

ESTUDIO ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE ORGANIZACIÓN BÁSICA ELÉCTRICA TERRITORIAL COLÓN

ORGANITATIONAL STUDY IN THE BASIC BUSINESS UNIT BASIC ELECTRICAL TERRITORIAL COLÓN

Estudiante Rossana de la Caridad Bueno Hernández¹ (0000 0002 4817 4021). Universidad de
Matanzas

rossanacbh@gmail.com

Estudiante Lauren Serpa Cañete² (0000 0001 7048 9540)

Resumen

La gestión organizacional es la planificación de todas las acciones que contribuyen al pleno funcionamiento de un sistema, lo que resulta en la realización de tareas, metas y/u objetivos generales. La UEB OBET Colón es el objeto de estudio de esta investigación, la cual se encuentra ubicada en la calle Máximo Gómez # 40 entre Agramonte y Joaquín Pola, en el municipio de Colón, provincia de Matanzas. Este trabajo tiene como objetivo analizar las fases de la planificación, detallar la estructura organizacional, así como los elementos de la matriz DAFO de la empresa objeto de estudio. Además de estudiar el proceso de delegación de autoridad en la misma. Se obtiene como resultado un análisis profundo de la estructura organizacional de la entidad, así como un grupo de propuestas para dar solución al problema insatisfacción de los clientes residenciales con los servicios de la entidad.

Palabras claves: *delegación de autoridad; estructura organizacional; gestión organizacional; planificación*

Abstract

Organizational management is the planning of all actions that contribute to the full operation of a system, resulting in the accomplishment of tasks, goals and / or general objectives. The UEB OBET Colón is the object of study of this research, which is located on Máximo Gómez # 40 street between

Agramonte and Joaquín Pola, in the municipality of Colón, Matanzas province. This work aims to analyze the planning phases, detail the organizational structure, as well as the elements of the SWOT matrix of the company under study. In addition to studying the process of delegation of authority in it.

Keywords: *delegation of authority; organizational structure; organizational management; planning*

Los procesos actuales de globalización implican entender la empresa desde una nueva óptica, para comprender su funcionamiento. Hasta los años ochenta las empresas se consideran aisladas de su ambiente, tanto local como internacional; este último no era considerado como una variable que afectara directamente a las empresas (Parra Moreno & del Pilar Liz, 2009).

La teoría organizacional propone tres temas clave a estudiar: la estructura, el diseño organizacional y la gestión, los cuales son afectados por los cambios sociales y económicos, la incertidumbre y la racionalidad limitada.

Chiavenato (2006) considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”. La definición más sencilla es la propuesta por Johnson y Scholes (1997), quienes consideran a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades.

En el concepto de estructura organizativa se pueden incluir “ideas como el proceso de toma de decisiones (centralización), cómo se divide la mano de obra (diferenciación) y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades (formalización) de la organización (Hodge, et al., 2006).

El diseño organizacional puede ser entendido como: “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” Rico (2004). Para Hodge et al. (2006), el diseño organizacional es “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización”, con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y la efectividad.

Mediante el estudio del comportamiento organizacional se puede observar el comportamiento de los individuos en la organización y facilitar la comprensión de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas. Pueden clasificarse en cuatro áreas (Alayón Delgado, 2020):

- **Personas y grupos:** las personas que laboran en una empresa forman parte del sistema social interno, que está formado por individuos y grupos grandes y pequeños. Existen grupos formales y oficiales.
- **Estructura:** en toda empresa las personas están relacionadas en forma estructurada para que su trabajo pueda coordinarse efectivamente. La ausencia de estructura generaría caos, además de serios problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones al interior de la organización.
- **Tecnología:** el principal aporte de la tecnología es el incremento de la productividad de los trabajadores. Asimismo, influye en las tareas que realizan las personas y afecta significativamente las relaciones laborales.

Planificación estratégica: es la herramienta más utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto (Quiroa, 2020).

La planeación operativa es un proceso en el cual se decide que es lo que hay que hacer para conseguir los objetivos establecidos en la etapa de planeación estratégica. Esta etapa requiere la preparación de un plan de todas las actividades que hay que completar y los objetivos estratégicos esperados (Stsepanets, 2020).

