

PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES EN LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO.

MsC. Manuel Escobar Navarro¹.

DrC. Evelyn González Paris².

¹*Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.*

²*Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.*

Resumen

El aumento cuantitativo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en los últimos años se relaciona con los nuevos fenómenos que se presentan en la economía internacional: la globalización, la crisis mundial, y los procesos que tienen lugar en América Latina, en la construcción del socialismo del siglo XXI, basados fundamentalmente en el desarrollo endógeno. Se expone el resultado investigativo de la propuesta de un Procedimiento para el análisis y diseño de la estructura organizacional de las PYMES. Profundizándose en ellas como forma económica organizativa que promueve y reconoce el modelo de gestión económico cubano, las responden a las variadas formas de propiedad que coexisten en este período, a saber: empresas mixtas, empresas estatales y no estatales. Con el empleo de métodos y técnicas de investigación tales como: la consulta documental y bibliográfica, entrevistas individuales y grupales, encuestas y sesiones de trabajo de creación grupal, la utilización de las técnicas de generación de ideas y de búsqueda de consenso.

Palabras claves: pequeñas y medianas empresas, Pymes en el socialismo, estructura organizacional, estructura organizacional en las Pymes,

INTRODUCCIÓN

El objetivo de una organización empresarial es producir y comercializar bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades materiales y espirituales, tanto de las personas como de la propia actividad económico-productiva. Para ello necesitan de las materias primas, materiales, equipamiento (inputs) que utilizados por la fuerza de trabajo, con un objetivo previamente determinado logra crear dichos bienes o prestar tales servicios (outputs).

Al estudiar la estructura económica de cualquier país, encontramos la coexistencia de empresas de distinta envergadura y tamaño. A la economía de la construcción socialista no le son ajenas, además de la propiedad social en sus dos formas de manifestarse: la estatal y la cooperativa, la propiedad mixta e incluso la pequeña producción mercantil. Coexisten las grandes empresas con las pequeñas y medianas (PYMES), las que encuentran una oportunidad para su expansión y desarrollo continuo.

Las PYMES existen con sus características específicas en casi todas las ramas de la economía, pero preferentemente en aquellas que poseen un cierto atraso del potencial técnico-operativo, como pueden ser en parte de la industria, el comercio, el transporte, los servicios, y en la actividad agropecuaria. En determinados sectores o ramas de algunos países, las PYMES ocupan un papel decisivo.

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, la gestión de sus procesos y su propio funcionamiento.

En las condiciones de actualización del modelo económico cubano es importante determinar qué papel le corresponde a este tipo de entidad, como forma organizativa

económico-productiva y cuál debe ser la estructura organizacional más adecuada para su eficiente y eficaz funcionamiento.

El presente trabajo tiene como objeto de estudio la propuesta de un Procedimiento para el diseño y análisis de la estructura organizacional de las PYMES en la actualización del modelo económico cubano.

El trabajo que a continuación ofrecemos expone la propuesta de un procedimiento para diseñar la estructura organizacional de una empresa, considerada como una Pymes, con cierto nivel y experiencia de desarrollo; diseño muy útil y necesario en el proceso de reordenamiento y reestructuración de las mismas en la actualización del modelo económico cubano.

Estos cambios impactan de manera directa en la Organización, pues ellos demandan una estructura organizacional en consonancia con sus procesos actuales dirigida a elevar la eficiencia y eficacia, y aprovechar el talento humano calificado y comprometido que posee, dentro del marco de los principios y valores de la empresa, garantizando una mayor satisfacción a sus clientes y usuarios.

A partir de estos elementos se presenta como objetivo general: Proponer un procedimiento para el diseño y análisis de la estructura organizacional de las PYMES en la actualización del modelo económico cubano.

DESARROLLO

Las condiciones actuales en las relaciones económicas, comerciales, políticas y tecnológicas que caracteriza el actual siglo XXI, exigen a las pequeñas y medianas empresas modificar sus estrategias de penetración y permanencia en los mercados actuales; si desean no solo sobrevivir, sino convertirse en una fuente importante de empleo y una vía de conservar la identidad, la cultura y los recursos naturales inherentes a su lugar de origen.

