

Perfeccionamiento del diseño organizacional en la sucursal CIMEX de Holguín

Jorge Luis Paneca Santiesteban

Categoría: Licenciado, Oscar Lucero Molla

Correo electrónico: paneca@cimex.com.cu

YanadeGonzález Campos

Categoría: Licenciada, Oscar Lucero Molla

Correo electrónico: yanade.gonzalez@jovenclub.cu

Noilver Dominguez Batista

Categoría: Licenciado, Oscar Lucero Molla

Correo electrónico: noilver@cimex.com.cu

RESUMEN

El presente estudio se realizó durante el mes de noviembre del 2023. La encuesta se aplicó a 635 trabajadores. La muestra en comparación al estudio anterior incremento en 5.4% para reflejar el 98.4 % de encuestados que perciben niveles de alta y media satisfacción laboral (SL) con respecto a los indicadores: naturaleza y contenido del trabajo, trabajo en grupo y los directivos, estimulación moral y material, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar. Solo el 1.6% percibe la (SL) alejada del estado deseado. Se significa que disminuyó en 5.4% los insatisfechos en comparación al I semestre del 2023. Lo anterior expresa el grado de ajuste del plan de mejora y el tratamiento alineado al comportamiento de las variables objeto de esta investigación, sustentado en la voluntad de las administraciones en la solución de los problemas que generan mayor insatisfacción. Los resultados avalan que en la Sucursal existe una percepción positiva de la actividad laboral en función de los resultados alcanzados. Siendo la naturaleza y contenido del trabajo la dimensión que genera mayor satisfacción laboral, asimismo el trabajo en grupo y directivos y la condiciones de bienestar, ésta última con niveles crecientes y graduales de SL, todas con un comportamiento por encima del IISL deseado. Se valora que desde el 2019 la Sucursal manifiesta un comportamiento creciente de la (SL), y mantiene similar percepción de las dimensiones y variables. No obstante, el análisis comparativo se realizará con respecto a los 2 semestres que le preceden al estudio. Lo anterior se interpreta que la Sucursal presenta como fortalezas que sus trabajadores generalmente perciben satisfacción en el contenido de la tarea que realizan, así como la variedad de habilidades, significado e identificación con el trabajo y el impacto en otras personas. Así mismo el trabajo en grupo y los directivos y las condiciones de bienestar que refleja la gestión del capital humano como favorecedora del desarrollo personal, profesional que tributan a la realización profesional. Se refuerza el sentido de utilidad del trabajador a la empresa y viceversa, creando una dependencia sólida y motivadora entre individuo y organización. Se significa que en estudios anteriores de fluctuación laboral la variable de mayor

incidencia negativa en la fluctuación potencial es la realización profesional, alcanzando mejor comportamiento en el período estudiado.

Palabras clave: Satisfacción, estimulación, bienestar, individuo y organización.

Improving the organizational design at the CIMEX branch in Holguín

ABSTRACT

This study was conducted during the month of November 2023. The survey was applied to 635 workers. The sample compared to the previous study increased by 5.4% to reflect the 98.4% of respondents who perceive high and medium levels of job satisfaction (SL) with respect to the indicators: nature and content of work, teamwork and management, moral and material stimulation, working conditions and well-being conditions. Only 1.6% perceive (SL) far from the desired state. This means that the dissatisfied people decreased by 5.4% compared to the first semester of 2023. The above expresses the degree of adjustment of the improvement plan and the treatment aligned with the behavior of the variables that are the object of this research, supported by the will of the administrations to solve the problems that generate the greatest dissatisfaction. The results support that in the Branch there is a positive perception of work activity based on the results achieved. The nature and content of the work being the dimension that generates the greatest job satisfaction, as well as group work and managers and the conditions of well-being, the latter with increasing and gradual levels of SL, all with a behavior above the desired IISL. It is valued that since 2019 the Branch shows an increasing behavior of the (SL), and maintains a similar perception of the dimensions and variables. However, the comparative analysis will be carried out with respect to the 2 semesters preceding the study. The above is interpreted that the Branch presents as strengths that its workers generally perceive satisfaction in the content of the task they perform, as well as the variety of skills, meaning and identification with the work and the impact on other people. Likewise, group work and managers and the conditions of well-being that reflect the management of human capital as a promoter of personal and professional development that contribute to professional achievement. The sense of usefulness of the worker to the company and vice versa is reinforced, creating a solid and motivating dependence between the individual and the organization. It is noted that in previous studies of job fluctuation, the variable with the greatest negative impact on potential fluctuation is professional achievement, achieving better performance in the period studied.

Keywords: Satisfaction, stimulation, well-being, individual and organization.

