirección. El control.
62. Stevenazzi, F. (2000). La Entrevista.
63. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Daniel R. Gilbert, J. (2007). *Administracion* (P. M. Sacristh, Trans. ed.).
64. Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. . Barcelona, España: Biblioempresa.
65. TAPIA, M. A. (2000). Apuntes Metodología de investigación. Retrieved from Disponible en: <http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/metinacap.htm>
66. Vasquez, J. L. D. R. (2005). Gestion Organizacional en entornos complejos por parte de las MIPYMES del sector servicios de la ciudad de Sincelejo. *Revista de la Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas. Univerdidad de Nariño, XVIII*, 45-57.
67. Yirda, A. (2019). Definición de Administración. 22 de noviembre de 2019. Retrieved from <https://conceptodefinicion.de/administracion/>

Anexo #1

Organigrama Complejo CIMEX Matanzas





Anexo #2

CUESTIONARIO Gerente

Con el objetivo de perfeccionar la estructura y funcionamiento del Complejo CIMEX Matanzas y la calidad de los servicios ofrecidos por sus tiendas y establecimientos comerciales, necesitamos de su sincera colaboración en la realización de este cuestionario:

Entidad _____

Años en la entidad _____

Tiempo en el cargo _____

A continuación aparece un conjunto de afirmaciones que usted debe valorar y señalar con una cruz la respuesta que considera acertada (SI o NO) en correspondencia con las funciones que realiza.

“Muchas gracias”

No	Aspectos o Ítems	SI	NO
1	Dar y tomar en arrendamiento bienes muebles, bienes inmuebles, y subarrendar siempre que el titular lo autorice en caso de no serlo.		
2	Contratar personal y aprobar retribuciones.		
3	Pedir, cobrar y demandar sumas de dinero, deudas, saldos, intereses, dividendos, mercancías, efectos, bienes muebles o raíces y el cumplimiento de cualesquiera obligaciones que personas físicas o jurídicas haya contraído con la entidad.		
4	Otorgar cuantos documentos sean necesarios o convenientes para los negocios de la entidad		
5	Suscribir toda clase de convenios y contratos nacionales que garanticen el cumplimiento del objeto social		
6	Librar y aceptar Letras de Cambio, pagarés y otros compromisos de pago como girador y aceptante, según lo dispuesto en la política financiera del Grupo Empresarial CIMEX		
7	Firmar las certificaciones y documentos de carácter informativo que el banco solicite sobre las actividades que la entidad o estructura organizativa desarrolle.		
8	Controlar el cumplimiento de los planes de medidas que se deriven de las acciones de control y auditorías, para las unidades empresariales de base y/o representaciones de subordinación nacional en el territorio		
9	Ejercitar toda clase de acciones ante cualesquiera autoridades y competencias y contra cualesquiera personas físicas o jurídicas, públicas		



	o privadas en la República de Cuba; contestar las acciones y demandas que se dirijan contra la entidad; pedir y practicar requerimientos y diligencias, aceptando la actuación de árbitros de equidad o derecho.		
--	--	--	--

De las funciones asignadas a su puesto señaladas anteriormente ¿Cuáles Considera usted pueden ser realizadas por otra área de la organización? Enúncielas y diga que otra área la puede realizar

Funciones o actividades	Otra área que la puede realizar

- ¿Qué otras actividades usted realiza que no están contenidas en las funciones actuales?

- ¿Cuáles son los problemas fundamentales que tiene la actual estructura del complejo?

- ¿Qué áreas considera usted que deben ser perfeccionadas?

- ¿Qué propone usted para mejorar la estructura de su área y del complejo?



Anexo #3

CUESTIONARIO Gerente de Recursos Humanos.

Con el objetivo de mejorar y perfeccionar la estructura y funcionamiento del Complejo CIMEX Matanzas y la calidad de los servicios ofrecidos por sus tiendas y establecimientos comerciales, necesitamos de su sincera colaboración en la realización de este cuestionario:

Entidad _____

Años en la entidad _____

Tiempo en el cargo _____

A continuación aparece un conjunto de afirmaciones que usted debe valorar y señalar con una cruz la respuesta que considera acertada (SI o NO) en correspondencia con las funciones que realiza.