Dentro de los criterios acerca de la esencia de las PYMES uno de los más generalmente divulgados se encuentra el de la mejicana Bertha A. Arce Castro, cuando dice que ellas en la actualidad son "...aquellas organizaciones capaces de identificar su fortaleza en el talento de su gente y la capacidad de convertirlo en capital intelectual, aptas en observar y aplicar en su provecho las condiciones cambiantes del entorno e interpretar y satisfacer los deseos del consumidor con productos nuevos, de calidad y con respeto al medio ambiente".(Arce Castro, 2009)

Las PYMES desempeñan un papel decisivo en la economía contemporánea de la mayoría de los países, constituyendo una fuente importante de capacidades empresariales, innovación y empleo. Aunque con mucha frecuencia se enfrentan a las fluctuaciones del mercado, como son las dificultades a la hora de obtener capital o crédito, sobre todo al comienzo de la fase de puesta en marcha. Los escasos recursos financieros de que disponen pueden también limitarles el acceso a las nuevas tecnologías o a la innovación.

De los criterios de clasificación existentes acerca del tamaño de una PYME, el que los autores consideran el más acorde al nivel de desarrollo de la economía cubana es el que ofrece la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), para determinar el

tamaño de una empresa por su número de trabajadores: pequeña empresa, menos de 50 trabajadores y mediana, entre 50 y 250.

Anexo No 3. Algunos criterios acerca del tamaño de las Pymes.

(Instituciones y organismos dedicados al fomento y desarrollo de las empresas en sus países)

Institución u Organismo	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos (INSEE), de Francia.	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
Small Business Administrations(SBA), de Estados Unidos.	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL).	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
Revista Ejecutivos de Finanzas (EDF), de México.	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía de México.	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Fuente: Zorrilla Salgador, Juan Pablo.”La Importancia de las Pymes en México y para el Mundo”

Las PYMES existen en casi todas las ramas de la economía, pero preferentemente en la industria, el comercio, el transporte, los servicios, y en la actividad agropecuaria. En cada una de ellas tiene características específicas que las identifican con sus propias peculiaridades, según la rama y el nivel de desarrollo económico del país que se trate. En algunos sectores o ramas de algunos de ellos las empresas de esta envergadura ocupan un papel decisivo. Y aunque existan en unos países sectores más dinámicos que otros o actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países, en todos encontraremos empresas pequeñas y medianas, coexistiendo junto con las grandes.

Las pequeñas y medianas empresas en la construcción del socialismo.

Al analizar el enfoque marxista-leninista de la necesidad de las PYMES en la construcción del socialismo, retomamos el criterio de Lenin: “...no demoler la vieja estructura socioeconómica, el comercio, la pequeña hacienda, la pequeña empresa, el capitalismo, sino reanimar el comercio, la pequeña empresa, el capitalismo, dominándolos con precaución y de modo gradual u obteniendo la posibilidad de someterlos a una regulación estatal sólo en la medida que se vayan reanimando”.(Lenin, 1981).

La coexistencia de los diferentes tipos socioeconómicos, sustentados aún en diferentes formas de propiedad, tributa al objetivo principal a largo plazo y al fortalecimiento de las formas económicas más idóneas que garanticen la eficiencia en su sentido más amplio en la creación de la riqueza. La propiedad que representa los intereses de la mayoría que protagoniza la transformación debe solucionar constantemente la gestión y la realización de la forma mercantil del producto del trabajo” Así como la existencia de

las PYMES con una estructura organizacional que conduzca a su buen funcionamiento con óptimos resultados.

En la actualización del modelo económico cubano resulta hoy preocupación de la mayoría de la sociedad y ocupación de la máxima dirección política y gubernamental del país, así como de economistas, teóricos y demás cuadros dirigentes hasta los niveles inferiores y se desarrolla el debate de qué tipo de empresa debe establecerse y estimularse su desarrollo para resolver muchos de los actuales problemas de (productividad, eficiencia, de utilización eficaz de la fuerza de trabajo) por los que transita la economía cubana actual.

El secreto del éxito en cualquier actividad está en la forma de su organización, y acción constante para conseguir el objetivo proyectado. Para ello se debe implantar una estructura donde se establezcan los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa con el fin de cumplir tales objetivos.