INTRODUCCIÓN

La Empresa Estatal Socialista Cubana, como parte de la Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados y actualizados en el 6to y 7mo Congresos del PCC, y las proyecciones de gobierno para corregir distorsiones y reimpulsar la economía durante el año 2024 se ha adentrado en un proceso de modernización tanto desde el punto de vista estructural como de funcionamiento, encaminado a buscar mayor efectividad en el cumplimiento del objeto social, como lo es la comercialización de bienes y servicios.

De acuerdo (Mintzberg, 1988): *“Cada actividad humana organizada —desde la fabricación de cachorros hasta poner un hombre en la Luna— da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.”*

En la Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba, se establece que *“...los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades elaboran su estructura organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.”*¹

La estructura o diseño de una organización debe garantizar el cumplimiento de su misión u objetivo, razón por la cual es que se afirma, con cierto nivel de exactitud, que uno de los síntomas por los que se evidencia que existen problemas de estructura sería el incumplimiento de la misión u objetivo.

Realizando un análisis de la Sucursal CIMEX Holguín tomando como hilo conductor, los elementos conceptuales referenciados, se obtiene que se ha experimentado una disminución del índice de satisfacción del cliente² (ISC) durante el I trimestre del año 2021 no así al compararlo con igual periodo del 2020, un nivel de satisfacción del cliente interno³ de 3.68 y un incremento de las no conformidades⁴ en el I Trimestre del 2021, cuando se identifican un total de 37 no conformidades más que en el I Trimestre del 2020. Desde

¹Resolución 60 de la contraloría general de la república de cuba página: 10 junio 2012.

²Se refiere al índice de satisfacción del cliente externo.

³ Se refiere a la satisfacción de los trabajadores que se mide como parte del procedimiento de atención al hombre.

⁴Incumplimiento de requisitos establecidos en las normativas vigentes aplicadas a la organización.

el punto de vista financiero se sobre cumplieron las utilidades, disminuyen los costos determinado por los cambios de la tarea ordenamiento con una tendencia al incremento, en la medida que se aumente el reaprovisionamiento de las mercancías y los gastos aunque disminuyen, tienen un comportamiento desfavorable relacionado con el cumplimiento de los ingresos.

Aunque en este período⁵, la organización está siendo eficiente; el comportamiento obtenido al evaluar los indicadores de eficacia, permite afirmar que existen síntomas que evidencian la existencia de problemas, que pueden estar relacionados con la estructura de la organización.

En correspondencia con esta situación es que se define como el **problema** de investigación: Insuficiencias en el sistema de organización y la estructura de la Sucursal CIMEX Holguín que la limita en el logro de superiores niveles de eficiencia y eficacia.

El **objeto** lo constituye la Organización de la entidad.

El **objetivo** es proponer un grupo de actividades que contribuyan el perfeccionamiento del diseño organizativo y la estructura de la Sucursal CIMEX Holguín.

Para cumplir el objetivo propuesto, se propusieron los siguientes **objetivos específicos**:

1. Un breve recorrido por los principales elementos teórico-conceptuales relacionados con la organización, la estructura, la eficiencia y la eficacia, que sirvan de base para la realización del análisis correspondiente.
2. Estudio de metodologías que se adapten o puedan adaptarse en correspondencia con el objetivo trazado. Elección o adaptación del procedimiento a seguir.
3. Aplicación del procedimiento en la Sucursal CIMEX Holguín.

El **campo** lo constituye la estructura de la Sucursal CIMEX Holguín.

Para contribuir a la solución del problema planteado y durante la investigación, **la idea a defender** es que:

⁵ Se hace referencia al I Trimestre del año 2021.

El grupo de actividades propuestas para perfeccionar el diseño organizativo y la estructura de la Sucursal CIMEX Holguín, contribuirá a elevar sus niveles de eficiencia y eficacia.

La **novedad** científica de la investigación y sus principales aportes se pueden resumir en la profundización de elementos teóricos-conceptuales relacionados con el objeto y el campo de investigación, su aplicación práctica a nivel de organización, evaluándose los elementos que limitan o frenan la eficiencia y eficacia del objeto de estudio, brindando a la administración de la entidad, información ordenada y procesada, de diferentes orígenes, que sirve o puede utilizar como punto de partida en el proceso de toma de decisiones.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos** que integran técnicas y herramientas de diversa índole.

Dentro de los principales métodos y técnicas del **nivel teórico**, utilizados para el desarrollo de los objetivos propuestos son:

- El análisis – síntesis: para la revisión de estudios anteriores, documentos y toda la bibliografía analizada en general.
- La entrevista: para analizar el estado actual de la estructura de la empresa.
- El método inductivo – deductivo: para la concepción y aplicación de las técnicas investigativas, en lo relacionado a su funcionalidad con vistas a la obtención de resultados significativos y reales.
- El histórico – lógico: para indagar, conocer y desarrollar el problema de investigación, así como el tratamiento del tema hasta la etapa presente.