“Muchas gracias”

No	Aspectos o Ítems	SI	NO
1	Realiza estudios de organización del trabajo, empleo, capacitación, seguridad y salud, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos a su nivel		
2	Evalúa el comportamiento del sistema salarial y de estimulación vigente en las entidades, formula propuestas de modificación		
3	Analiza los procesos de producción o servicios, participa en el diseño de puestos y normas de trabajo, controla y evalúa económicamente su resultado, en tal sentido elabora recomendaciones		
4	Evalúa la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos, propone medidas y elabora informes sobre su resultado		
5	Planifica, organiza, controla y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad, rama o sector según lo normado al respecto		
6	Elabora proyectos de planes de capacitación para los trabajadores de la entidad		
7	Realiza inspecciones para comprobar la correcta aplicación, en la entidad, de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral, así como, informes de resultados y proyectos de medidas a aplicar		
8	Propone las cifras en relación con la superación, promoción, evaluación y desarrollo de los trabajadores		
9	Participa en tareas de investigación, inspección y control, sobre la gestión de recursos humanos que se realicen en la entidad		



- De las funciones asignadas a su puesto señaladas anteriormente ¿Cuáles considera usted pueden ser realizadas por otra área de la organización? Enúncielas y diga que otra área la puede realizar

Funciones o actividades	Otra área que la puede realizar

- ¿Qué otras actividades usted realiza que no están contenidas en las funciones actuales?

- ¿Qué ventajas y desventajas le ha reportado la existencia de un regulador para el puesto que usted desempeña?

- ¿Cuáles son los problemas fundamentales que tiene la actual estructura del complejo?

- ¿Qué áreas considera usted que deben ser perfeccionadas?

- ¿Qué propone usted para mejorar la estructura de su área y del complejo?



Anexo #4

CUESTIONARIO Comercial

Con el objetivo de mejorar y perfeccionar la estructura y funcionamiento del Complejo CIMEX Matanzas y la calidad de los servicios ofrecidos por sus tiendas y establecimientos comerciales, necesitamos de su sincera colaboración en la realización de este cuestionario:

Entidad _____

Años en la entidad _____

Tiempo en el cargo _____

A continuación aparece un conjunto de afirmaciones que usted debe valorar y señalar con una cruz la respuesta que considera acertada (SI o NO) en correspondencia con las funciones que realiza.

“Muchas gracias”

No	Aspectos o Ítems	SI	NO
1	Organizar la estructura y contenido de la información de la estadística operacional, comercial y técnica de las actividades comerciales.		
2	Controlar el cumplimiento de las modificaciones de precios a aplicar en las ventas de combustibles, mercancías y otros servicios que se comercializan en la red comercial		
3	Organizar y controlar los sistemas de mercadotecnia y de comunicación empresarial.		
4	Controlar el cumplimiento de las normas de calidad, manipulación y conservación de los productos en las instalaciones de ventas de productos y servicios mayoristas y minoristas.		
5	Dirigir y controlar los procedimientos básicos para la atención a los Medios de Comunicación Masiva.		
	Elaborar análisis periódicos e informar, a partir de lo establecido, los índices e indicadores comerciales en la actividad de Servicentros.		
6	Ejecutar y controlar el pedido de combustible a CUPET para el suministro de las unidades, garantizando que no se produzcan desabastecimientos.		
7	Mantener el control actualizado de la Reserva de Combustible		



