

**CENTRO UNIVERSITARIO JOSÉ MARTÍ
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
GRUPO DE ESTUDIO EN TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN
SANCTI SPIRITUS**

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

Tesis en opción al título académico de Master En Dirección

Título:

**“Implementación de cambios estructurales en la
Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda (UMIV),
Isla de la Juventud”**

Autor: Lic. Sulia Rodríguez Aguilera

Tutor: Msc. Ing. Estrella Santa Cruz Pérez.

Consultante: Ing. Luís Cobas López

Consultante: Lic. Luís T. Trenal Gallardo

2007

“Año 49 de la Revolución”

PENSAMIENTO

La práctica mundial a demostrado que no basta solo con disponer de los medios financieros y recursos materiales suficientes para garantizar una inversión, si no que además es imprescindible una **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMPETENTE, para lograr con eficiencia los propósitos diseñados.**

Carlos Lage Dávila.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo para optar por el título académico de Master en Dirección a mi hija, a mis padres que siempre me estimularon y apoyaron para seguir adelante en mi superación profesional.

A todas las personas que de una forma u otra ha contribuido en la investigación. Y en especial a mi compañero en la vida que, por su apoyo incondicional y alta comprensión.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la posibilidad que tengo de presentar este trabajo investigativo para optar por el título académico de Máster en Dirección a la Revolución cubana, en especial al Comandante en Jefe, a los profesores del Centro de estudios de técnicas avanzadas de dirección adjunto al Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”

Agradezco al Ing. Luís Cobas López por el apoyo brindado en la elaboración y culminación de este trabajo investigativo, al director, jefa de cuadro y capacitación de la DMV en la Isla que me autorizaron y apoyo para cursar la maestría

Agradezco también a todas las personas que de una forma u otra me ha apoyado en el transcurso de este período de estudio e investigación.

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló en la Dirección Municipal de la Vivienda (DMV), específicamente en la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda (UMIV) de la Isla de la Juventud, la cual se dedica en lo fundamental a garantizar el cumplimiento del plan Estatal de Construcción, Conservación y Rehabilitación de nuevas viviendas y sus urbanizaciones, velar y controlar adecuadamente el uso del presupuesto y materiales asignados por el estado para el plan del año, esta institución desde su creación ha estado afectada por las condiciones de trabajo, transporte, salario y fuerza de trabajo calificada. Recoge teóricamente los fundamentos y conceptos principales de la estructura organizativa, la toma de decisiones y el análisis como herramienta para la elaboración de la implantación de los cambios estructurales. La situación actual del proceso inversionista que reveló el diagnóstico realizado es muy desfavorable y demostró la necesidad de implementar una estructura organizativa para revertir la situación existente y poder realizar un fuerte proceso inversionista por la UMIV, que permita cumplir con los planes de construcción y de conservación y prerrehabilitación de viviendas. En este trabajo se muestra la nueva propuesta de estructura elaborada en función de ir revirtiendo los resultados diagnosticados.

ÍNDICE

Índice	Páginas
INTRODUCCIÓN.	1
Situación polémica	5
Problema de investigación.	6
El objetivo general.	6
Objetivos específicos.	6
Hipótesis.	6
Métodos de investigación.	7
Tipo de investigación.	8
Significación.	9
Resultados esperados.	9
Capítulo I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.	
1.1 Introducción.	10
1.2 Fundamentos teóricos	10
1.2.1 Marco Teórico	10
1.2.2 Definición de estructura organizativa	10
1.2.3 Estructura y organización de la empresa	12
1.2.3.1 Estructura Formal	12
1.2.3.2 Estructura Lineal	12
1.2.3.3 Estructura Matricial	13
1.2.3.4 Estructura por Departamentalización	15
1.2.3.5 Estructura Funcional	16
1.2.3.6 Estructura por producto	16
1.2.3.7 Estructura por territorio	17
1.2.3.8 Por Cliente	18
1.2.3.9 Híbrida	19
1.2.3.10 Estructura Circular	19
1.3 Cumplimiento del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda	26
1.3.1 Términos empleados	27
Capítulo II: FUNDAMENTACION DEL PROCEDIMIENTO PARA EL REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
2.1 Introducción.	34
2.2. Fundamentación teórica del Procedimiento	34
2.3 Fase de inicio	37
2.3.1 Reunión con el consejo dirección	37
2.3.2 Análisis con los departamento de inversiones, conservación y esfuerzo propio	38

