

# Procedimiento para el Diagnóstico del Sistema de Organización General en Empresas en Perfeccionamiento Empresarial

## Procedure for the Diagnosis of the General Organization System in Companies under Managerial Development

Lisandra de la Luz González Reyes\*  
Niurka Reyes Chávez\*\*  
Milagros Pérez Pravia\*\*\*

### RESUMEN

La economía cubana necesita ser cada día más eficiente y competitiva para insertarse en mercados globalizados y poder alcanzar los niveles de utilidades que necesita el país. En este marco, el aumento de la eficiencia en los diseños organizativos de las empresas como resultado de una adecuada combinación y uso de los recursos que poseen resulta primordial. Por tal motivo, el presente artículo tiene como objetivo desarrollar un procedimiento para el diagnóstico del Sistema de Organización General (SOG) en empresas en perfeccionamiento empresarial. El procedimiento tiene sustento en la revisión bibliográfica del tema y la utilización de métodos y herramientas propios de las ciencias empresariales. Su aplicación permite diagnosticar el estado del SOG según los parámetros de diseño organizacional de Mintzberg y detectar las principales brechas que impiden el cumplimiento de los requisitos que establece el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano (SDGE).

**Palabras clave:** Diagnóstico, Organización, Diseño, Sistema.

### ABSTRACT

Presently, Cuban economy needs to be more efficient and more competitive to be inserted in dynamic markets in order to reach utility levels required by the country. In this regard, it is essential to increase efficiency in organizational design of the companies as a result of an appropriate combination and use of the resources they possess. For such a reason, the present investigation has as objective to develop a procedure for the diagnosis of the system of general organization (SOG) in companies under managerial improvement. The procedure has been based in the literature review of the topic and the use of methods and tools derived from managerial sciences. Its application allows to diagnose the state of the SOG according to the parameters of organizational design of Mintzberg and to detect the main gaps that prevent the execution of the requirements established by the direction system and managerial administration of Cuba (SDGE).

**Key words:** Diagnosis, Organization, Design, System.

\* Universidad de Holguín "Óscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial. [igr@facii.uho.edu.cu](mailto:igr@facii.uho.edu.cu)

\*\* Ingeniera química de la Universidad de Oriente (Cuba), Profesora de Economía de la Universidad de Holguín (Cuba). [nreyes@fe.uho.edu.cu](mailto:nreyes@fe.uho.edu.cu)

\*\*\* Universidad de Holguín "Óscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial. [mpp@facii.uho.edu.cu](mailto:mpp@facii.uho.edu.cu)

## 1. INTRODUCCIÓN

Las transformaciones históricas de reciente data, sumariamente agrupadas en el proceso de globalización que se manifiesta y cobra fuerza en los ámbitos económicos, culturales, políticos, ecológicos y del conocimiento, han implicado modificaciones en la actividad humana, y por ende, en el comportamiento de las organizaciones.

En el plano organizacional los efectos de la competitividad han ocasionado una necesaria adaptación y modificación fisonómica de la organización empresarial, y en las maneras de creación de riqueza y búsqueda del lucro. Por tal motivo, el sector empresarial como consecuencia de la dinámica y competitividad global, requiere una capacidad para el cambio y adaptación al entorno para sobrevivir y avanzar, siendo el eficiente diseño organizativo una de las más importantes armas para triunfar en el mercado.

Es a nivel de empresa que se pueden aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado en cada momento, siendo la empresa la que diseña y debe responsabilizarse, con todo lo que ello implica. La mayoría de las veces, no son las estrategias las que fallan, sino los apoyos y las coordinaciones necesarias, puesto que las percepciones diferentes o enfrentadas sobre los problemas, sobre las perspectivas, los escenarios, sobre la base de conocimientos, capacidades e informaciones disponibles y diferentes, hacen apoyar o no el quehacer de la organización para alcanzar la estrategia trazada.