En el caso de las **técnicas y métodos empíricos**:

- La investigación bibliográfica y documental: para analizar fuentes documentales de relevante importancia en soportes diversos, relacionadas con el objeto de estudio.

Además, se utilizó el software Microsoft Excel: para la presentación de tablas, gráficos y figuras.

METODOLOGÍA

Fundamentación teórica – metodológica del proyecto de investigación.

La organización como entidad y como fase del proceso de gestión.

El término «organización» se emplea con diferentes acepciones, dentro del propio lenguaje de la administración. Su enfoque como función de la administración está asociado a conceptos como división del trabajo, diseño e interrelación de unidades organizativas, y combinación adecuada de los recursos necesarios (humanos, materiales, financieros y tiempo) para lograr eficiencia y eficacia⁶), se coincide con la autora además en que para que la función de organización tenga significado se necesita partir de la existencia de objetivos claros y verificables. En este sentido se resalta al hablar en términos de «organización» se piensa en: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, 3) la asignación a cada grupo de un directivo con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4) las medidas para la coordinación de cada una de las partes.

Aunque no existe un consenso en cuanto a la definición de organización, si se han elaborado algunos conceptos que enmarcan de forma global algunas de las características comunes de toda organización:

- Para el autor Chester I, Barnard (1971) “la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización”
- De acuerdo a Gutiérrez, Orlando (1994) la organización es un “sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno”
- Mientras para Perrow, Charles (1971) las organizaciones con “entidades estables, duraderas, con límites bien precisos y con características bien marcadas que las distinguen de todo lo demás que las rodea. Las organizaciones tienen un local, una dirección, en fin, los individuos son parte de ellas. Trabajan en ellas durante cierto tiempo, diariamente y después vuelven a casa. Las organizaciones existen en los fines de semana y durante las vacaciones”

Douglas McGregor en 1974 definió que las características de una organización son la que a continuación se relacionan:

- Es un sistema abierto. Él se engrana en transacciones con un sistema mayor: la sociedad.

⁶Citado por Carballal del Río, Esperanza. Capítulo 6 Organización, Sistema y Estructura pág. 215 en libro: Dirección de Organizaciones. Procesos y técnicas. Editorial Félix Varela y Editorial UH, La Habana, 2017.

- Existen inputs en la forma de personas, materiales y dinero y en la forma de fuerzas políticas y económicas venidas del sistema mayor.
- Existen outputs en la forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros.
- Análogamente, en los subsistemas dentro de la organización los individuos son sistemas abiertos.
- Una organización industrial es un sistema orgánico y adaptativo en el sentido de que cambia su naturaleza como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve.
- La adaptación, sin embargo, no es pasiva; el sistema afecta el sistema mayor y es afectado por él. Él coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con él.
- Es dinámico, en el sentido de que soporta constantes cambios como resultado de la interacción entre los subsistemas y con el sistema ambiental mayor. Fundamentación metodológica.
- Finalmente una organización industrial es un sistema socio técnico. Ella no es solamente un montaje de edificios, fuerza de trabajo, dinero, máquinas y procesos.
- El sistema consiste en la organización de personas, que comprende varias tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización, ellas son una propiedad intrínseca.
- El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas.
- Esas relaciones y el comportamiento determinan los inputs, las transformaciones y los outputs del sistema

La estructura es la salida fundamental de la función de organización, es la forma organizativa en que se dividen, ordenan y coordinan, las actividades y recursos para alcanzar los objetivos. Son un medio o herramienta para alcanzar un fin, no se diseñan o establecen porque sí, sino para algo específico y determinado.

Metodologías para el análisis y diseño de las estructuras

Para realizar el análisis de la estructura de una organización empresarial existen disimiles procedimientos o metodologías, para determinar cuál era la que más se adecuaba a los objetivos específicos de este proyecto de investigación, se realizó un análisis de 3 procedimientos recogidos en la bibliografía consultada.

Ninguno de los procedimientos se ajustó a las particularidades exigidas para la investigación.

Entre los principales problemas de los procedimientos se encuentran que:

1. Para su aplicación se parte o necesariamente hay que asumir que existe un problema con la estructura de la organización.
2. No se parte de un diagnóstico o caracterización del objeto de estudio.
3. Se evalúan o diagnostican un conjunto de elementos directamente relacionados con la estructura, pero no se establece una fase o paso para realizar un rediseño o diseño de la estructura.
4. Se evalúan factores, se determinan variables, se diagnostica pero no incluye una fase o etapa para el rediseño o solución del problema.
5. No se hace referencia al objetivo u objetivos de la empresa, a los cuales necesariamente debe responder la estructura.
6. No se hace alusión a indicadores específicos a medir o evaluar en el proceso de diagnóstico.