	del país, de acuerdo con los lineamientos emitidos por el MINFAR		
8	Dar seguimiento diario a las ventas y proponer acciones para revertir los resultados negativos que se produzcan.		
9	Participar en la conformación de los planes de ventas anuales y proponer los cambios que se orienten realizar dentro del periodo.		
10	Proponer los balances de las mercancías a realizar entre unidades.		
11	Elaborar los dictámenes de los expedientes de combustible generados mensualmente proponiendo las acciones a realizar para la mejora continua de este indicador.		
12	Participar en el análisis y evaluación de las propuestas de horarios de los establecimientos de ventas de productos y servicios mayoristas y minoristas.		
13	Controlar el comportamiento del servicio de garantía comercial a los productos que comercializa la red de tiendas, y tomar acciones para corregir las dificultades observadas.		
14	Elaborar propuestas de tareas de inversión que se requieran para la actividad de ventas de productos y servicios mayoristas y minoristas.		
15	Cumplir con los programas centrales de las Campañas Comerciales, de Promoción, Comunicación, Marketing, Imagen y Publicidad del Grupo Empresarial.		
16	Realizar estudios de demanda, proyección y control de las ventas, análisis de la competencia, precios; así como para el desarrollo de nuevos productos o servicios, desarrollo de canales mayoristas y minoristas y evaluación de inversiones importantes.		
17	Analizar, desarrollar y proponer líneas sistemáticas de investigación de mercado, así como de procesamiento y análisis de informaciones primarias y secundarias de interés para la elaboración o reajuste de planes o estrategias en diferentes áreas.		
18	Cumplir con los programas centralizados de inversiones para el comercio.		



	Distribuir los presupuestos de inversión de los programas centralizados		
--	---	--	--

- De las funciones asignadas a su puesto señaladas anteriormente ¿Cuáles Considera usted pueden ser realizadas por otra área de la organización? Enúncielas y diga que otra área la puede realizar

Funciones o actividades	Otra área que la puede realizar

- ¿Qué otras actividades usted realiza que no están contenidas en las funciones actuales?

- ¿Qué ventajas y desventajas le ha reportado la existencia de un regulador para el puesto que usted desempeña?

- ¿Cuáles son los problemas fundamentales que tiene la actual estructura del complejo?

- ¿Qué áreas considera usted que deben ser perfeccionadas?

- ¿Qué propone usted para mejorar la estructura de su área y del complejo?



Anexo #5

CUESTIONARIO Grupo de Administración

Con el objetivo de perfeccionar la estructura y funcionamiento del Complejo CIMEX Matanzas y la calidad de los servicios ofrecidos por sus tiendas y establecimientos comerciales, necesitamos de su sincera colaboración en la realización de este cuestionario:

Entidad _____

Años en la entidad _____

Tiempo en el cargo _____

A continuación aparece un conjunto de afirmaciones que usted debe valorar y señalar con una cruz la respuesta que considera acertada (SI o NO) en correspondencia con las funciones que realiza.

“Muchas gracias”

No	Aspectos o Ítems	SI	NO
1	Controla el cumplimiento del plan de inversiones en la UEB, así como de mantenimiento constructivo y tecnológico; incluyendo la solución de los incidentes y averías que se presentan. Realiza las coordinaciones necesarias con las áreas especializadas para asegurar el cumplimiento de todo lo anterior.		
2	Controla y asegura el cumplimiento de las medidas de carácter técnico contenidas en los planes de medidas derivados de los diagnósticos de riesgos realizados y visitas de auditoría o control; tanto internas como externas.		
3	Atiende las tareas relativas al control la defensa y protección, el transporte, el agua, la energía, la materia prima y la atención al hombre.		
4	Asegura la existencia y controla la distribución de los insumos de la UEB.		
5	Gestiona y controla lo referente al control de plagas y vectores en las unidades de la UEB.		

- De las funciones asignadas a su puesto señaladas anteriormente ¿Cuáles Considera usted pueden ser realizadas por otro puesto de trabajo? Enúncielas y diga que otra área la puede realizar

Funciones o actividades	Otra área la puede realizar



- ¿Qué otras actividades usted realiza que no están contenidas en las funciones actuales?

- ¿Qué ventajas y desventajas le ha reportado la existencia de un regulador para el puesto que usted desempeña?

- ¿Cuáles son los problemas fundamentales que tiene la actual estructura del complejo?

- ¿Qué áreas considera usted que deben ser perfeccionadas?

- ¿Qué propone usted para mejorar la estructura de su área y del complejo?