Parafraseando a Peter Drucker cuando señalaba en *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI* que: todas las empresas tienen que hacer de la competitividad global una meta estratégica, se deduce que ninguna empresa puede tener la esperanza de sobrevivir, ni hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de los estándares fijados por los líderes en su campo, en cualquier lugar del mundo, y estos estándares se refieren a elementos de competitividad que tienen en cuenta, los diseños organizativos [1].

En relación con el diseño organizacional, Mintzberg señala que su esencia es la manipulación de un grupo de parámetros que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afecta cómo funciona la organización, sugiriendo un grupo de nueve parámetros de diseño o componentes básicos de la estructura organizativa [2, 3] (1996).

Inmersa en esta navegación turbulenta provocada por la fuerza que genera la competencia se encuentra la economía cubana, que necesita ser cada día más eficiente y competitiva para insertarse en los mercados globalizados del mundo y poder alcanzar los niveles de utilidades que desea el país. Como parte de esta lucha por alcanzar la competitividad como vía de solución a los problemas que enfrenta hoy la economía cubana, la dirección del país lleva a cabo todo un proceso de reordenamiento de su sistema empresarial, con numerosas estrategias encaminadas a la búsqueda de eficiencia en el Sistema de Dirección y Gestión Organizacional.

Dentro de los 18 sistemas que componen el sistema de dirección y gestión empresarial se encuentra en primer lugar el sistema de organización general, el cual llega a convertirse en el centro de todos los sistemas debido a su marcada influencia en el resto de los sistemas, en este sentido, el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal" en su capítulo 2 plantea que: "El sistema de organización general constituye base del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial e impacta directamente sobre el funcionamiento general de los restantes sistemas componentes del Sistema de Dirección y Gestión" [4].

En el marco descrito resulta evidente la imperiosa necesidad de que las empresas inmersas en el proceso de perfeccionamiento empresarial conozcan si el diseño de su sistema de organización general favorece el desempeño exitoso de la empresa como un todo y a la vez permite cumplir con los requisitos que para el SOG establece el Sistema de Dirección y Gestión.

Sobre la base de esta problemática se formula el siguiente procedimiento para el diagnóstico del sistema de organización general en empresas en perfeccionamiento empresarial.

## 2. METODOLOGÍA

El procedimiento propuesto para el diagnóstico del sistema de organización general del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial está compuesto por un total de tres etapas (preparación, diagnóstico y mejora) y una serie de pasos que se derivan de estas. A continuación se presentan las principales características, objetivos, técnicas y herramientas a emplear en cada una de las etapas, así como en qué consisten cada uno de los pasos que las componen (Ver Figura 1).

### **Descripción del procedimiento para el diagnóstico del sistema de organización general en empresas en perfeccionamiento empresarial**