Existe una amplia gama de aspectos de amplia importancia para la determinación de la estructura organizacional los cuales dependen de las condiciones objetivas en las que se desenvuelve la empresa y varía en dependencia de las características de la misma, que constantemente está sometiendo su estructura a un proceso de perfeccionamiento, en la búsqueda de eficiencia y efectividad en el transcurso de la distribución de responsabilidades y autoridad, teniendo siempre presente que la estructura de la organización debe ser flexible en dependencia de los cambios y las nuevas exigencias del entorno.

Procedimiento metodológico.

A continuación se muestran los pasos que conforman el algoritmo del procedimiento que está encaminado al diseño y análisis de la estructura organizacional de las pequeñas y medianas empresas en la actualización del modelo económico cubano.

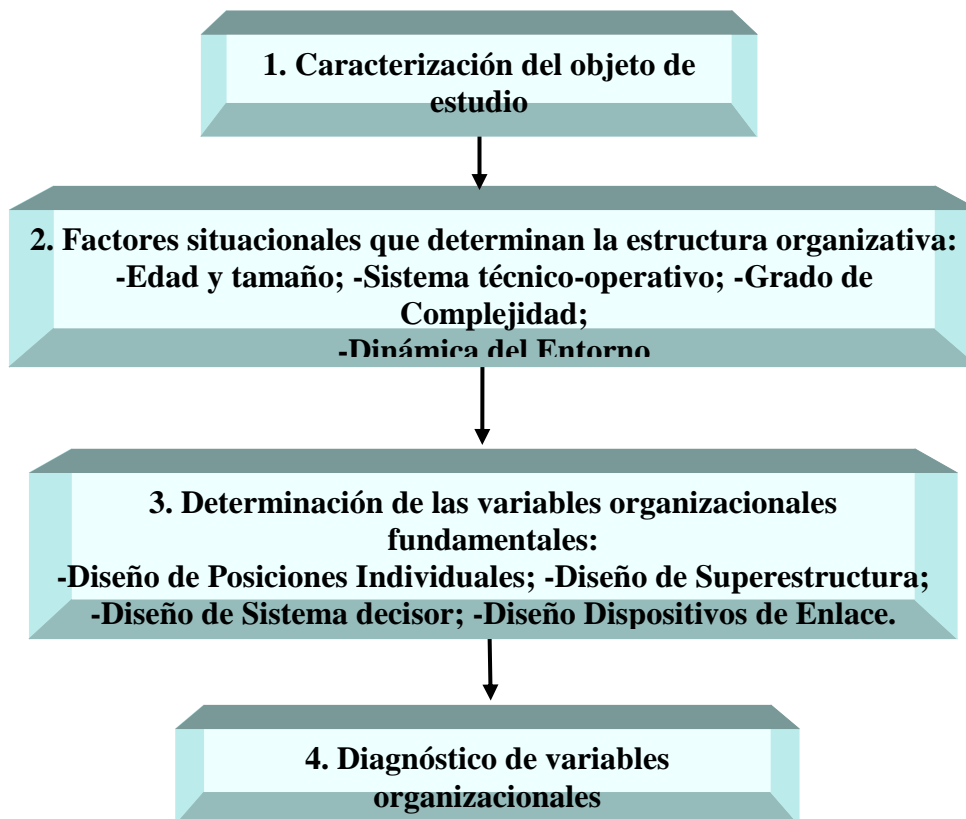


Fig. 1 Fases del procedimiento para el diseño y análisis de la estructura de una PYMES.

Fase 1. La caracterización del objeto de estudio.

Para conocer las características del objeto de estudio es necesaria la realización de una revisión documental de las normativas, normas y resoluciones relacionadas con la constitución y funcionamiento de la organización, su planeación estratégica, su objeto social y sus procesos. Por último mediante el método de análisis y síntesis se extraerán aquellos elementos fundamentales que caractericen la organización, esto podrá ser complementado con entrevistas y cuestionarios a directivos y trabajadores con experiencia en la organización en caso de tratarse de una empresa que presenta años de creada y en el caso de una de recién creación es importante pedir colaboración a expertos en el sector donde se crea la misma.