Anexo #6

CUESTIONARIO Jefe de Unidad Comercial

Con el objetivo de perfeccionar la estructura y funcionamiento del Complejo CIMEX Matanzas y la calidad de los servicios ofrecidos por sus tiendas y establecimientos comerciales, necesitamos de su sincera colaboración en la realización de este cuestionario:

Entidad _____

Años en la entidad _____

Tiempo en el cargo _____

A continuación aparece un conjunto de afirmaciones que usted debe valorar y señalar con una cruz la respuesta que considera acertada (SI o NO) en correspondencia con las funciones que realiza. **“Muchas gracias”**

No	Aspectos o Ítems	SI	NO
1	Revisar al comienzo de la jornada la apariencia personal de los trabajadores y el uso correcto del uniforme. Actualizar a los trabajadores sobre nuevas informaciones, tareas a realizar y el comportamiento de los indicadores fundamentales de la unidad y de modo general los del complejo y la Sucursal. Brindar indicaciones para resolver o prevenir deficiencias y puntualizar sobre acciones reflejadas en el plan de medidas para prevenir la ocurrencia de actos de corrupción.		
2	Recibir los camiones cisternas de combustible.		
3	Garantizar el envío del parte diario de las ventas y del consumo eléctrico al complejo.		
4	Controlar el surtido de todas las áreas del establecimiento, así como el completamiento del módulo de venta.		
5	Supervisar que la mercancía surtida esté reflejada en el registro de control de fechas de vencimiento de la unidad.		
6	Exigir que se cumplan los principios técnicos que rigen, tanto el ordenamiento y exhibición de las mercancías en el salón comercial como en el almacén.		
7	Controlar el cumplimiento de las operaciones contables, garantizando la confiabilidad de la contabilidad y la información económica que se emite.		
8	Dar tratamiento oportuno a las mermas y mercancías de lento movimiento.		
9	Chequear el mantenimiento de toda la señalética en la unidad, así como la limpieza, montaje y actualización de vidrieras interiores y exteriores de la unidad.		
10	Exigir al jefe de almacén que se cumplan correctamente las normas de distribución y almacenaje. Que todos los productos salgan del almacén		



	etiquetados, así como que se mantengan abastecidas las áreas de ventas con el 100% de las mercancías existentes en el almacén.		
11	Planificar y controlar la ejecución de los inventarios al 10% y 100% de las áreas, es el máximo responsable del control de los inventarios.		
12	No debe permitir ventas mayoristas, por lo que procederá a limitar las cantidades de los productos que se vendan a cada cliente		
13	Controlar y supervisar diariamente el depósito del efectivo a Trasval.		
14	Revisar la unidad y asegurar que todo esté en orden. Chequear la organización de la unidad y de cada puesto de trabajo, incluyendo lo equipos, mobiliarios y las diferentes áreas.		
15	Actualizar las nuevas circulares de precios y velar por su correcta aplicación.		
16	Chequear sistemáticamente el cumplimiento de las funciones de cada trabajador, reflexionar con ellos sobre deficiencias, inquietudes y sugerencias.		
17	Planificar y realizar las reuniones de coordinación de la unidad, para discutir el estado de resultado mensual, entre otros aspectos.		
18	Atender las quejas y reclamaciones de los clientes.		
19	Chequea el cumplimiento en la unidad lo concerniente a la Garantía Comercial		
20	Exige por el cumplimiento de las normas vigentes sobre Protección, Seguridad e Higiene del Trabajo.		

- De las funciones asignadas a su puesto señaladas anteriormente ¿Cuáles Considera usted pueden ser realizadas por otro puesto de trabajo? Enúncielas y diga que otra área la puede realizar

Funciones o actividades	Otro puesto que la puede realizar

- ¿Qué otras actividades usted realiza que no están contenidas en las funciones actuales?

- ¿Qué ventajas y desventajas le ha reportado la existencia de un regulador para el puesto que usted desempeña?



➤ ¿Cuáles son las funciones que realiza con mayor frecuencia?

➤ ¿Cuáles considera usted son las más importantes para desempeñar la actividad que realiza?

➤ ¿Qué propone usted para mejorar la estructura de su área y del complejo?