Planificación:

Fases o etapas de la planificación:

Según dirección de la producción (colectivo de autores)

1. Precisar el objetivo que queremos alcanzar
2. Determinar las premisas existentes
3. Planteamientos de las alternativas
4. Selección de la alternativa más conveniente
5. Formular el acuerdo de dirección

Según Koonts

1. Conciencia de las oportunidades
2. Fijación de los objetivos
3. Desarrollo de las premisas
4. Determinación de cursos opcionales
5. Evaluación de C.O
6. Selección de C.O
7. Elaboración de planes derivados
8. Presupuestos

Según Stoner

Lo define como 4 pasos básicos de la planificación:

1. Establecer una meta o conjunto de metas
2. Definir la situación actual
3. Identificar las barreras o metas
4. Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la o las metas

La UEB OBET Colón tiene como misión garantizar la generación, transmisión, distribución, comercialización y regulación de la electricidad a sus clientes, de forma confiable, estable y eficiente, así como otros servicios asociados al uso adecuado de la energía eléctrica.

La UEB tiene establecido un banco de problemas, la cual tiene el objetivo de ir erradicándolos poco a poco, pues estos influyen en su gestión y estrategia organizacional con el paso del tiempo de manera negativa. Como parte de este proceso se decide aplicar las etapas de la planificación según la dirección de la producción (colectivo de autores), donde se selecciona uno de los problemas del banco de la entidad para la aplicación de dichas etapas. Se decide analizar el siguiente problema: insatisfacción de los clientes residenciales con los servicios de la entidad.

El objetivo de erradicar dicho problema es elevar el índice de satisfacción de los clientes externos. Al frente de este se encuentra el especialista principal de operaciones Eduardo García Amaro.

Las premisas de dicho problema están dadas por las siguientes interrogantes:

- ¿El problema es fácil de manejar?
- ¿Cuál es la causa que mayor peso tiene sobre el problema?

- ¿El departamento de comercial está en condiciones de asumir la responsabilidad del problema?
- ¿Existe algún otro departamento vinculado al problema?

Método heurístico: aquellos que están basados en la experiencia e intuición, jugando un papel determinante los métodos de expertos. Estos métodos siguen líneas empíricas.

Se trata de propiciar la creatividad a través de los métodos de trabajo en grupo (lograr racionalidad en la toma de decisiones).

El modelo racional o la técnica de solución de problemas tratan de lograr el conocimiento de las condiciones concretas de funcionamiento del sistema. Este permite un análisis concreto de las alternativas.

Aplicación del Método Racional:

Fase 1: Definición del problema

El problema consiste en la insatisfacción de los clientes residenciales con los servicios de la entidad. El problema viene dado por la necesidad de disminuir los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes (capacitación de los recursos).

Diagnóstico de las causas

- a) Demora en la respuesta a los reportes por falta de electricidad.
- b) Deficiente comunicación con el centro de atención al cliente.
- c) Incumplimiento de los plazos establecidos en la atención a las solicitudes de servicios, quejas y reclamaciones.
- d) Inadecuada apariencia de los empleados y la imagen corporativa.
- e) Ocurrencia del daño a la propiedad y lentitud en la tramitación del mismo.
- f) Mal estado técnico en las redes de distribución.
- g) Poca divulgación de los servicios a través de los medios de comunicación.
- h) Deficiente trato recibido por el personal de la empresa con el que ha interactuado.
- i) Desmotivación salarial.

Sin embargo, las causas que más influyen en el problema son la demora en la respuesta a los reportes por falta de electricidad, el incumplimiento de los plazos establecidos en la atención a las

solicitudes de servicios, quejas y reclamaciones, y el deficiente trato recibido por el personal de la empresa con el que ha interactuado.

El área comercial no es la única implicada en el proceso pues los equipos integrales y las brigadas convencionales de mantenimiento y recuperación de transformadores son los de mayor contacto con los clientes.

Fase 2: Desarrollo de alternativas

Para las decisiones complejas, no estructuradas, es una etapa o fase bastante difícil (En ocasiones se coge la primera que se plantea y no se buscan otras).

- Se debe tener varias alternativas
- No se deben evaluar ni juzgar, aunque parezcan poco realistas
- Se deben propulsar el seguimiento de nuevas vías de solucionar

¿Cómo llegar al objetivo y solucionar el problema?

Las posibles alternativas para solucionar este problema son:

1. Capacitación a través de cursos a todos los trabajadores que laboran directo con el cliente.
2. Cumplir con el procedimiento establecido para la atención a quejas de consumos.
3. Exigir que en cada Oficina Comercial se coloquen en lugares visibles para los clientes los principales servicios que presta la entidad y los tiempos de cumplimientos.
4. Realización del matutino con el objetivo de capacitar a todos los trabajadores para dar mejor información a los clientes.
5. Garantizar que se realicen los mantenimientos a las líneas para evitar interrupciones.
6. Disminuir el tiempo promedio de interrupciones.
7. Mantener informados a los clientes cuando se vayan a realizar trabajos en la línea de mantenimientos o reparaciones.
8. Atender dentro del mes todas las quejas de exceso de consumo.
9. Exigir que se mejoren las comunicaciones con el centro de atención al cliente.
10. Atender y solucionar con prontitud las quejas por falta de servicio eléctrico.
11. Atender y tramitar con prontitud los casos de daños a la propiedad.
12. Disminuir el tiempo entre la solicitud de servicios y su ejecución.