2.3.3 Estudio del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda.	39
2.3.4 Realizar diagnóstico de la situación del proceso inversionista.	39
2.3.5 Propuesta de eliminar los puestos de mando	40
2.4 Método del análisis comparativo horizontal o dinámico.	40
2.4.1 Análisis de las causas del incumplimiento del programa construcción, conservación y rehabilitación de vivienda por la umiv en el tiempo.	41
2.5 Fase de planificación	41
2.5.1 Rediseño de la estructura organizativa	41
2.5.2 Procedimiento Específico para el Rediseño de la Estructura organizacional en el departamento técnico integral.	42
2.6 Fase de ejecución	42
2.6.1 Implementación.	42
2.7 Fase de control	43
2.7.1 Instalar sistemas de control	43
2.7.2 Evaluación del cumplimiento	43
2.8 Fase de retroalimentación	44
2.8.1 Retroalimentación de nuevas estrategias	44
2.9 Conclusiones parciales	45
Capítulo III: PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACION DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LA UMIV, ISLA DE LA JUVENTUD.	
3.1 Introducción.	46
3.2 Caracterización de la umiv	46
3.3 Diagnóstico de la situación actual	48
3.4 Propuesta de eliminar los puestos de mando	48
3.5 Método del análisis comparativo horizontal o dinámico	49
3.6 Análisis de las causas del incumplimiento del programa construcción, conservación y rehabilitación de vivienda por la umiv en el tiempo.	51
3.7 Rediseño de la estructura organizativa	54
3.7.1 Procedimiento Específico para el Rediseño de la Estructura organizacional en el departamento técnico integral.	55
3.8 Acciones a desarrollar para cumplir los planes.	58
CONCLUSIONES GENERALES.	61
RECOMENDACIONES.	62
BIBLIOGRAFÍA.	63
ANEXOS.	68

INTRODUCCIÓN

La práctica mundial ha demostrado que no basta solo con disponer de los medios financieros y recursos materiales suficientes para garantizar una inversión, si no que además es imprescindible una **estructura organizativa**, competente, para lograr con eficiencia los propósitos diseñados.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años. Durante el siglo pasado se han producido cambios dramáticos en este campo. La sociedad se ha transformado de una forma predominante agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales.

Los grupos y organizaciones constituyen una parte importante de nuestra existencia. Generalmente nacemos en el seno de una familia con la ayuda de una organización médica, el hospital. Pasamos gran parte de nuestra vida en instituciones educativas. Los grupos informales surgen espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan (con frecuencia en forma implícita) para alcanzar metas comunes: salir al campo o a pescar. Las organizaciones en las que trabajamos absorben gran parte de nuestro tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas establecemos, a veces las extendemos a nuestras actividades recreativas como son los equipos de béisbol o de fútbol. Es evidente que todos nosotros, excepto los ermitaños, pertenecemos a una diversidad de grupos y organizaciones.

Las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana. Están en todas partes y a todos nos afectan. Son organizaciones el grupo social informal o el grupo atlético, los restaurantes el Cochinito, la Casa del Arroz, Organización Básica Eléctrica y las Naciones Unidas. Ellas proporcionan bienes y servicios que las personas usan. Todos somos miembros de una sociedad organizacional: personas que cooperan en grupos para alcanzar diversos objetivos.

El ser humano es dinámico. Ha creado y destruido civilizaciones; ha desarrollado enormes complejos tecnológicos; con su ingenio ha utilizado los recursos naturales y ha causado alteraciones profundas en el ecosistema. Además, ha cortado el cordón umbilical con la madre tierra, pues ha ido y vuelto de la Luna. Las generaciones futuras tal vez sean testigos de viajes a otros planetas del sistema solar y aun más lejano. La grandeza de los adelantos científicos y técnicos nos sorprende. Pero un segundo análisis nos lleva a reconocer un factor principal subyacente detrás de esos logros: la capacidad humana para crear organizaciones sociales para el logro de nuestros propósitos. El desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva de las mismas constituyen uno de los logros más grandes del hombre.