Como elementos positivos:

1. El procedimiento de Tirado, E (2012) está estrechamente relacionado conceptualmente con la definición de estructura, evalúa las 2 dimensiones o niveles fundamentales, relacionados con la división y cooperación del trabajo, que dan surgimiento a la estructura.
2. El procedimiento desarrollado por Escobar Navarro, Manuel y González Paris, Evelyn (2014) parte de la realización de una caracterización de la organización.
3. Los autores Fajardo Soto, Bleittys y Marrero Araujo, Martha (2016) en la fase de Diagnóstico parte de la realización de un análisis de la situación de la organización. No solo se enmarca en el diagnóstico, sino que en la fase de Proyección se deben proponer acciones para el diseño o rediseño de la estructura. Se implementan las acciones y se retroalimenta. Reconoce o enmarca el proceso como parte de la estrategia.

Ver Anexo 1 Metodologías de Análisis y Diseño de Estructuras.

Desarrollo del proyecto de investigación.

Caracterización del Objeto de estudio.

La Sucursal CIMEX Holguín de subordinación al Grupo Empresarial CIMEX S.A. recibe tratamiento de Empresa. Categoría 1, comenzó la aplicación del SDGE el 30 de junio del 2004. Tiene como misión: Comercializar bienes y servicios que proporcionen satisfacción a los clientes y garantizar crecientes aportes a la economía del país y su visión: Lograr la preferencia de los clientes por nuestra contribución a mejorar

su calidad de vida. Dentro de su planeación estratégica contempla el área de resultados clave (ARC): Gestión de los Recursos Humanos, constituyendo como objetivo estratégico: Consolidar en los trabajadores una actitud positiva en el logro de los valores declarados por la organización, creando un adecuado ambiente de trabajo donde cada cual sepa por qué y para qué trabaja y disfrute trabajando, con el propósito de responder a los lineamientos: 06,14, 24, 104, 105, 142, 143, 145,255, 270.

La Sucursal ofrece varios servicios: Tiendas Panamericana, Servicentros, Photoservice, Producción (Helado, pan, dulce y alimentos ligeros), Gastronomía (Cafeterías Rápidos y Cubanitas), Recreación y Tarjetas FINCIMEX.

La comercialización en CIMEX tiene dos aristas: una minorista y la otra mayorista. El principal cliente de la organización es la población en general en sus 14 municipios y los organismos radicados en el territorio tal y como se ilustra en la Figura 3.

Evaluación de indicadores.

Eficiencia, Eficacia. Indicadores para medirlos.

Las organizaciones empresariales deben tener utilidades (ser eficientes) y ofertar un servicio/producto atractivo para los clientes (ser eficaces). Según Peter Drucker: eficiencia es "hacer las cosas correctamente" y eficacia es "hacer las cosas correctas". Considerando estas definiciones, se puede establecer que la estructura que se cree o diseñe en una entidad como parte o salida del proceso de organización, debe permitir que la misma sea eficaz y eficiente.

A continuación, listamos los indicadores que se utilizaron para evaluar la eficiencia y eficacia de la organización:

Eficiencia:

- Total de Ingresos – Ventas
- Total de Costos – Gastos
- Costo por Peso Total
- Relación Utilidad x PVAB

Eficacia:

- ISC Externo
- ISC Interno
- No Conformidades del Sistema

Tabla 1.

Indicadores de eficiencia. Cierre diciembre 2023.

Indicador	Acumulado		Diferencia	% Cump	% Crec	Estruc. Ing. Totales	
	Plan	Real	R-P			Plan	Real
Ingresos Totales	2,955,090.0	2,091,463.3	-863,626.6	70.8	76.4	Plan	Real
Ingresos por Vtas. en MLC	831,351.3	528,983.1	-302,368.2	63.6	73.0	21	18
de ello: Mercancías Mayorista en MLC	123,963.2	96,704.2	-27,259.0	78.0	77.7	3	3
Ventas a la Población	1,806,154.2	1,219,728.6	-586,425.6	67.5	72.0	45	42
De ellos: Mercancías Minoristas CUP	472,298.8	454,461.9	-17,836.9	96.2	88.7	12	16
Mercancías Minoristas MLC	707,388.1	432,279.0	-275,109.1	61.1	72.0	17	15
Gastronomía	95,616.9	97,287.2	1,670.3	101.7	72.6	2	3
Total Combustibles	1,577,738.5	1,025,085.4	-552,653.1	65.0	73.0	39	36
Combustible Minorista	641,689.9	328,193.2	-313,496.7	51.1	57.0	16	11
Combustible Mayorista	931,978.1	693,526.2	-238,451.9	74.4	84.0	23	24
Combustible Mayorista Afiliadas	4,070.4	3,365.9	-704.5	82.7	82.2	0	0
Costos más Gastos	2,355,548.0	1,716,719.0	-638,829.0	72.9	79.5		
Costos Totales	2,139,267.7	1,525,133.8	-614,133.9	71.3	77.9		
Gastos Totales	216,280.3	191,585.2	-24,695.1	88.6	94.7		
Utilidades	599,542.0	374,744.3	-224,797.7	62.5	64.7		
Indicadores por pesos de ingresos							
Costos + Gastos / Ingresos	0.7971	0.8208	0.0237	103.0			
Costos / Ingresos	0.7239	0.7292	0.0053	100.7			
Gastos / Ingresos	0.0732	0.0916	0.0184	125.2			
Utilidad / Ingresos	0.2029	0.1792	-0.0237	88.3			