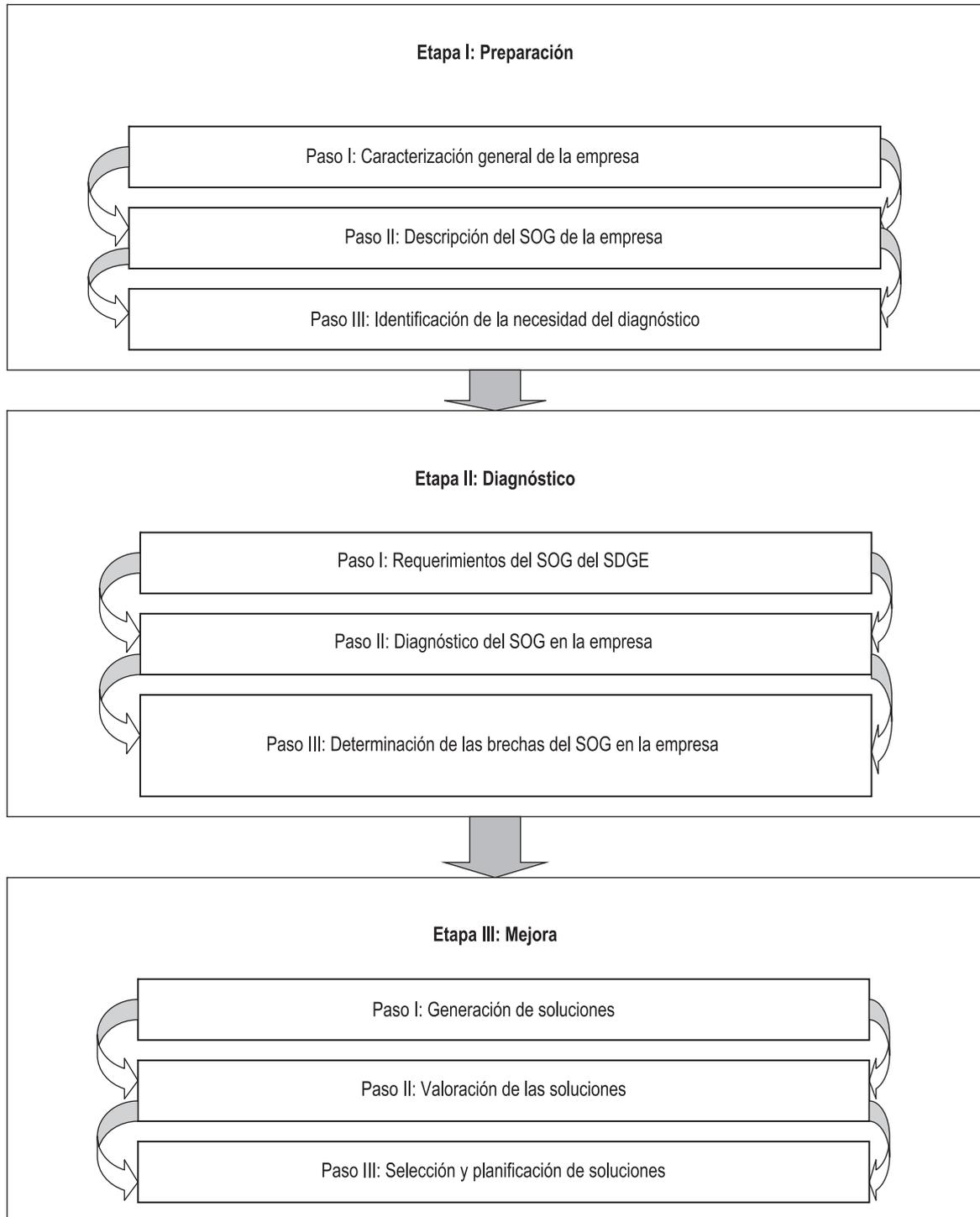
#### ***Etapas I: Preparación***

**Objetivo:** Crear las condiciones mínimas necesarias para poder llevar a la práctica de forma satisfactoria el procedimiento propuesto.

**Técnicas y herramientas a emplear:** Revisión documental, entrevista, tormenta de cerebros en cualquiera de sus variantes, método Delphi, grupos nominales y técnicas para lograr consenso.

#### ***Paso I: Caracterización general de la empresa***

En este paso se procede a realizar la caracterización de la empresa que se someterá al diagnóstico del sistema de organización general a partir de recoger elementos como antecedentes de su surgimiento, objeto social, misión, visión, clientes, proveedores, competidores, áreas de resultados clave, así como



**Figura 1. Concepción del procedimiento**

Fuente: Elaboración de los autores

otros elementos que puedan ser relevantes para la investigación. Para ello, se recomienda la revisión de documentos como la planeación estratégica, expedientes, manuales, fichas de procesos y procedimientos.

#### *Paso II: Descripción del sistema de organización general de la empresa*

Para la realización de este paso se propone realizar una breve caracterización de los elementos más generales que componen el sistema de organización de la empresa, entre ellos: especialización del cargo, formalización del comportamiento, departamentalización, tamaño de la unidad organizativa, sistemas de planificación y control, formas de coordinación y delegación de autoridad.