Aunque los conflictos entre familias y clanes son evidentes, el grupo suministra un medio de protección y, por lo tanto, de supervivencia. Las actividades organizadas en nuestros días oscilan desde los grupos informales a los grupos formales, altamente estructurados. Las actividades militares y religiosas fueron las primeras que se convirtieron en organizaciones formales. Desarrollaron sistemas muy elaborados que han permanecido hasta el presente, con algunas modificaciones. El gobierno, el comercio y la educación son otras esferas de actividades que han desarrollado organizaciones formales para el logro de tareas específicas. El hombre se asocia a muchas organizaciones voluntarias en su tiempo libre; algunas recreativas, algunas filantrópicas y otras de naturaleza combinada.

Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas. La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La

noción de interrelación supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en:

- 1) arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito;
- 2) sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos;
- 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas; y
- 4) una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan junto en relaciones estructuradas.

La Dirección Municipal de Vivienda, desde su creación a contado con grupos de trabajo como: Jurídico, Inversiones, Conservación, Rehabilitación y Administración de la vivienda, siendo estos departamentos los fundamentales en la estructura actual de la organización, para dar respuesta al servicio que se demanda de esta institución y tiene la misión de:

Garantizar el cumplimiento de la Ley General de la Vivienda y demás disposiciones legales sobre esta materia.

Controlar y asignar el fondo de viviendas de su patrimonio a través de sus comisiones existentes al efecto.

Establecer según las normas y procedimientos aprobados el precio legal a las viviendas a asignar.

Gestionar y controlar los niveles de ingresos que por los conceptos específicos del sistema se planifiquen.

Aplicar las medidas orientadas para detener la proliferación de barrios y focos insalubres y aplicar las disposiciones establecidas en caso de violaciones de las regulaciones vigentes.

Ejecutar el cobro a la población por conceptos de la vivienda.

Desde el inicio de la creación del INV, el departamento de Inversiones ha sido un departamento clave dentro de la DMV y ha tenido la función de:

Garantizar el cumplimiento del plan Estatal, Patrocinador y emergente de construcción de nuevas viviendas.

Velar y controlar adecuadamente el uso del presupuesto asignado por el Estado para el programa de construcción y urbanización de viviendas.

Velar y controlar el uso eficiente de los recursos materiales asignados al constructor para ejecutar las viviendas

Este departamento presenta una organización en base a que cada constructor era atendido por un técnico, ejerciendo el control de todos los programas que ejecutaba dicho constructor, por lo que cada técnico atendía como promedio mas de 200 viviendas cuando se debía atender no mas de 13 viviendas en el mes. Con la llegada del Huracán Isidoro – Lily al territorio pinero, a finales del año 2003, cuyo volumen de afectaciones, fue cifras sin precedente en la historia motivaron las bases para el surgimiento de una forma de trabajo en el sistema de la vivienda y en general en el municipio, permitiéndonos crear los Puestos de Mando de la Recuperación en los 14 Consejos Populares y uno Municipal, a iniciativa del Primer Secretario del PCC en ese entonces, los cuales suplieron al departamento de inversiones en tan importante misión, unos con mas protagonismo que otros sin duda han permitido una respuesta mas amplia y personalizada en cada afectado y su familia logrando terminar al 90.0 por ciento del total de afectaciones.

Su diseño no respondía básicamente a la atención que requerían las inversiones de las nuevas viviendas que se construyen generando múltiples problemas y deficiencias que se manifiestan por el débil papel que ha ejercido este departamento, como inversionista de la vivienda en el municipio.

La política constructiva demanda una etapa superior de desarrollo, eficiencia y eficacia dotando al inversionista de autoridad y el apoyo necesario para su papel rector para estos procesos con vista a lograr el crecimiento de los planes constructivos sobre la base de la reducción de los costos y gastos así como de un fuerte desarrollo tecnológico.

Las tareas se han incrementado notablemente en relación a cuando se inicio el programa de vivienda de bajo consumo material y energético, los resultados reflejan la falta de control, autoridad y exigencia, cuando precisamente la principal premisa de esta es: elevar el papel del territorio en la gestión técnico productivo y control de los proyectos.