RESULTADOS Y DISCUSION

Resumen del Análisis de los Resultados.

La encuesta se aplicó a 635 trabajadores. La muestra en comparación al estudio anterior incremento en 5.4% para reflejar el 98.4 % de encuestados que perciben niveles de alta y media satisfacción laboral (SL) con respecto a los indicadores: naturaleza y contenido del trabajo, trabajo en grupo y los directivos, estimulación moral y material, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar. Solo el 1.6% percibe la

(SL) alejada del estado deseado. Se significa que disminuyó en 5.4% los insatisfechos en comparación al I semestre del 2023 (Figura No 1). Lo anterior expresa el grado de ajuste del plan de mejora y el tratamiento alineado al comportamiento de las variables objeto de esta investigación, sustentado en la voluntad de las administraciones en la solución de los problemas que generan mayor insatisfacción.

Los resultados avalan que en la Sucursal existe una percepción positiva de la actividad laboral en función de los resultados alcanzados. Siendo la naturaleza y contenido del trabajo la dimensión que genera mayor satisfacción laboral, asimismo el trabajo en grupo y directivos y la condiciones de bienestar, ésta última con niveles crecientes y graduales de SL, todas con un comportamiento por encima del IISL deseado. (Figura No 2). Se valora que desde el 2019 la Sucursal manifiesta un comportamiento creciente de la (SL), y mantiene similar percepción de las dimensiones y variables. No obstante el análisis comparativo se realizará con respecto a los 2 semestres que le preceden al estudio.

Lo anterior se interpreta que la Sucursal presenta como fortalezas que sus trabajadores generalmente perciben satisfacción en el contenido de la tarea que realizan, así como la variedad de habilidades, significado e identificación con el trabajo y el impacto en otras personas. Así mismo el trabajo en grupo y los directivos y las condiciones de bienestar que refleja la gestión del capital humano como favorecedora del desarrollo personal, profesional que tributan a la realización profesional. Se refuerza el sentido de utilidad del trabajador a la empresa y viceversa, creando una dependencia sólida y motivadora entre individuo y organización. Se significa que en estudios anteriores de fluctuación laboral la variable de mayor incidencia negativa en la fluctuación potencial es la realización profesional, alcanzando mejor comportamiento en el período estudiado.

Resumen del Análisis por Dimensiones.

Dimensión: trabajo en grupo y los directivos.

Tanto la dimensión como las variables que la integran tienen similitud en su percepción en el tiempo tomado como referencia y alcanzan una percepción positiva que sobrepasan el estado deseado y el (IISL) establecido. Se mantiene la tendencia creciente que sea valorado el trabajo en grupo y la relación entre jefes y colaboradores (subordinados) como fortaleza de la Sucursal.

En el interno de la dimensión la variable de mayor impacto positivo es la cohesión, seguida de las relaciones jefes y subordinados y se mantiene la retroalimentación con una tendencia menos favorable. Esta última

asociada a la necesidad de utilizar los canales y medios de comunicación que permitan mayor agilidad en las informaciones necesarias y pertinentes en el momento oportuno para la realización del trabajo.

En la propuesta de mejora hacen referencia a ella el 1.10% de los encuestados y por interacciones con la muestra se conoce que existen potencialidades para optimizar el empleo de los canales y medios de comunicación, así como el uso de herramientas, aplicativos y plataformas que permitan mayor agilidad en las informaciones necesarias y pertinentes en el momento oportuno para la realización del trabajo.

Dimensión: condiciones de trabajo

Dentro de las 5 dimensiones estudiadas, ésta es la segunda variable percibida con niveles más bajos de satisfacción, distanciándose del nivel deseado. Su tendencia refleja detrimento en su comportamiento, así como en todas las variables que la integran.