13. Exigir a los trabajadores el uso correcto del uniforme y garantizar el porte y aspecto adecuado.

14. Exigir que se ejecuten los mantenimientos a los inmuebles.

Fase 3: Evaluación y selección de la alternativa

Se debe evaluar cada alternativa, pero antes debemos hacernos las siguientes preguntas:

1. ¿Es factible la alternativa? Se cuenta con los recursos y disposiciones legales para ello.
2. ¿Es la alternativa una solución satisfactoria? Responde a los objetivos de decisión, es posible tener éxito con ella.
3. ¿Cuáles son las consecuencias posibles para el resto de la organización?

Para evaluarla proponemos la valoración desde diferentes ángulos (escogiendo solamente usted la mejor)

- Costo
- Tiempo
- Implicados
- Cumplimiento de los objetivos
- Duración de los efectos
- Limitaciones

¿Cómo llegar a resolver el problema? Seleccionar la más óptima.

El plan de acción planteado para la solución del problema fue aprobado por el director de la institución para su aplicación en el menor tiempo posible, por la factibilidad de la propuesta. Sin embargo las medidas de capacitación, garantizar que se realicen los mantenimientos de las líneas para evitar interrupciones, la atención a las quejas de exceso de consumo se priorizan debido a la importancia que tienen, aunque en algunos casos son costosos, son las medidas que más influencia tienen sobre la solución del problema, por lo que no es factible la realización de una sola alternativa, porque debido a la cantidad de actividades relacionadas con la satisfacción de los clientes, fundamentalmente de aquellas que son las principales causales del problema, es necesario tanto la capacitación de los trabajadores, como el manteniendo de las líneas, como la atención a las quejas, por lo que se hace necesario llevar estas alternativas al mismo tiempo para lograr erradicar el problema con efectos duraderos.

Fase 4: Implementación y seguimiento de las alternativas.

Hacer planes para afrontar las exigencias y problemas que se puedan encontrar en su realización:

- Escasez de recursos
- Presupuestos
- Programas o planes de acción
- Responsables

Los planes de acción deben ser encaminados fundamentalmente a eliminar o atenuar los riesgos que siempre lleva implicado, además los subordinados no tienen porque automáticamente cumplirla.

Por lo que resulta necesario el seguimiento y control.

¿Se marcha conforme lo planeado?

¿Cómo se comporta el ambiente interno y externo?

Este es un proceso continuo que nos sirve para aprender, pero desgraciadamente muchas veces no se sigue íntegramente.

El especialista principal del área de operaciones Eduardo García Amaro expresa que en medio de la difícil situación con el abastecimiento de los materiales necesarios para el mantenimiento y rehabilitación de las redes eléctricas es muy importante la recuperación de materiales, piezas, transformadores eléctricos y accesorios. Debido al esfuerzo de los propios trabajadores de la institución, principalmente linieros eléctricos y operarios del taller de transformadores, esto ha sido posible y ha permitido brindar un mejor servicio a la población y el ahorro de recursos deficitarios en el país. La empresa se mantiene constantemente realizando cursos de capacitación y superación de los trabajadores, se ha mejorado el proceso de selección y reclutamiento con el objetivo de escoger a los trabajadores que tengan un trato adecuado con la población, debido al constante intercambio que existe entre las áreas encargadas de brindar servicio a la población y la misma.

Gracias a muchos trabajos presentados en los FÓRUM ha sido posible recuperar un sinnúmero de equipos obsoletos, principalmente medios de transporte. Entre estos trabajos destacan:

- Adaptación de la caja de velocidad, el disco de cloche y el plato opresor al carro FIAT Ducato. Autores: Yaidel López Guerrero y Omar L. Zayas Chirino.
- Adaptación de cilindro delantero JMC a carro FIAT IVECO del municipio de Martí. Autores: Omar Lázaro Zayas Chirino y Rolando Espinosa Mariátegui.

- Adaptación del diferencial de HUNDAY y la barra de transmisión de camioneta china a la Cesta FIAT IVECO. Autores: Omar L Zayas Chirino y Rolando A Abreu González.