La estructura actual no responde a los requerimientos a la que esta llamada la parte inversionista teniendo en cuenta que los mayores esfuerzos se destacan en la

actividad productiva, absorbiendo un considerable volumen de tiempo que conduce a la insuficiente atención de un significativo número de tareas, que son igualmente de significativa importancia para el sistema.

El compañero: Carlos Lage Dávila, Miembro del Buró Político del PCC, en el recontrol al MICONS se refirió a la necesidad de actualizar el proceso inversionista pues han surgido en el mundo ideas más modernas que se basan en dedicar cada vez más tiempo a la preparación de las obras y menos a ejecutarlas, mientras que en Cuba, como regla en los últimos años ocurre la inversa.

Nuestra problemática se centrará en la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda (UMIV) en la Isla de la Juventud, que cuenta dentro de su estructura con Departamento de Inversiones, Conservación y Rehabilitación, Construcción por Esfuerzo Propio de la Población, Investigación y Desarrollo, Servicios Generales, Grupo de Balance y Distribución, Economía y Dirección, con un total de 118 trabajadores.

La UMIV, no ha escapado en su joven andar de distintas problemáticas como es la de mejorar la organización del trabajo, elevar el papel rector como inversionista, lograr el crecimiento de los planes constructivos sobre la base de la reducción de los costos y gastos de materiales así como de un fuerte desarrollo tecnológico.

Considerando como situación problemática de nuestra investigación:

La función inicial para lo que fueron concebidos, los Puestos de Mando, no se está cumpliendo; la estructura creada también ha sido violada; el peso del trabajo de los Puestos de Mando ha recaído en los técnicos de la UMIV los cuales han asumido en varios de ellos la jefatura, descuidándose de su trabajo; el trabajo de las compañeras de atención a la población al igual que las estadísticas en varias de ellas no ha sido el mejor; ha existido grandes dificultades con la información estadística, la cual difiere la del técnico con la de la estadística. Siendo señalado por el Gobierno, PCC y el INV, o sea no había confiabilidad en las estadísticas; el Puesto de Mando municipal desde que salió de su sede inicial no ha funcionado; los modelos e informaciones típicas del departamento no se estaban realizando.

La instancia superior orientó pasar las afectaciones pendientes al Programa del esfuerzo propio, lo que trajo consigo una reducción de la carga de trabajo de los técnicos y demás trabajadores en los Puestos de Mando a un incumplimiento del plan de construcción de vivienda.

Lo anterior hace que es importante la implementación de cambios estructurales en la UMIV.

Luego de analizada la situación problemática de la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda "UMIV" Isla de la Juventud se formula el siguiente **problema de investigación**: ¿La implementación de cambios estructurales de la UMIV contribuiría al cumplimiento del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda?

Objetivo general:

Rediseñar e implementar una estructura organizacional que permita el cumplimiento al programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda en la UMIV de Isla de la Juventud

Objetivos específicos que se trazarán para la investigación son los siguientes:

1. Revisar las fuentes teóricas del campo de estudio (Estructural Organizacional), así como las Normas que rigen el Proceso Inversionista.
2. Diagnosticar el estado actual de la unidad estudiada y fundamentar teóricamente la adopción de los referentes.
3. Rediseñar la estructura organizacional en la UMIV para revertir la situación actual desfavorable del proceso inversionista.
4. Implementar el rediseño de la nueva estructura organizativa.
5. Valorar los beneficios de la implementación de cambios estructurales en la UMIV para evaluar si se mejorará el cumplimiento del plan.

El problema planteado hace que se exprese la siguiente **hipótesis** la cual se sintetiza en: si rediseño e implanto la estructura organizativa, entonces se cumple el programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda.

Los **métodos de investigación** empleados en este trabajo son:

Métodos Empíricos:

Estudio documental (Resoluciones 390/97, circulares No1.3.5.11.12.13 del INV, Decreto-Ley No.5 Manual Proceso Inversionista, normas que rigen el proceso inversionista, bibliografías, entrevistas, encuestas, etc.), con el objetivo de diagnosticar, caracterizar la situación de la institución, así como obtener la información necesaria para reestructuración del departamento.