Fase 2: Factores situacionales que determinan la estructura organizativa.

Los factores situacionales que determinan la estructura organizacional, a saber son:

- La edad y el tamaño de la organización.
- El sistema técnico-operativo.
- El grado de complejidad.
- La dinámica del entorno.

A continuación se exponen los criterios a tener en cuenta de cada uno de ellos para aplicarlos a la Organización objeto de estudio:

- ✓ La edad de la organización.

A mayor cantidad de años de la organización, más formalizado es su comportamiento. A medida que envejecen las organizaciones, tienden a repetir sus comportamientos; consecuencia, estos son más predecibles y mucho más susceptibles de formalizar. La estructura de una organización refleja la época de la fundación del sector industrial al que pertenece, la edad de la industria en la que opera, independientemente de su propia edad.

Para estudiar este factor se emplearán los documentos fundacionales de la Organización, que incluyen las Resoluciones Ministeriales y de la Unión o del Grupo empresarial en el caso que proceda.

- ✓ El tamaño de la organización.

Cuanto más grande es una organización, más formalizado es su comportamiento. Al igual que la organización de más edad formaliza lo que ha hecho antes, así también la organización más grande formaliza lo que ve más a menudo.

Cuanto más grande es una organización, más elaborada es su estructura: esto es, más especializados son sus puestos de trabajo y unidades, y más desarrollados son sus componentes administrativos. A medida que crece el tamaño de las organizaciones estas son capaces de especializar sus trabajos con mayor meticulosidad.

Este factor se examinará con la documentación existente en el Departamento de Recursos Humanos, el de Finanzas y el de Logística, los cuales brindarán los argumentos de la cuantía de recursos humanos, financieros y materiales de los que dispone la Organización para llevar a cabo sus principales procesos.

- El sistema técnico-operativo (de producción y servicio).

Se refiere a los instrumentos usados en el núcleo de las operaciones para producir los outputs (productos o servicios), debiendo diferenciarlo de la parte tecnológica que se refiere a los conocimientos básicos de una organización.

Cuanto más regulado esté el sistema técnico, es decir, cuanto más control exista sobre el trabajo de los operarios, más formalizado estará el trabajo de los operarios y más burocratizada la estructura del núcleo de operaciones.

El examen, mediante la observación en los talleres de la Organización, así como la documentación de su estructura interna y con entrevistas a algunos de los cuadros de dirección, se podrá conocer las características técnico-operativas que posee, para efectuar su actividad productiva y de servicios.

- El grado de complejidad:

Cuanto más complejo sea el sistema técnico, más elaborado y profesional será el staff o grupo de apoyo, es decir, si una organización va a utilizar equipamiento muy complejo, tiene que contratar a personas expertas conocedoras de la misma, con capacidad para diseñarla, seleccionarla y modificarla, además tiene que concederle un poder extraordinario para la toma de decisiones relativas a esa maquinaria y estimularlos a que empleen dispositivos de enlaces para asegurar las adaptaciones mutuas entre ellas.

La automatización del núcleo de operaciones transforma una estructura administrativa burocrática en otra orgánica. Cuando el trabajo del núcleo de operaciones se automatiza, las relaciones sociales suelen cambiar. Ahora son las máquinas, no las personas, las que se regulan. Así tiende a desaparecer la obsesión por el control -las máquinas no necesitan que se las vigile- de esta manera el número de personal destinado para controlar o dirigir a las personas ahora se hace innecesario y se reduce junto con el número de operarios. En su lugar vienen los especialistas de apoyo para cuidar de la maquinaria.

El estado de este factor se conocerá mediante el estudio de las plantillas de los talleres y del inventario de sus fondos fijos tangibles o equipamiento productivo y de servicios.

La dinámica del entorno.

Cuanto más dinámico sea el entorno de una organización, más orgánica será su estructura. En un entorno estable, la organización puede predecir sus condiciones futuras, pudiendo fácilmente depender de la normalización para conseguir la coordinación. Pero cuando las condiciones del entorno son dinámicas, cuando la necesidad de cambiar el producto o el servicio es frecuente; cuando no son estables las fuentes de materias primas y materiales, o resulta inestable los créditos para el financiamiento, la rotación de la mano de obra es elevada y las condiciones políticas son inestables, la organización no puede normalizarse sino que tiene que mantenerse flexible, haciendo uso de la supervisión directa, haciendo uso de la adaptación mutua para poder conseguir la coordinación y de ese modo tiene que usar una estructura más orgánica.