Los encuestados coinciden con una media de (3.76) en percibir seguridad en su ambiente laboral, aunque no llega al estado deseado. Se evalúa de media satisfacción laboral la variable Higiénicas (3.16) referente a la baja incidencia de las condiciones ambientales en la salud individual.

Dentro de las condiciones de trabajo la variable relacionada al aseguramiento es la que refleja un impacto negativo, con una media de (3.15). Lo cual se relaciona a la situación económica y contractual de la Sucursal, CIMEX y el país que limita proporcionar los suministros para desarrollar el trabajo en las labores constructivas y de mantenimiento. En este orden se conoce por entrevistas a directivos de la Sucursal que los factores internos no solo son los que están determinado el comportamiento de los aseguramientos, reconocen su incidencia pero no la determinación en el desarrollo de los trabajos.

Se enuncia por la muestra la situación de roturas en los equipos de clima, las luminarias, deterioro de locales entre ellos los pantrys, mobiliario, insumos, medios y equipos de trabajo y de seguridad tanto de protección como para la salud, obsolescencia tecnológica en particular en la actividad productiva y de elaboración, deterioro de los baños, así como los *microwave* y refrigeradores. Situación que trasciende la voluntad de directivos y trabajadores que por funciones realizan estas tareas, lo que no significa inercia desde la Sucursal.

La situación de las roturas en los equipos de clima y la situación energética nos remite a la alta coincidencia de trabajadores al percibir que las condiciones ambientales están afectando su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral, así como la interrupción de la jornada laboral por indicaciones del

gobierno local, en los horarios de pico eléctrico a los trabajadores de las áreas administrativas. Existe reconocimiento en la necesidad de la contribución al ahorro energético del país pero no deja de impactar en el aprovechamiento de la jornada laboral.

No obstante se mantienen dentro del plan de mejora acciones que minimicen el embate de la situación.

Por lo anterior, se convierte cada vez más un reto para las administraciones, la necesidad de aplicar la creatividad e innovación como vía para afrontar y adaptarse a las actuales exigencias, para lograr la sostenibilidad, competitividad de la empresa, con elevado niveles de retención del talento humano.

Propuesta de mejoras para la organización.

La encuesta contempla la posibilidad de emitir mejoras para la organización, de la muestra el 70.14 % emitió opiniones respecto a elementos a mejorar en la Sucursal.

En el proceso de mejora prevalece la variable “mantenimiento” representado por el 16.85% de los encuestados haciendo referencia en lo esencial al uniforme. En 2do lugar con el 16.53% hacen referencia a las condiciones de trabajo (carencias y deterioro contemplados en las variables). Se expresa en 3er lugar la variable “correspondencia” coincidiendo el 16.22% de los que emiten criterios y se relaciona con la justeza y congruencia en la asignación de estímulos morales y materiales, así como la no correspondencia de la capacidad de compra con respecto al salario percibido incluyendo aún otros pagos y las utilidades. En menores porcentos de incidencia aparecen sugerencias con respecto a la retroalimentación de la comunicación entre directivos y colaboradores, su calidad, agilidad y pertinencia para la actividad a realizar, asimismo la agilidad en la toma de decisiones. Hacen alusión además a los regímenes de trabajo y descanso, por causales que no pueden ser contratados personal de nuevo ingreso pero que se mantienen en el tiempo.

Otras opiniones se relacionan con la atención al hombre, en esencial: buscar opciones para el módulo de los trabajadores ya sean internas o con FGNE que amplíe la variedad y cantidad de recursos a entregar. Mejorar la alimentación en el almuerzo y mantener la merienda. Valorar la utilización del transporte en la entrada y salida del personal.

- Propuesta del plan de acción según los resultados de la satisfacción laboral.

Tabla No 2.

Plan de acción teniendo en cuenta los ISL

Dimensiones / Variables	Acciones	Ejecutan	Controlan	Fecha de cumplimiento
Estimulación Moral y Material	Optimizar el empleo del FDS destinado a la reparación y mantenimiento de viviendas	Gerente UEB Logística	Gerente RRHH	30 de cada mes.
	Optimizar el empleo del FDS destinado a los colectivos laborales, ampliando las formas de estimulación.	Gerente UEB y ARC	Gerente RRHH	30 de cada mes.
	Continuar las gestiones a través de CONTEX y FGNE para minimizar los problemas de uniformes	Especialistas de RRHH – Esp. Comercial UEB Logística	Gerente de RRHH	30.06.2024
	Ampliar las gestiones y contratos con las FGNE del y fuera del territorio para incrementar los niveles de ingresos	Esp. Comercial UEB-ARC	Gerente de Comercio	30.06.2024
	Analizar la justeza y objetividad de la aplicación de medidas disciplinarias por su nexa con la motivación laboral	Administradores /JUC	Gerentes UEB - ARC	30.06.2024
	Dar seguimiento a los trabajadores que mayores incidencia tienen en el incremento de las ausencias por certificados médicos, lo que impacta el tiempo de trabajo y descanso de los diferentes colectivos laborales (prestación de servicios)	Administradores/JU C/Esp. RRHH de las UEB	Gerente de UEB	30 de cada mes.
	Incrementar las colaboraciones entre empresas destinadas a la estimulación moral y material a los trabajadores. (reservaciones, venta de módulos, intercambio entre empresas, entre otros)	Especialistas comerciales de la UEB	Administrador Servicios internos	30 de cada mes