También son relevantes algunos trabajos con el fin de mejorar la generación en las líneas:

- Estudio de factibilidad del esquema óptimo para lograr mayor flexibilidad de la red en las líneas de 33kV en la UEB OBET Colón. Autores: Adalberto Delgado Prado y Eduardo García Amaro.

Diseño del esquema de enlace de la línea del 4935 y del 502 de la UEB OBET Colón. Autores: Loybert Abreu González y Magdiel E. Silva Beruvidez.

Planificación estratégica y operativa

Planificar estratégicamente el recurso humano, pasa por un procedimiento que requiere de varios factores como por ejemplo una conciencia responsable por parte de quien desarrollará dicho proceso, denotar comportamientos éticos-sociales (valores y principios presente en las relaciones interpersonales) pues ello contribuirá a la confianza entre los actores y a delinear el modelo de cultura que regirá la convivencia organizacional (Rodríguez *et al.*, 2016).

La planificación estratégica son las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro (Antonella Ottaviani, 2020).

Según el período de realización la planificación puede ser estratégica u operativa:

- Corto plazo (planificación operativa): Se lleva a efecto en cada planta y almacén. Es una extensión de la planificación a mediano plazo, con gran énfasis en los presupuestos flexibles, los relacionados con los niveles de producción específicos durante el período no mayor a un año.

Incluye el uso de pronósticos trimestrales de ventas suministrados por mercadotecnia.

- Largo plazo (planificación estratégica): Su parte central está formada por las consideraciones estratégicas en cuanto a oportunidades futuras de mercado y a productos nuevos para satisfacerlas. Una característica distintiva de este tipo de planificación es el descubrir oportunidades, y después desarrollar estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades.

Se concentra en la extrapolación de datos recopilados de fuentes externas e internas para proyectar la información relacionada con la comercialización y distribución, técnica y de

instalaciones, financiera, de recursos humanos y otros aspectos. Comienza con un entendimiento realista de los mercados, productos, plantas, almacenes, márgenes, utilidades, retorno sobre la inversión, flujo de efectivo, disponibilidad de capital, capacidades de ingeniería y habilidades y capacidades del personal.

Elementos de la matriz DAFO (herramientas para el diagnóstico de la planeación estratégica)

Se trata de una herramienta analítica que facilita trabajar con toda la información que se tenga sobre una organización, situación, función o incluso persona, que, a partir de las relaciones entre variables, permite diseñar estrategias, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo.

El objetivo es conocer la realidad de un negocio (independientemente de su tamaño o sector), pero también se pueden analizar productos, grupos de productos, áreas funcionales e incluso la totalidad de la empresa. Y todo ello para tomar decisiones efectivas en el futuro y desarrollar las estrategias más adecuadas. Es frecuentemente empleada en procesos de diagnóstico, especialmente a nivel organizacional, por las amplias posibilidades que ofrece para generar una visión global del sistema objeto de análisis (Rivero Hernández, 2018).

Debilidades: son los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

Amenazas: son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización.

Fortalezas: son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la misión.

Oportunidades: representan los eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

La entidad tiene definida sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a partir de una matriz DAFO, elaborada por la Máster Oslaida Llerena Zamora.

<p>Fortalezas</p> <p>F1: Contar con un sistema de trabajo creado</p> <p>F2: Madurez y organización de los principales cuadros</p> <p>F3: Disponer de técnicos con alta profesionalidad y experiencia</p> <p>F4: Existencia de una cultura estable y una tradición de trabajo en la organización</p> <p>F5: Contar con toda la documentación que garantiza el sistema</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1: Existe fluctuación de la fuerza de trabajo</p> <p>D2: Decrecimiento del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores</p> <p>D3: Alto grado de descapitalización de la red</p> <p>D4: Estado actual de la infraestructura de talleres y subestaciones</p> <p>D5: La calidad del servicio no alcanza los niveles requeridos</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1: Asimilación de documentos normativos internacionales</p> <p>O2: Aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial</p> <p>O3: La existencia de convenios con otras entidades nacionales y extranjeras</p> <p>O4: Planes de inversiones que se desarrollan con vistas a mejorar el Sistema Eléctrico Nacional</p> <p>O5: Existencia de centros certificados para la capacitación de los trabajadores</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1: Competencias de otros sectores en la Gestión del Capital Humano</p> <p>A2: Situación epidemiológica provocada por la pandemia de la COVID-19</p> <p>A3: El boqueo económico que limita la adquisición de recursos</p> <p>A4: Situación financiera de la empresa y los proveedores</p> <p>A5: Situación climatológica desfavorable (Tormentas eléctricas, huracanes y fuertes lluvias)</p>

Organización:

El entorno actual conlleva a que las organizaciones definan cada día en qué forma deben estructurarse para poder lograr un mejor funcionamiento y esto a su vez las lleve a lograr la efectividad. Aspectos como la tecnología, la estrategia, los productos entrantes, el tamaño y hasta la misma estructura que hacen parte de las características propias de la organización, ocasionan que

exista un desequilibrio al momento de desempeñarse en un entorno turbulento o cambiante, a diferencia de un entorno tranquilo y sencillo (Blanco-Ariza, et al., 2020).