Para estudiar este factor la herramienta a emplear será el análisis de la cartera de productos y servicios de la Empresa, así como de sus principales clientes y proveedores de materias primas y el estado contractual con los mismos. La encuesta o entrevista a algunos de sus principales clientes y proveedores puede resultar también una importante fuente de obtención de datos para conocer en detalles el estado del entorno en el que se mueve la Organización.

La complejidad del entorno actual requiere de una estructura más descentralizada. Esto se debe fundamentalmente a que para descentralizar una estructura es que toda la información necesaria para la toma de decisiones no puede estar encerrada en una sola persona. Por tanto, las operaciones de la organización deben basarse en un cuerpo complejo de conocimientos ya que normalmente hace falta descentralizar el poder para tomar decisiones.

El análisis de estos factores situacionales que determinan la estructura organizacional, aparecen como elementos a partir de los cuales el autor pudo plantear la hipótesis de que la actual, puede no estar funcionando adecuadamente o haberse convertido en un freno para su desarrollo.

Fase: 3 Determinación de las variables organizacionales

Las variables organizacionales determinan el diseño de la estructura organizacional, pero existen diferentes posiciones en los autores consultados. En el orden práctico éstas se ven a partir de diversos elementos, imponiéndose la necesidad de determinar cuáles de ellas deberán ser investigadas para inferir el estado de las variables. Se considera pertinente utilizar como base los parámetros propuestos por Mintzberg y las consideraciones emitidas en el decreto Ley 281 (de agosto del 2007), donde se establecen las bases del funcionamiento organizativo para la empresa cubana en perfeccionamiento.

Las variables organizacionales fundamentales escogidas para el estudio de la estructura organizacional en el presente trabajo fueron las siguientes:

- El Diseño de Posiciones Individuales.
- El Diseño de la Superestructura.
- El Diseño del Sistema Decisor.
- El Diseño de Dispositivos de Enlace.

Para el estudio y aplicación de las variables organizacionales se deben utilizar diversas técnicas de investigación tales como: diagrama causa – efecto, trabajo grupal con expertos, entre otras.

Fase 4: - Diagnóstico de las variables organizacionales.

Una vez determinados los elementos estructurales a investigar y evaluar los parámetros o variables, se diseñan las herramientas que se utilizarán para obtener información del objeto de estudio.

Ya establecidas las variables organizacionales se diagnostica cómo se trabajará cada una de ellas:

- El Diseño de Posiciones Individuales.

El estudio de las posiciones individuales se concreta para el presente estudio, en el *puesto de trabajo de cada miembro de la organización. Donde cada uno de ellos deberá conocer el papel o las funciones que desempeña dentro del colectivo laboral, su relación con el resto de sus compañeros y el grado de subordinación y dependencia con respecto a sus superiores, conociendo la línea de mando e interrelacional que se establece en la estructura organizacional de la empresa entre sus componentes.*

- El Diseño de la Superestructura.

La departamentalización es un criterio de agrupamiento que se sigue al diseñar la superestructura. Ella está relacionada con los procesos de la Organización. Es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad. Establecer el trabajo por departamentos (actividad diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas) dentro de una organización, por lo general

tiene como base las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. La forma empleada debe reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento.

La departamentalización por funciones se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias. Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa. Sigue el principio de especialización ocupacional, facilitando la eficiencia de la ocupación del personal y la formación y capacitación ya que al ser las funciones básicas las que se encuentran cerca de los niveles superiores, estos tienen la responsabilidad sobre los resultados finales. De esta manera permite un control estricto desde la Dirección.

El Diseño del Sistema Decisor.

Al diseñar el Sistema Decisor de una Organización es preciso determinar quién decide o donde se encuentra el poder.