Anexo #7

CUESTIONARIO Administrador

Con el objetivo perfeccionar la estructura y funcionamiento del Complejo CIMEX Matanzas y la calidad de los servicios ofrecidos por sus tiendas y establecimientos comerciales, necesitamos de su sincera colaboración en la realización de este cuestionario:

Entidad _____

Años en la entidad _____

Tiempo en el cargo _____

A continuación aparece un conjunto de afirmaciones que usted debe valorar y señalar con una cruz la respuesta que considera acertada (SI o NO) en correspondencia con las funciones que realiza. **“Muchas gracias”**

No	Aspectos o Ítems	SI	NO
1	Revisar al comienzo de la jornada la apariencia personal de los trabajadores y el uso correcto del uniforme. Actualizar a los trabajadores sobre nuevas informaciones, tareas a realizar y el comportamiento de los indicadores fundamentales de la tienda. Brindar indicaciones para resolver o prevenir deficiencias y puntualizar sobre acciones reflejadas en el plan de medidas para prevenir la ocurrencia de actos de corrupción.		
2	Garantizar el envío del parte diario de las ventas y del consumo eléctrico al complejo.		
3	Controlar el surtido de todas las áreas del establecimiento, así como el completamiento del módulo de venta.		
4	Supervisar que la mercancía surtida esté reflejada en el registro de control de fechas de vencimiento de la unidad.		
5	Controlar el resultado económico de las operaciones comerciales para tomar las medidas pertinentes que conlleven a elevar la productividad del trabajador, aumento de las ventas y reducción de los gastos innecesarios.		
6	Exigir que se cumplan los principios técnicos que rigen, tanto el ordenamiento y exhibición de las mercancías en el salón comercial como en el almacén.		
7	Controlar el cumplimiento de las operaciones contables, garantizando la confiabilidad de la contabilidad y la información económica que se emite.		
8	Dar tratamiento oportuno a las mermas y mercancías de lento movimiento.		
9	Mantener el control sobre los certificados comerciales de las áreas de ventas de la unidad y hacer las solicitudes oportunamente para su renovación.		



10	Chequear el mantenimiento de toda la señalética en la unidad, así como la limpieza, montaje y actualización de vidrieras interiores y exteriores de la unidad.		
11	Exigir al jefe de almacén que se cumplan correctamente las normas de distribución y almacenaje. Que todos los productos salgan del almacén etiquetados, así como que se mantengan abastecidas las áreas de ventas con el 100% de las mercancías existentes en el almacén.		
12	Planificar y controlar la ejecución de los inventarios al 10% y 100% de las áreas, es el máximo responsable del control de los inventarios.		
13	Supervisar y velar por la correcta seguridad y protección del establecimiento. Controlar el correcto cumplimiento de todas las medidas contra incendios en la unidad.		
14	Participar en los arqueos sorpresivos de caja y garantizar que el contador cumpla con sus funciones y todas las informaciones establecidas.		
15	Planificar y realizar las reuniones de coordinación de la unidad, para discutir el estado de resultado mensual, entre otros aspectos.		
16	Atender las quejas y reclamaciones de los clientes.		
17	Exige por el cumplimiento de las normas vigentes sobre Protección, Seguridad e Higiene del Trabajo.		

- De las funciones asignadas a su puesto señaladas anteriormente ¿Cuáles Considera usted pueden ser realizadas por otro puesto de trabajo? Enúncielas y diga que otra área la puede realizar

Funciones o actividades	Otro puesto que la puede realizar

- ¿Qué otras actividades usted realiza que no están contenidas en las funciones actuales?

- ¿Qué ventajas y desventajas le ha reportado la existencia de un regulador para el puesto que usted desempeña?

- ¿Cuáles son las funciones que realiza con mayor frecuencia?



➤ ¿Cuáles considera usted son las más importantes para desempeñar la actividad que realiza?

➤ ¿Qué propone usted para mejorar la estructura de su área y del complejo?