#### *Paso III: Identificación de la necesidad del diagnóstico*

En este paso se procede a determinar cuáles son las necesidades surgidas en la empresa en cuestión para proceder a realizar el diagnóstico. Para detectar estas necesidades se utilizarán fuentes de información como resultados de estudios en la empresa, los contactos mensuales de la alta dirección con los organismos superiores, los indicadores económicos financieros y los planteamientos formulados por las organizaciones sindicales de la entidad y las técnicas y herramientas recomendadas.

#### **Etapa II: Diagnóstico**

**Objetivo:** Diagnosticar el sistema de organización general de la empresa a partir de su comparación con los requisitos del sistema de dirección y gestión empresarial, con el fin de detectar las brechas que lo separan.

**Técnicas y herramientas a emplear:** Revisión documental, observación, entrevista, tormenta de cerebros en cualquiera de sus variantes, método Delphi, grupos nominales y técnicas para lograr consenso (el modelo de valoración de criterios, el voto ponderado, las comparaciones apareadas y las hojas de balance).

#### *Paso I: Requerimientos del sistema de organización general del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial*

En este paso se deben formular las principales exigencias (requerimientos) que posee el sistema de organización general en correspondencia con lo planteado por el Decreto Ley No. 252 y el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal" [4]. Para la realización de este paso se propone que los requisitos sean analizados y agrupados según los nueve parámetros para el diseño organizacional planteados por Mintzberg [2, 3].

#### *Paso II: Diagnóstico del sistema de organización general en la empresa*

Para este diagnóstico se procederá a valorar los principales rasgos que lo caracterizan teniendo en cuenta cada uno de los parámetros de diseño de Mintzberg [2, 3].

*Paso III: Determinación de las brechas del sistema de organización general en la empresa*

En este paso se procede a realizar la comparación entre las características del sistema de organización general en la empresa y las exigencias del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial para el sistema.

**Etapa III: Mejora**

**Objetivo:** Generar, valorar y seleccionar las soluciones o alternativas que contribuyan a minimizar las brechas detectadas en la etapa anterior con el fin de acelerar la introducción del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en la entidad.

**Técnicas y herramientas a emplear:** Revisión documental, observación, entrevista, tormenta de cerebros en cualquiera de sus variantes, método Delphi, grupos nominales, técnicas para lograr consenso (el modelo de valoración de criterios, el voto ponderado, las comparaciones apareadas, las hojas de balance), instrumentos para analizar y presentar datos (análisis de causa-efecto, el método de campo-fuerza, análisis de costo-beneficio, análisis de Pareto, gráfico de sectores, gráficas de tiempo, histograma) e instrumentos para planear acciones (diagrama de flujo, diagrama de Gantt, diagrama de Pert).

*Paso I: Generación de soluciones*

El objetivo fundamental de este paso es que el grupo genere tantas vías de solución como sea posible. La búsqueda de soluciones debe comenzar revisando la definición del problema, la condición deseada y las causas claves que lo determinan.

Para la generación de soluciones potenciales se emplearán métodos de consulta individual y colectiva utilizando un conjunto de instrumentos entre los que se encuentran: la encuesta, las mesas redondas, los grupos nominales, la tormenta de ideas, el método Delphi, el método 635, Philips 66 y otros.

*Paso II: Valoración de las soluciones*

El objetivo de este paso es que la empresa decida cuál del conjunto de soluciones generadas para la solución del problema constituye la óptima, para lo que debe sopesar las ventajas y desventajas de cada una.

Es muy importante en este paso que el grupo se apoye en criterios de otras personas que participarán o se verán afectadas por la puesta en práctica de la solución.

Para la selección de la solución es necesario también utilizar un conjunto de instrumentos para la consecución del consenso del grupo expuesto en pasos anteriores.