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados. Es de suma importancia del trato con las personas o mejor conocidas como “habilidades con la gente” (Ramirez Palma, 2011).

Estructura Organizacional

La estructura constituye el soporte donde descansan las organizaciones. La estructura organizacional es la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización.

Elementos de la Estructura Organizacional

Los cuatro elementos fundamentales de la estructura organizacional son:

- División del Trabajo. Especialización
- Departamentalización
- Coordinación
- Autoridad

Determinantes de la Estructura Organizacional

Las organizaciones, en su totalidad y sus subdivisiones, se estructuran para que estas sean congruentes con sus objetivos, recursos y ambientes, tanto internos como externos. Para que esto se garantice, deben tenerse en cuenta cinco factores determinantes.

1- La estrategia

La estructura sigue a la estrategia, es decir, la misión y metas globales de una organización ayudarán a conformar su diseño. La estrategia determinará las líneas de autoridad, los canales de comunicación y la información que fluye a través de esas líneas y el tamaño de las diferentes subdivisiones. Una gerencia que dé mayor prioridad a las actividades de comercialización, seguramente posea áreas de comercialización de los servicios del negocio de mayores dimensiones que otra gerencia que tenga como estrategia fortalecer los productos y servicios de la empresa.

El Objeto Social de la UEB OBET Colón es transmitir, distribuir, generar, comercializar y regular energía eléctrica con carácter mayorista tanto en moneda nacional como en moneda libremente

convertible y minorista en moneda nacional; brindar los servicios de construcción de líneas hasta 33 kV, montaje eléctrico-industrial y de consultoría, y ejecución de proyectos para acomodo y control de carga, correcciones o mejoras del factor de potencia. Prestar además a terceros, en ambas monedas, los servicios de asesoría energética y de electrificación; estudios de iluminación, tanto interiores como exteriores y su montaje; reparación y mantenimiento de instalaciones eléctricas aéreas y soterradas, subestaciones, equipos rotatorios, equipos de comunicación, metros contadores y la calibración y certificación de estos últimos, así como la comprobación de las capacidades dieléctricas de medios de protección de trabajo con electricidad y brindar servicio de comunicación a las entidades del sistema del Ministerio de la Industria Básica radicadas en la provincia, por los canales de comunicación propios.

Los objetivos principales de la organización para el 2021 son:

- Trabajar en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad
- Implementación del Sistema de Comunicación Institucional
- Cumplir los índices de accidentabilidad sin la ocurrencia de accidentes mortales, eliminando los riesgos severos y disminuyendo en un 5 % los riesgos importantes.
- Cumplir las pérdidas de distribución en un 14.01 % al cierre del año.
- Reducir en un 1.45 % el tiempo de interrupción por usuarios lo que contribuirá a mejorar la calidad en el servicio eléctrico.
- Garantizar al 95 % la ejecución del plan de inversiones.

La UEB tiene como misión garantizar la generación, transmisión, distribución, comercialización y regulación de la electricidad a sus clientes, de forma confiable, estable y eficiente, así como otros servicios asociados al uso adecuado de la energía eléctrica. Este encargo social abarca los territorios de los Municipios de Colón, Calimete, Los Arabos y Martí.

La organización se proyecta hacia la siguiente visión: la Empresa Eléctrica Matanzas cuenta con una red mejorada, amplia y flexible, cuya descapitalización se ha reducido significativamente, por lo que se han minimizado los tiempos de interrupciones. Se cuenta con un personal altamente calificado y profesional que siente una grata satisfacción laboral y se encuentra plenamente implicado en la gestión de la entidad.

2- La tecnología

La naturaleza de la tecnología utilizada en una organización para crear sus productos, o las formas con que se ofrecen sus servicios, influyen en la manera de organizar la misma. Las tecnologías mediante las cuales se crean servicios para satisfacer las preferencias rápidamente cambiantes de los clientes, se acompañan de niveles más bajos de estandarización. Asimismo, no se estructura bajo los mismos criterios un negocio de alquiler de vehículos que uno de restauración o de hostelería, pues, aunque puedan dar servicios a los mismos clientes, la tecnología que sirve de base al negocio es diferente.