Anexo #8

CUESTIONARIO Encargado Punto de Venta

Con el objetivo de perfeccionar la estructura y funcionamiento del Complejo CIMEX Matanzas y la calidad de los servicios ofrecidos por sus tiendas y establecimientos comerciales, necesitamos de su sincera colaboración en la realización de este cuestionario:

Entidad _____

Años en la entidad _____

Tiempo en el cargo _____

A continuación aparece un conjunto de afirmaciones que usted debe valorar y señalar con una cruz la respuesta que considera acertada (SI o NO) en correspondencia con las funciones que realiza. **“Muchas gracias”**

No	Aspectos o Ítems	SI	NO
1	Al comenzar la jornada laboral recibir el fondo en efectivo de la caja registradora que ocupa, exigiendo que la misma esté sin operaciones, limpia y revisando los rollos de papel de la cinta.		
2	Recibir del Cajero Central la caja contentiva cerrada y sellada del fondo para cambio, procediendo a la comprobación cuidadosa de su importe y la confección del Modelo de Entrega de Fondo para el cambio, que debe ser firmado por él.		
3	Proceder a dar entrega del importe Fondo para el Cambio por la acción en la caja Declaración de Efectivo, en presencia de su superior.		
4	Registrar el número de vale, si lo usa, o el código del producto por el cual efectúa el cobro. Chequear que la mercancía a cobrar traiga su código y precio correspondiente.		
5	Al terminar la jornada laboral entregar al Cajero Central, después de comprobado, el fondo, mediante la firma del Modelo de Entrega del Fondo para Cambio.		
6	Contar el efectivo, comprobantes de ventas por tarjeta de créditos débitos, Travelers check y cualquier otro valor contenido en la caja, solamente al término de la jornada para efectuar la liquidación de las operaciones del día.		
7	Activar la caja registradora con su código personal.		
8	Exigir la presentación y verificación del Carnet de Identidad o Pasaporte del cliente, cuando existan ventas por Tarjetas de Créditos.		
9	Participar en el conteo de inventario (conteo del 10% y 100%)		



10	Ordenar su área de trabajo garantizando la apertura del establecimiento.		
11	Mantener ordenadas las mercancías por tallas, marcas, colores, modelos afines, haciendo uso de las técnicas de merchandising.		
12	Conocer las variaciones de precios de las mercancías.		
13	Entregar al jefe superior las necesidades de artículos que se requiera para pedirlos al almacén.		
14	Realizar cualquier otra tarea dentro de su marco profesional orientada por sus superiores.		
15	Revisar detalladamente la mercancía cuando la recibe del almacén, no recibiendo los productos con deterioro o con mala calidad.		

- De las funciones asignadas a su puesto señaladas anteriormente ¿Cuáles Considera usted pueden ser realizadas por otro puesto de trabajo? Enúncielas y diga que otra área la puede realizar

Funciones o actividades	Otra puesto que la puede realizar

- ¿Qué otras actividades usted realiza que no están contenidas en las funciones actuales?

- ¿Qué ventajas y desventajas le ha reportado la existencia de un regulador para el puesto que usted desempeña?

- ¿Cuáles son las funciones que realiza con mayor frecuencia?

- ¿Cuáles considera usted son las más importantes para desempeñar la actividad que realiza?

- ¿Qué propone usted para mejorar la estructura de su área y del complejo?



Anexo #9

CUESTIONARIO Jefe de Piso Ventas

Con el objetivo de perfeccionar la estructura, plantilla y funcionamiento del Complejo CIMEX Matanzas y la calidad de los servicios ofrecidos por sus tiendas y establecimientos comerciales, necesitamos de su sincera colaboración en la realización de este cuestionario:

Entidad _____

Años en la entidad _____

Tiempo en el cargo _____

A continuación aparece un conjunto de afirmaciones que usted debe valorar y señalar con una cruz la respuesta que considera acertada (SI o NO) en correspondencia con las funciones que realiza. **“Muchas gracias”**