Condiciones Trabajo	Gestionar con proveedores locales la adquisición de equipos de protección deficitarios.	Especialista comercial de la UEB y Esp. SST	Gerente Logística y RRHH	30/06/2024
	Mantener las acciones en coordinación con formas de gestión estatal y no estatal para garantizar los recursos e insumos necesarios para la realización del trabajo	Especialista comercial de la UEB Logística	Gerente UEB Logística	30 de cada mes
	Elaborar e implementar un plan de recuperación de los medios de calidad de vida, mobiliario, utensilios y otros recursos deficitarios.	Gerente UEB Logística	Gerente adjunto	30/06/2024
	Fomentar las gestiones para garantizar la alimentación fundamentalmente a los trabajadores protegidos.	Especialista comercial de la UEB Logística	Gerente UEB Logística	30/06/2024
	Recuperar y mantener el estado del mobiliario y herramientas en las áreas	Jefes de áreas	Jefe de territorio de Mantenimiento	30 de cada mes
	Continuar las gestiones para la reposición de equipos de informática de conjunto con la UEB Servicios técnicos	Jefe grupo informática – Gerente UEB Servicios técnicos	Gerente adjunto	30/06/2024
	Elaborar un plan de monitoreo sistemático de las condiciones higiénicas y ambientales que inciden en la salud de los trabajadores: ventilación, iluminación, acceso al agua, estado de pantrys, baños, viales de acceso, transportación.	Gerente UEB Logística	Gerente General	30/06/2024

CONCLUSIONES

- 1- Existe integración de la base teórica en la bibliografía consultada referente a la organización, la estructura, la eficiencia y la eficacia, que sirve de punto de partida para la realización de análisis relacionado con el diseño organizativo de una empresa.
- 2.- Se definió un procedimiento básico que sirviera como hilo conductor del proceso de investigación, resultado del estudio y adaptación, de los elementos positivos de 3 metodologías consultadas.
- 3.- Al aplicar el procedimiento definido en la Sucursal CIMEX Holguín, se comprobó que existe distinción entre estructura, proceso y función. Los indicadores muestran que la empresa es eficiente, no obstante se

debe mantener el control en el comportamiento de los costos, gastos e ingresos para lograr mayores aportes a la economía del país.

4. Se identificaron síntomas negativos relacionados con la eficacia que no responden proporcionalmente a la misión y visión de CIMEX.

5.- Como resultado del análisis se propuso un grupo de actividades o propuestas de soluciones enfocados a resolver las dificultades detectadas.

6.- La aplicación del procedimiento en la Sucursal CIMEX Holguín permitió:

- Determinar el nivel de satisfacción laboral 4.19 evaluado de alta satisfacción.
- Identificar como factores favorecedores de la satisfacción laboral las dimensiones “naturaleza y contenido de trabajo”; “trabajo en grupo y los directivos” y “condiciones de bienestar”.
- Identificar como factores favorecedores de la satisfacción laboral las variables: identificación de la tarea, variedad de habilidades, autonomía, cohesión, relaciones jefes y subordinados, atención a la vida y realización profesional, desarrollo personal y profesional, adicionando en este estudio la retroalimentación.
- Identificar como factores inhibidores de la satisfacción laboral las dimensiones Estimulación Moral y Material y Condiciones de trabajo, así como las variables que la componen: Correspondencia y Coherencia; Seguridad, Higiénicas y Aseguramiento.
- De forma comparativa se observa incremento de la satisfacción laboral desde el 2016 hasta la actualidad.
- Se diseña un programa de mejora que contribuya al incremento de los niveles de satisfacción de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Henry Mintzberg. Diseño de Organizaciones Eficientes Ed. El Ateneo. (Digital)

Esperanza Carballal. Las Estructuras Colaborativas. El tránsito de una estructura jerárquica a una colaborativa, La Habana, 2006. (Digital)

Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional. Capítulo 14. 7ma edición Prentice Hall. (Digital)

José A. Pérez Fdez de Velazco. Gestión por Procesos. Reingeniería y Mejora de los Procesos de Empresa. Cómo mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente. Ed. ESIC, Madrid 1996.

