

PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS APROVECHAMIENTO HIDRÁULICO

Lic. Carlos Llobell Pardo¹

*1. Empresa Aprovechamiento Hidráulico Matanzas. San Vicente final s/n,
Pueblo Nuevo, municipio y provincia Matanzas, Cuba.*

Resumen.

El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, conlleva un cambio en la mentalidad de sus trabajadores, este trabajo asegurando una eficiencia económico-comercial se encamina a mejorar mediante una mayor participación de todos en la gestión empresarial el cumplimiento exitoso del encargo social para lo que fueron creadas en los años dos mil, estas organizaciones suman dieciséis sin que fuera modificada la estructura organizacional desde ese entonces, se realizó el análisis del diseño de estas efectuando un estudio de la efectividad, eficacia y resultados obtenidos en todas durante los últimos cinco años, proponiendo una estructura organizacional dinámica, eficaz y eficiente con total participación de todos los trabajadores, esta estructura organizacional se aplica en una empresa del país desde enero de 2012.

Palabras claves: *Estructura organizacional, Gestión Empresarial, Aprovechamiento hidráulico.*

La Empresa Aprovechamiento Hidráulico Matanzas, de forma abreviada EAHM, creada el 1^{ro} de Mayo 2001 por Resolución 8/2001 perteneciente al Grupo Empresarial de Aprovechamiento de Recursos Hidráulicos, hoy GEARH, del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos conocido por las siglas INRH; cuenta con su Sistema de Gestión de la Calidad certificado por la Oficina Nacional de Normalización desde el año 2007 según los requisitos que establece la NC-ISO 9001:2001 y recertificado el mismo por la NC ISO 9001:2008 en Abril del 2011, el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo por la NC 18001:2005 así como el Sistema Integrado de Capital Humano por la NC 3001:2007 y el Sistema de Gestión Ambiental fue certificado por la NC ISO 14001:2004, obteniéndose de esta forma la Certificación del Sistema Integrado de Gestión, en el mes de Abril del 2011, siendo una de las primeras empresas en alcanzar estos resultados en el Órgano de Recursos Hidráulicos de todo el país; se encuentra en perfeccionamiento empresarial desde el año 2001, con una estructura organizacional integrada por una dirección general y cuatro direcciones funcionales: dirección técnica, dirección de sistema integrado de gestión, dirección de gestión integrada de capital humano y dirección económico financiera, que se ocupan de la supervisión y el control de las Unidades Empresariales de Base, dos de ellas la Este y la

Oeste brindan servicios de provisión de agua superficial regulada, no regulada y subterránea en la provincia y la UEB de Logística es la encargada de garantizar los insumos necesarios para el desarrollo de la empresa, el mantenimiento a la infraestructura y el transporte.

Tiene su domicilio legal en San Vicente Final S/N, Pueblo Nuevo, Matanzas, el territorio que abarca nuestra Empresa es de 11638.5 Km², área total de la provincia de Matanzas, el potencial hidráulico asciende a 3044.02 Hm³.

El proceso de Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, conlleva un cambio en la mentalidad de sus dirigentes y trabajadores, un mejoramiento continuo en el enfoque prospectivo, asegurando una eficiencia económico-comercial y se encamina a mejorar las condiciones de trabajo y atención al hombre y una mayor participación de los trabajadores en la gestión empresarial en el cumplimiento exitoso del encargo social para lo que fue creada la organización.

Se realizaron las modificaciones legislativas al mismo a partir de las indicaciones del Decreto Ley 281/2007 y Decreto 284 modificativo del Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial de 7 de Agosto 2007.

En el cumplimiento del requerimiento de cambios en la legislación para lograr una mayor eficiencia y eficacia de la estructura organizacional se ha interesado investigar sobre el análisis del diseño de esta y realizar una propuesta para culminar el ejercicio administrativo 2012.

Como objetivo general se realizará a un análisis de la efectividad y eficacia del diseño de la estructura organizacional en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Matanzas y como objetivos específicos que se persiguen en este trabajo:

1. Conocer las doctrinas y legislaciones que contienen los elementos de diseño de la estructura organizacional.
2. Comprobar que el diseño de la estructura organizacional cumple con las normas vigentes.
3. Corroborar que el diseño de la estructura organizacional no es efectivo.
4. Proponer una estructura organizacional dinámica, eficaz y eficiente con total participación de todos los trabajadores para aplicarla en enero de 2014.

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 nuestros clientes y a la creación de nuevas oportunidades de negocios.

Esta estructura depende de la existencia de canales de comunicación bien definidos, tanto dentro de la empresa como en su relación con el exterior, es decir con su mercado potencial.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

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.

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.

Con la implantación en la empresa de la versión del 2000 de la familia de normas ISO 9000 se comienza la gestión por procesos, comenzando la gestión desde las Unidades Empresariales de Base, cada jefe de Proceso es un director funcional, no tienen doble función, solo gestionar de forma más efectiva las tareas pues se aumenta la interrelación entre procesos que a continuación se referencian:

- ✦ Proceso Estratégico: Proceso de dirección y gestión integrada de capital humano.
- ✦ Proceso Operacional: Proceso de manejo y control de los recursos hídricos.
- ✦ Procesos de Apoyo: Procesos de logística y económico-financiero.

En su organización estructural cuenta con una dirección, una Unidad Empresarial de Base de Logística, con una Finca Agroforestal y otras dos Unidades Empresariales de Base, la Este y la Oeste.

La Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Matanzas cuenta con una plantilla de doscientos once trabajadores (211), de ellos nueve (9) ejecutivos, uno (1) administrativo, sesenta y ocho técnicos (68), ciento veinte y dos obreros (122) y once (11) de servicios, distribuidos en las áreas de la dirección de la empresa y las Unidades Empresariales de Base, que se estructuran conforme al anexo 1.

Es menester realizar una ubicación ya para el análisis de la estructura, como procesos y como plantilla cubierta por la organización, para ello metodológicamente quedan distribuidos en:

✘ Cumbre estratégica: 1

Se encuentra integrada por: Director: 1.

✘ Tecno estructura: 10

Se encuentra integrada por: Especialistas proceso Manejo y Control: 6

Jefe proceso: 1

Especialista I+D: 1

Especialista: 4

Proceso Sistema Integrado de Gestión: 4

Jefe proceso: 1

Asesor Jurídico: 1

Especialista Control Calidad: 1

Especialista CTMA: 1

✘ Staff de apoyo: 12

Se encuentra integrada por: Proceso Gestión Recursos Humanos: 4

Jefe proceso: 1

Especialista: 3

Proceso Contable Financiero: 5

Jefe proceso: 1

Especialista: 4

Proceso Logística: 3

Jefe proceso: 1

Especialista Transporte: 1

Comprador/distribuidor: 1

✘ Núcleo operativo: 188

Se encuentra integrada por: Directores de UEB: 2.

Trabajadores: 186

Trayendo a colación los datos recopilados y organizados de la plantilla ocupada que se valoraron anteriormente, se aplicó el método de cálculo de regla de tres para obtener los % interesados con estos arribamos a la siguiente tabla:

Proporción entre el núcleo operativo, el staff de apoyo, tecno estructura y ápice estratégico.

	Cant	Relación %				
		Total Trab	C/ Estrat	T/Estr	S/Apoyo	N/Oper
Tot Trabaj	211	100,00	21100,00	2110,00	1758,33	112,23
Cumbre Estratégica	1	0,47	100,00	10,00	8,33	0,53
Técno Estructura	10	4,74	1000,00	100,00	83,33	5,32
Staff Apoyo	12	5,69	1200,00	120,00	100,00	6,38
Núcleo Operativo	188	89,10	18800,00	1880,00	1566,67	100,00

De la cantidad total de trabajadores que es de 211, valoramos que la relación porcentual con la cumbre estrategica es del 0.47%, con la tecno estructura es del 4.74%, con el staff de apoyo es del 5.69% y con el núcleo operativo del 89.10 %, lo que lleva al autor a la conclusión que las correlaciones son admisibles dentro de los parametros racionales eficiencia entre los elementos considerados.



Cuando se analiza la correlación existente entre trabajadores en la cumbre estratégica y total de trabajadores vemos que es alto el porciento, como lo es con la tecno estructura, el staff de apoyo y sobre todo con el núcleo operativo, ello obedece que es minima la cumbre estregica respecto a los anteriores mencionados.

Cuando se valora la tecnoestructura con la cumbre estratégica el porcentaje es bajo, con relación al staff de apoyo es elevado producto que laboran más o menos la misma cantidad de personas en uno que en el otro y en relación con el núcleo operativo es alta debiéndose que existe una gran cantidad que están directos en la producción del servicio.

El Staff de apoyo es un tanto alto, en su correlación se aprecia en la tabla y gráfico, los autores consideran que tanto en el proceso de gestión de capital humano como en el contable financiero se pueden redistribuir las tareas empleando las nuevas tecnologías de la informática y la computación y reducir la plantilla en dos trabajadores en cada proceso, o sencillamente con los cambios que se operan en la actualidad en el país contratar los servicios de cooperativas no agrarias que realicen las funciones de los tres procesos de apoyo.

Conclusiones

Se ha demostrado que el diseño de la estructura organizacional no es efectivo, proponiendo una estructura organizacional dinámica, eficaz y eficiente con total participación de todos los trabajadores que se aplica desde enero de 2012. Se constata que los niveles proporcionales entre el núcleo operativo y el staff de apoyo, tecno estructura y ápice estratégico se encuentran en el rango de lo permisible y que no deteriora las relaciones salarios-finanzas ya que el grueso del primero lo reciben los trabajadores que se encuentran directos a la producción.

Bibliografía

- Eiglier, Pierre & Langerard, Eric. (1989) *Servucción*, Ed. Mc Graw Hill.
- Gates, Bill. (1999) *Los negocios en la era Digital (Business at the Speed of Thought)*, Ed. Sudamericana.
- Gómez Veites, Alvaro. (s/f) *Sistemas de información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial*.
- Hammer, Michael & Champy, James. (1994). *Reingeniería*, Ed. Norma
- Harvard Business Review. (1999). *Cómo medir el rendimiento de la empresa*, Ed. Deusto.

Lizárraga G., Ignacio. (s/f) Cápsulas para la planificación.

Rubio Dominguez. Pedro. *“Introducción a la Gestión Empresarial”*. Ed Instituto Europeo de Gestión Empresarial. ISBN-10: 84-689-7602-4

Sosa Sállico, Mariano (4-7-2006), "[Sistema Organizacional. Estructura Organizacional. Conceptos Afines](#)", *Recursos Humanos en wikilearning.com*] Mariano Sosa Salico. *Estructura organizacional. Wikilearning [17-11-2007]* Drucker, Peter F.: *La Administración en una Época de Grandes Cambios*, Ed. Sudamericana.

Shocron Benmuyal, Leon. (1999). *Adecuación de las Estructuras para la Gestión Estratégica*, Ed. Alta Gerencia.