No	Aspectos o Ítems	SI	NO
1	Revisar durante la jornada la apariencia personal de los trabajadores de su piso de venta y el uso correcto del uniforme.		
2	Brindar indicaciones para resolver o prevenir deficiencias y puntualizar sobre acciones reflejadas en el plan de medidas para prevenir la ocurrencia de actos de corrupción.		
3	Supervisar y mantener el surtido de las áreas que se le subordinan, así como el completamiento del módulo de venta.		
4	Supervisar que la mercancía surtida esté reflejada en el registro de control de fechas de vencimiento de la unidad.		
5	Controlar el cumplimiento de las operaciones contables, garantizando la confiabilidad de la contabilidad y la información económica que se emite y el resultado económico de las operaciones comerciales para tomar las medidas pertinentes que conlleven a elevar la productividad del trabajador, aumento de las ventas y reducción de los gastos innecesarios.		
6	Dar tratamiento oportuno a las mermas y mercancías de lento movimiento.		
7	Alertar al administrador sobre los certificados comerciales de sus áreas de venta y hacer las solicitudes oportunamente para su renovación.		
8	Chequear el mantenimiento de todas las señalética en su área, así como la limpieza, montaje y actualización de vidrieras interiores y exteriores.		



9	Exigir al jefe de almacén que se cumplan correctamente las normas de distribución y almacenaje. Que todos los productos salgan del almacén etiquetados, así como que se mantengan abastecidas las áreas de ventas con el 100% de las mercancías existentes en el almacén.		
10	Supervisar el consumo racional de los portadores energéticos (Electricidad, teléfono, grupos electrógenos, combustible, entre otros).		
11	Supervisar y velar por la correcta seguridad y protección de su área y contribuir a la del establecimiento. Exigir el cumplimiento de todas las medidas contra incendios en sus áreas.		
12	No debe permitir ventas mayoristas, por lo que procederá a limitar las cantidades de los productos que se vendan a cada cliente		
13	Controlar y supervisar diariamente el depósito del efectivo a Trasval		
14	Chequear sus áreas y asegurar que todo esté en orden. Chequear la organización de cada puesto de trabajo, incluyendo lo equipos, mobiliarios. Garantizar y controlar los insumos necesarios para la prestación de servicios.		
15	Participar en las reuniones de coordinación de la unidad, para discutir el estado de resultado mensual, entre otros aspectos.		
16	Atender las quejas y reclamaciones de los clientes.		
17	Chequea la representación en sus áreas de venta de las mercancías existentes en el almacén.		
18	Exige por el cumplimiento de las normas vigentes sobre Protección, Seguridad e Higiene en el Trabajo.		

- De las funciones asignadas a su puesto señaladas anteriormente ¿Cuáles Considera usted pueden ser realizadas por otro puesto de trabajo? Enúncielas y diga que otra área la puede realizar

Funciones o actividades	Otro puesto que la puede realizar

- ¿Qué otras actividades usted realiza que no están contenidas en las funciones actuales?

- ¿Qué ventajas y desventajas le ha reportado la existencia de un regulador para el puesto que usted desempeña?



➤ ¿Cuáles son las funciones que realiza con mayor frecuencia?

➤ ¿Cuáles considera usted son las más importantes para desempeñar la actividad que realiza?

➤ ¿Qué propone usted para mejorar la estructura de su área y del complejo?



Anexo #10

Cuestionario para determinar la competencia del experto

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta de varios autores

Usted ha sido propuesto para participar en el análisis y mejora de la estructura organizativa del Complejo CIMEX Matanzas. Es necesario saber sobre su conocimiento o información acerca del tema, por lo que se le pide que complete la información siguiente.

Nombres y apellidos _____

Años de experiencia en el Complejo _____

Años de experiencia profesional u ocupacional _____

Por favor, circule el número de la casilla que se corresponde con el nivel de conocimiento o información que usted considera tener sobre el tema a estudiar.

0: indica mínimo conocimiento

10: indica pleno conocimiento



Parte segunda

Indique el grado de influencia de cada fuente de argumentación en sus conocimientos declarados sobre el tema, de acuerdo con los niveles Alto (A), Medio (M) y Bajo (B). Para ello, debe marcar con una equis (X) cada fila de la tabla.

Fuente de argumentación o fundamentación	Grado de influencia		
	Alto	Medio	Bajo
Experiencia teórica y/o experimental			
Experiencia práctica obtenida en la actividad profesional			
Bibliografía nacional consultada			
Bibliografía internacional consultada			
Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero			
Su intuición			

Muchas gracias por su colaboración