La UEB OBET Colón en su mayoría está informatizada, pues en todos los departamentos hay medios de cómputo bastante actualizados, se trabaja con sistemas de la información como: *GeForza*, *Siscont*, *Sigeco*, *Sigere*, *Sigerh*, entre otros. Además, existe acceso a la intranet, a algunas redes sociales, a paginas como cubadebate. La mayoría de los directivos de la empresa tienen teléfonos corporativos que fueron brindados por la Unión Eléctrica. Los lectores-cobradores que son quienes prestan el servicio a la población, les brindan una telefonía móvil con una aplicación que tiene una base de dato, que permite a los trabajadores saber la última lectura realizada, poniendo la lectura actual dice el consumo de kW, da un histórico del consumo de las personas varios meses, esto con el objetivo de comprobar si la lectura actual está acorde a las anteriores, además de que ayuda al lector a no cometer errores a la hora de la lectura.

3- Las personas

La gente que interviene en las actividades de una organización afecta a su estructura. Por ejemplo, los gerentes, al adoptar decisiones, reflejan sus necesidades personales y su ambiente preferido de trabajo. Las capacidades y actitudes de los subordinados también se tendrán en cuenta cuando se establezcan unidades de trabajo y se asignen las tareas.

En la entidad laboran 225 personas cuyas edades oscilan entre 19 a 65 años, 66 del sexo femenino y el resto masculino, los individuos pertenecen a las diferentes etnias. La organización cuenta con un director, pero cada área de la empresa, cuenta con jefe que se subordinan al director. La empresa tiene requerimientos de nivel escolar bastante alto, pues en el personal de la empresa existe una gran cantidad de graduados universitarios, y otra parte son técnicos medios superior, existe una minoría que son obreros calificados, donde se encuentran los linieros y los lectores. Es necesario

destacar la existencia de oportunidades para que los empleados cumplan sus aspiraciones profesionales, a partir de cursos de capacitación y superación, que, aunque con algunas deficiencias, han aumentado el nivel de profesionalismo y preparación de los individuos.

4- Tamaño de la Organización

Tanto el tamaño global de la organización como el de sus subunidades influyen en la estructura. Las organizaciones de mayor tamaño tienden a tener mayor grado de especialización y estandarización de las actividades, mientras que en las pequeñas empresas la especialización es menor, pues tareas disímiles pueden ser ejecutadas por una misma persona, dada la carga que estas implican. Una persona de un pequeño negocio, por ejemplo, un encargado y en algunos casos el propio gerente, puede llevar a cabo las actividades de finanzas, contabilidad, personal, así como la planificación, mientras que otro podría encargarse de las ventas. Esto sería imposible en empresas de mayor magnitud.

La entidad cuenta con una oficina central, un área de operaciones, las oficinas de Seguridad y Salud del Trabajo, el taller de transformadores, el taller de transporte, las oficinas de redes, las oficinas de logística. Además, cuenta con 4 equipos integrales: Colón, Calimete, Martí y Los Árabos, cada equipo cuenta con sus oficinas comerciales y las brigadas de apoyo. La empresa tiene altos niveles de especialización y estandarización. La UEB OBET Colón realiza una gran cantidad de actividades, pues toda la energía eléctrica del municipio de Colón y otros cercanos como: Calimete, Martí, Los Árabos, es controlada por la empresa, además de que en esta se encuentran la oficina de los Recursos Humanos y toda la parte administrativa de la entidad.

5- El entorno

Sí el entorno es calmado y predecible la estructura organizativa tiene éxito si se organiza en base a funciones y procesos relativamente permanentes, pero si el entorno está en constante cambio es necesario organizarse sobre una base temporal que promueva una recepción veloz y una respuesta rápida a los cambios que ocurran en el ambiente que rodea la organización.

La UEB OBET Colón tiene un entorno calmado y predecible, pues se basa en procesos y funciones siempre que relativamente son permanentes.