Cuando el entorno en el que se desarrolla una organización es complejo, más descentralizada será su estructura. La razón fundamental para descentralizar una estructura es que toda la información necesaria para la toma de decisiones no puede estar encerrada en una sola cabeza. Por tanto, cuando las operaciones de una organización se basan en un cuerpo complejo de conocimientos normalmente hace falta descentralizar el poder para tomar decisiones.

Un entorno hostil necesita que la organización centralice su estructura provisionalmente. Cuando esto ocurre, la organización tiende a centralizar el poder, volver a su mecanismo de coordinación más rígido, a la supervisión y al control directo, ya que un solo líder puede garantizar una respuesta rápida y coordinada a la amenaza (al menos provisionalmente).

Cuanto mayor sea el control de una organización, más centralizada y formalizada será su estructura. Si el grado de control es desde afuera por un grupo empresarial que la domina desde el exterior, tiende a centralizar el poder y a formalizar su comportamiento. El control externo obliga a que la organización sea muy cuidadosa con sus acciones.

El Diseño de Dispositivos de Enlace.

El diseño de los dispositivos de enlace implica todo el sistema de comunicación interna y externa de la Organización. La comunicación es un aspecto importante dentro de la empresa para que todos los niveles sepan sus funciones, el qué deben hacer, cuándo lo deben hacer y cómo lo deben hacer. Todos los miembros deben saber la misión de la empresa, los objetivos y las estrategias globales para que puedan actuar de manera congruente con lo que espera la alta dirección. Por lo tanto, un sistema de comunicación bien estructurado debe lograr que los flujos de comunicación tanto la interna como la externa fluyan bien. Una comunicación eficiente es necesaria para ofrecer un buen servicio al cliente, para acaparar mercados y para ser más competitivo dentro del entorno en que se encuentre la empresa.

La empresa debe estar diseñada de tal forma que su estructura organizacional pueda responder rápidamente a las necesidades de los clientes para crear momentos de satisfacción excelentes.

En general es necesario conocer el nivel de cada una de estas variables en la estructura organizacional. Para la investigación es necesario determinar las técnicas de trabajo a emplearse para la búsqueda de pesos específicos de cada uno de ellas.

Conclusiones

La empresa socialista es la rectora de la base económica-productiva, ella constituye la principal forma de organización y operación de la propiedad social en la construcción del socialismo.

Los factores situacionales influyen de manera decisiva en la estructura organizacional de una pequeña y mediana empresa tanto para su creación como para su desarrollo, lo que determina la necesidad de realizar cambios en ella y establecer una estructura flexible y que se adecue a las necesidades de cambios y de mejoras productivas en los marcos de la actualización del modelo económico cubano.

Bibliografía

ÁLVAREZ, R/ CRESPI, G, Cuadernos económicos, *La importancia relativa de las Pequeñas y Medianas Empresas: un análisis de sus determinantes en la industria manufacturera*, Santiago de Chile. Chile..(2001).

Anexo a la Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas, del. Diario Oficial de la U.E *Sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas*, Título I, Artículo 2. UE.(6 de mayo de 2003

ARCE , B.(Revista TECSISTECALT, Vol. 1 Número 6,) *Características que distinguen a las Pequeñas y Medianas Empresas exitosas en los principios del Siglo XXI*.Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana, México.(junio 2009)

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Editora Política. La Habana.Cuba.(1992).

ENGELS, F“Anti-Duhring” . Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.(1975)

ESCOBAR NAVARRO, M .*Propuesta de nueva estructura organizacional para la Empresa de Producciones Varias y Gráfica “DEMOS”, analizada como una mediana empresa socialista”*. Tesis presentada en opción al Título de Máster en Administración de Empresa Mención Negocio. UMCC. UMCC, Matanzas. Cuba. .(2011)

GONZÁLEZ PARIS, E,*Procedimiento para analizar el lugar y papel que desempeña la política económica en el diseño del resto de las políticas públicas para la construcción del socialismo en Cuba*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, UMCC. Cuba.Matanzas. Cuba. .(2008).

LENIN, V.I, *Acerca de la significación del oro ahora y después de la victoria completa del socialismo*. O.E en tres tomos, Tomo III, pág. 664, Editorial Progreso, Moscú, (1981).

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba.(2011).

SALGADOR, J.P “Las importancia de las Pymes para México y para el mundo”Gestiopolis.com,.(2004),