*Paso III: Selección y planificación de soluciones*

En este paso se procede a la selección de la solución o soluciones óptimas en función de los resultados obtenidos en pasos anteriores. En la planificación de la solución es necesario anticiparse a los posibles

obstáculos que pueden presentarse en su puesta en práctica por lo que es conveniente aquí emplear el análisis de campo de fuerza para identificar las fuerzas que en el medio en cuestión pueden ayudar o impedir su ejecución.

Para prevenir los posibles obstáculos que pudieran presentarse en la ejecución de la solución es necesario elaborar planes de contingencia para reducir al mínimo los riesgos de la decisión a tomar. Para elaborar dichos planes pueden ser considerados los siguientes puntos:

- Problemas específicos que pueden aparecer.
- Impacto que pueden producir los nuevos problemas.
- Posibles acciones para evitar que ocurran esos problemas.
- Los planes de contingencia deben ser elaborados para hacer frente tanto a los cambios adversos como a los favorables.
- La planificación de la solución debe incluir la asignación de responsabilidades y el establecimiento de fechas para su ejecución.

La propuesta realizada se basa fundamentalmente en el diseño e implantación de un procedimiento para el diagnóstico del sistema de organización general ante la necesidad de la empresa de conocer el estado de su diseño organizacional para enfrentar las exigencias del proceso de perfeccionamiento empresarial que se lleva a cabo. La notabilidad del aporte está dado principalmente en que el diagnóstico le permite a la empresa conocer los puntos débiles y fuertes del diseño organizacional, así como las principales brechas a cerrar para cumplir con los requisitos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, lo que permite adoptar medidas que mejoren el desempeño organizativo.

Por otro lado, el hecho de mejorar el sistema de organización general de la empresa resulta de alto impacto, ya que favorecerá al cumplimiento efectivo de la estrategia, considerando que tanto a nivel nacional como internacional solo dos de cada diez estrategias formuladas se aplican de manera efectiva.

De igual forma, el trabajo representa un ahorro económico significativo para las empresas estudiadas, ya que solo el diagnóstico del sistema de organización general implica el pago a consultores, especialistas externos, recursos materiales y tiempo concedido.

Este trabajo es aplicado actualmente en empresas en perfeccionamiento empresarial, aunque puede ser extendido a otras que pretendan incorporarse al perfeccionamiento, o simplemente deseen conocer cómo el diseño de su sistema organizativo influye en su desempeño y competitividad.

Como se aprecia, los resultados que puede reportar la puesta en práctica del procedimiento propuesto pueden ser inestimables, tanto en términos económico como social, y no reportan daños o afectaciones al medioambiente.

### 3. CONCLUSIONES

El procedimiento para el diagnóstico del sistema de organización general del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano para empresas en perfeccionamiento empresarial permite detectar las principales deficiencias y tomar las medidas necesarias para minimizar las brechas que inciden negativamente en su consolidación y desempeño.

### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] P. F. Drucker, *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Editorial Norma S.A., 1999.
- [2] H. Mintzberg, *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Ed. El Ateneo, 1990.
- [3] H. Mintzberg, *Diseño de organizaciones eficientes*. McGill University, 1991.
- [4] Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto n°. 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal". La Habana, Cuba, 2007.

### 5. BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

- Rafael, Alhama Belamaric y col, *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. Editorial Ciencias Sociales, 2001.
- Rafael, Alhama Belamaric y col, *Nuevas formas organizativas*. Instituto de Estudios y Organizaciones del Trabajo, 2004.
- J.R. Rodrigo Ricardo, Metodología para el diagnóstico y perfeccionamiento del diseño organizacional en la U.B. Industria del C.A.I. Rafael Freyre Torres. Tesis en opción al título de Máster en Dirección, 2001.
- E. Zayas Miranda, Monografía sobre diseño organizacional. Universidad de Holguín Óscar Lucero Moya, 2003.