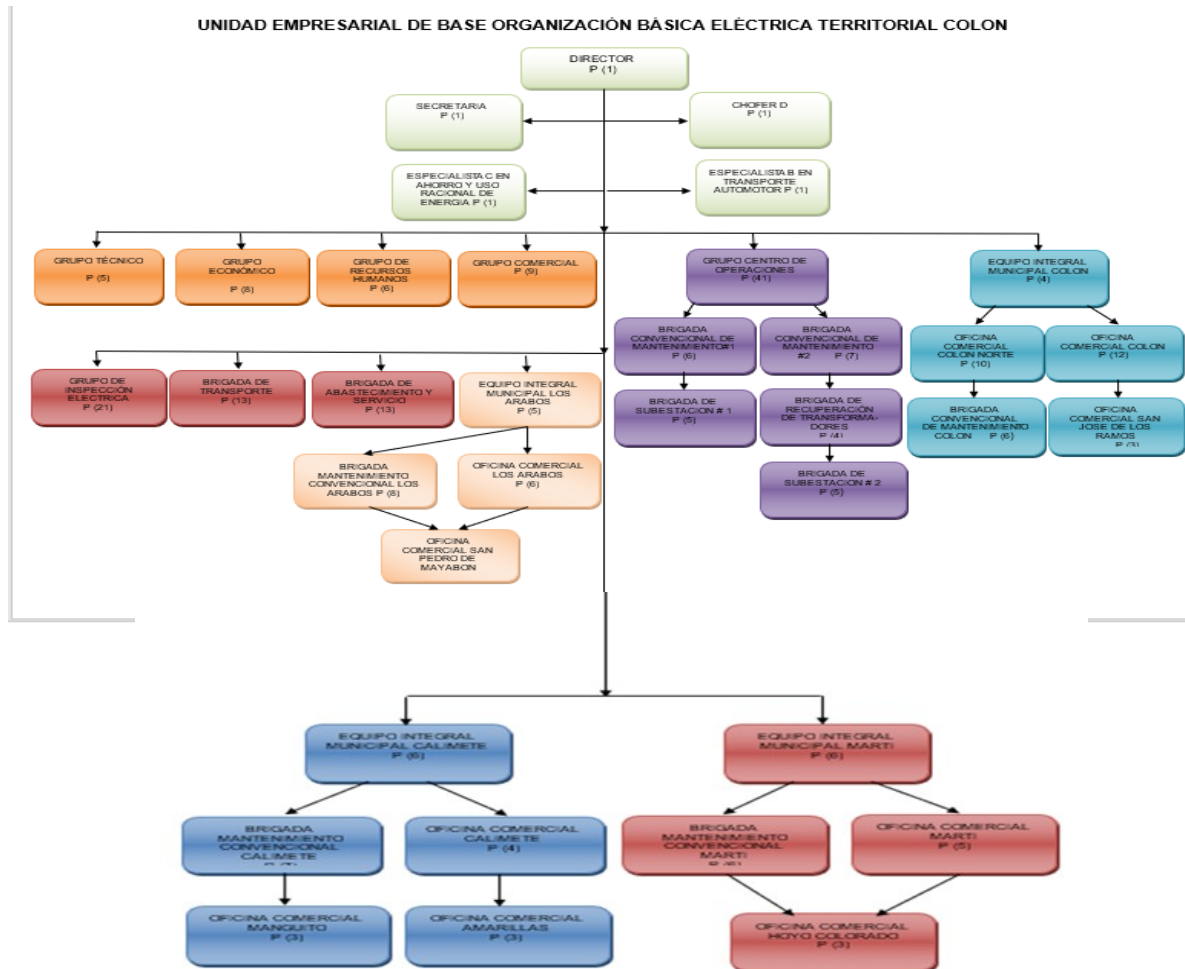
Generalmente resultan complejas las estructuras que se establecen para dividir y organizar el trabajo en las organizaciones. Por este motivo, son muy utilizados ciertos diagramas que

representan los subsistemas en que son agrupadas aquellas actividades afines y las relaciones de subordinación entre estas. A estos diagramas se les llama organigramas.

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.

La UEB OBET Colón cuenta con un organigrama el cual se muestra en la figura 1.

Figura 1: Organigrama de la UEB OBET COLÓN



Fuente: elaborada por la OBEP Matanzas

El proceso de la delegación de autoridad

El proceso completo de la delegación de autoridad implica los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos y las tareas. A partir de tener los objetivos que se quieren alcanzar se deben definir las tareas que se van a delegar, tratando no sólo de delegar los asuntos rutinarios sino también las tareas que exigen reflexión e iniciativas, tareas importantes, atractivas y agradables.
2. Selección del subordinado. Debe seleccionarse al subordinado que posea capacidades y cualidades para desarrollar la tarea, cuidando no delegar siempre en los más competentes.
3. Asignación de la tarea y transmisión de la capacidad de mando. Debe transmitirse todo el poder necesario para la realización de la tarea, procurando ser claro, preciso y transmitiendo toda la información necesaria.
4. Exigencia de la responsabilidad por el logro de la tarea. Debe establecerse un sistema de control que garantice el cumplimiento de la tarea, lo que implica que debe delegarse, pero no abdicar, es decir, no abandonar la tarea.