Amat, Joan M. Dirección empresarial y funcionamiento organizativo. –Revista NOVAMAQUINA. Barcelona, nr. 151, 1989.

Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Decreto 281/2007. Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDPE).

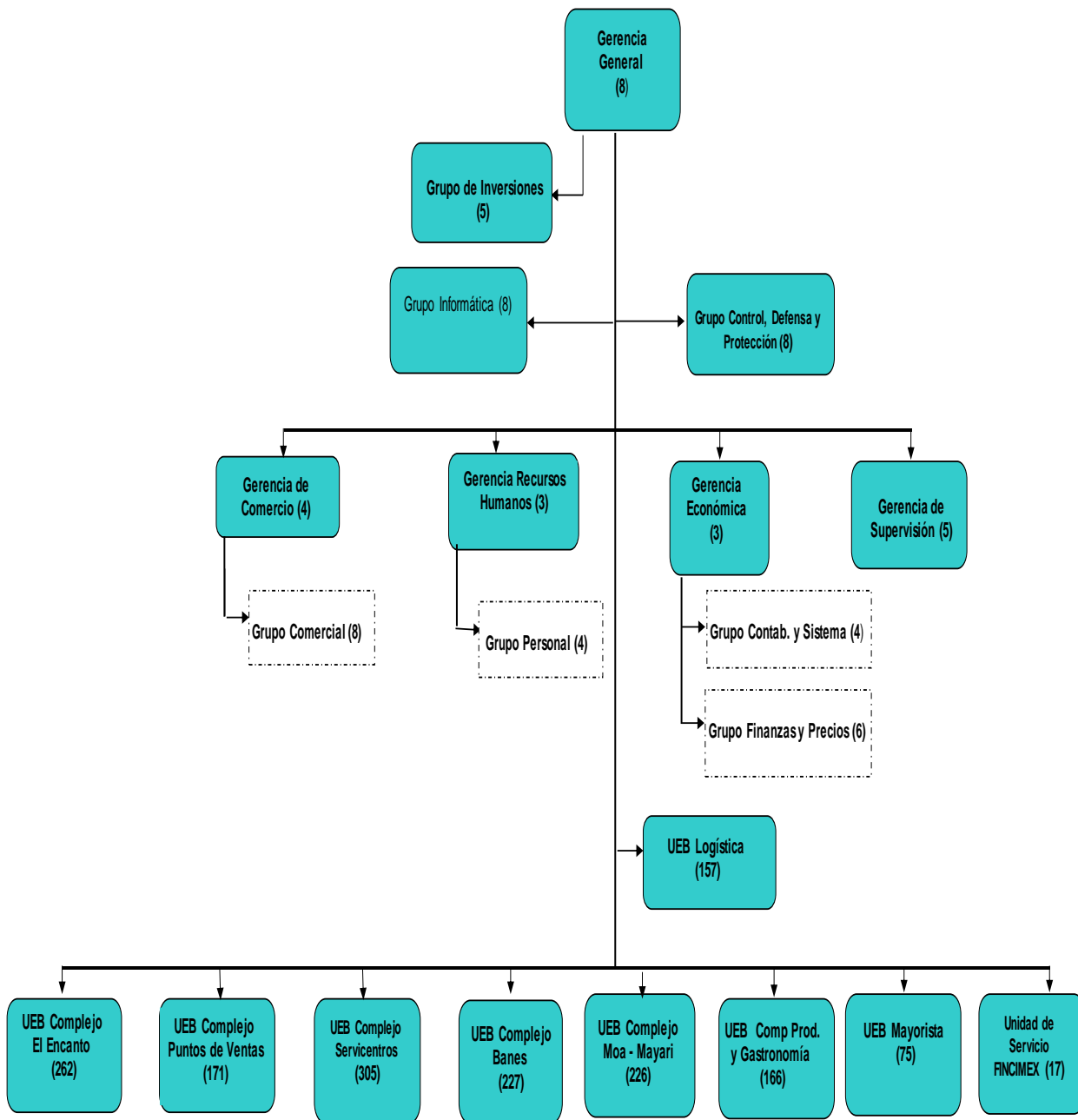
Metodologías de Diagnóstico y Solución de Problemas (folleto)

Stoner A.F (1993). Administración. 5ta edición. México D.F. Prentice Hall.

Partido Comunista de Cuba (2012). Resolución de la primera conferencia nacional acerca de los objetivos de trabajo del partido. Editora Política.

Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso PCC. 18 de abril de 2011.

ANEXO 1. Organigrama de la Estructura Organizativa Sucursal CIMEX Holguín 2021



ANEXO 2. Mapa de Procesos Sucursal CIMEX Holguín