Etapas de la organización

La descripción de Ernest Dale acerca de lo que es organizar, como un proceso de cinco pasos, provee una buena herramienta para nuestro trabajo:

1. Hacer una lista del trabajo que se necesita realizar para alcanzar los objetivos de la organización. El objetivo de un hospital, por ejemplo, de curar los enfermos, incluiría actividades que abarcarían desde la compra de equipo y abastecimientos hasta la contratación del personal y la solicitud de autorización o reconocimiento de distintas organizaciones profesionales.
2. Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñarse lógicamente y cómodamente por individuos o grupos. A esto nos referimos como división del trabajo.
3. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente. Al hecho de agrupar empleados y actividades lo llamaremos, por lo general, departamentalización.
4. Establecer mecanismos para la coordinación. Esta integración de los esfuerzos individuales, de grupo y de departamento, facilita el logro de los objetivos.
5. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

Criterios de H. Mintzberg.

La estructura puede verse desde diferentes perspectivas, una de ellas es el flujo de información, es decir la existencia de relaciones informales unidas a relaciones formales.

Partes de la estructura:

- **Ápice estratégico:** determina y hace cumplir la misión
 - Aseguran recursos
 - Emiten órdenes
 - Toma de decisiones importantes
 - Generan y mantiene un ritmo de cambio

El grupo económico, el grupo de recursos humanos, el grupo comercial y el grupo de operaciones de la UEB OBET Colón son los encargados de hacer cumplir la misión de la empresa.

- **Tecno estructura:** usan técnicas para que otros sean más efectivos. Adaptan para el cambio a la organización. Controlan y estandarizan la organización.
 - Analistas de estudio de trabajo.
 - Analistas de planeamiento y programadores de procesos.
 - Analistas de estandarización de producciones.
 - Analistas de personal

El grupo técnico de la dirección de la UEB donde se encuentra el especialista de ciencias informáticas, el especialista de gestión de la calidad y la especialista principal en redes y sistemas, siendo estos los encargados de controlar y estandarizar la organización.

- **Staff de apoyo:** actividades especializadas que existen para suministrar apoyo a la organización.

La empresa cuenta con una brigada de abastecimiento y servicio que es la encargada del área ATM, que tiene el almacén de abastecimiento, donde están todos los insumos necesarios, brigada de transporte, grupo de inspección eléctrica y el taller de transporte el cual se encarga de la reparación de todo el transporte necesario para algunos trabajadores para poder cumplir con sus funciones.

- **Línea media:** une al ápice estratégico y al núcleo operativo mediante un grupo de gerentes.

El director de la UEB unido a la especialista de ahorro y uso racional de la energía y al especialista de transporte automotor, con el apoyo de la secretaria, es la línea media de la empresa.

- Núcleo operativo: están en la base de la organización, son aquellas personas que ejecutan el trabajo básico de producir y brindar los servicios. En organizaciones más simples los operadores son autosuficientes y coordinan a través del ajuste mutuo.
 - Aseguran los insumos para la producción (compra y recepción).
 - Transforman los insumos en producciones o servicios.
 - Distribuyendo las producciones (venden y distribuyen).
 - Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción (mantenimiento, inventario de materia prima).

El núcleo operativo está compuesto por los equipos integrales municipales: Colón, Martí, Los Árabos y Calimete, las brigadas convencionales de mantenimiento, las brigadas de subestación y la brigada de recuperación de transformadores, a los cuales están vinculados los linieros, los operadores de subestación, los lectores-cobradores, los trabajadores de las oficinas comerciales que son los encargados de brindarle el servicio a la población.

Referencias bibliográficas

Alayón Delgado, A. (2020). *La importancia del estudio organizacional*.

Antonella Ottaviani, A. (2020). *Planificación estratégica para lograr la omnicanalidad en la empresa Lozada Viajes*.

Blanco-Ariza, A. B., Vásquez-García, Á. W., García-Jiménez, R., & Melamed-Varela, E. (2020). *Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. XXVI*.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.

Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2006). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*.

Parra Moreno, C. F., & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*.

Quiroa, M. (2020). *Planificación Estratégica*.

Ramirez Palma, A. L. (2011). *La delegación de autoridad como herramienta estratégica, en una empresa comercializadora de productos químicos*.

- Rico, R. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Revista Interamericana de Psicología*, 38, 121-130.
- Rivero Hernández, M. (2018). MATRIZ DAFO o FODA: herramienta estratégica con plena vigencia.
- Rodríguez, L. A., Castellano, M. I., & Caridad, M. (2016). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Empresas de Consumo Masivo*
- Stsepanets, A. (2020). *¿Qué es la planificación operativa y como ayuda a lograr los objetivos estratégicos?*