Métodos Teóricos:

Método de Análisis y Síntesis: Para la caracterización y diagnóstico del cumplimiento de los planes de construcción y urbanización de viviendas del departamento de inversiones que permitan valorar su comportamiento y el desarrollo de los procedimientos que se utilizarán para desarrollar la reestructuración del departamento, como una de las alternativas que permiten incidir directamente en los resultados del estado de cumplimiento del plan.

Método Histórico - Lógico: Este método nos permite apreciar de forma cronológica la situación de las diferentes etapas antes y después de la creación de los puestos de mando y muestra la evolución y desarrollo del programa de construcción de vivienda, así como valorar el cumplimiento del plan de construcción y urbanización, por el departamento de inversiones de la UMIV Isla de la Juventud en etapas anteriores.

Definición y operacionalización de las variables:

Variables Dependiente: Rediseño e implantación de la estructura organizativa

Variable Independiente: Cumplimiento del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda.

Variable	Definición	Operacionalización
Programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda	Son las acciones tanto en físico como en valores que aprueba el MEP para cada programa(plan para medico, afecciones climatologicas, etc)	<ul style="list-style-type: none"> - tipo de programa. - tipología - clasificación - acciones física. - valor presupuestado - fuerza trabajo calificada. - destino
Rediseño e implantación de la estructura organizativa	Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades	<ul style="list-style-type: none"> - tipo de estructura - trabajador - calificación trabajador - tamaño -tecnología -el entorno

Tipo de investigación:

Exploratoria ya que este tipo de investigación se realiza para examinar un problema en la UMIV de la Isla de la Juventud, en este caso se estudia el rediseño de la estructura del departamento de inversiones que sirva de apoyo para el cumplimiento del plan de construcción de vivienda y urbanización. La investigación será **Descriptiva** al realizar un diagnóstico encaminado a e identificar la situación actual de la Unidad Municipal Inversionista de la, Vivienda “UMIV” Isla de la Juventud para elaborar la nueva estructura que sirva de apoyo para el control y cumplimiento del plan. También será **Correlacionar** me define la relación entre las dos variables ya que una depende de la otra.

La investigación tendrá varias significaciones como son: La **significación teórica** está dada porque permite la actualización de conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con el diseño de estructuras organizacionales que puedan lograr mejorar el cumplimiento del plan de construcción y urbanizaciones de vivienda.

La **significación metodológica** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos, procedimiento general y los específicos y las herramientas investigativas para la implementación de la nueva estructura organizativa que mejore el control y cumplimiento del plan; además de la concatenación de los conocimientos teóricos y la posibilidad de aplicarlos integralmente.

La **significación práctica** radica en la factibilidad de poder implementar la nueva estructura organizativa del departamento de inversiones con el objetivo de elevar los resultados del proceso inversionista.

La **significación social** se manifiesta por la población beneficiada con sus viviendas, elevar al nivel social de la población, erradicando barrios insalubres, estabilización de las fuerzas de trabajo así como la permanencia territorial, evitando en los barrios la marginalidad social ya que estas viviendas están ocupadas por una población variada con acceso igualitario a la vida económica y social del país.

Los **resultados esperados** a partir del desarrollo de esta investigación radica en el diseño de la nueva estructura de inversiones que permita fortalecer el papel del inversionista en el programa de construcción de vivienda y urbanizaciones de la UMIV, Isla de la Juventud, elevando el nivel de control de los materiales, presupuesto asignado, calidad y la ejecución de las obras, así como elevar la eficiencia y la eficacia.

Para su presentación, esta Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una **introducción**, donde se fundamenta el tema desarrollado, un **capítulo I**, que contiene el marco teórico-referencial de la investigación, un **capítulo II**, Fundamentación del procedimiento para el rediseño de la estructura Organizacional, un **capítulo III**, donde se muestra la aplicación del diagnóstico, la elaboración de la estructura y la valoración del beneficio de la estructura organizativa para la elevar el papel del proceso inversionista evidenciando la factibilidad de los instrumentos metodológicos desarrollados y un conjunto de **conclusiones** y **recomendaciones** de la investigación, la **bibliografía** consultada y, un grupo de **anexos** de necesaria inclusión.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 INTRODUCCION.

Con la implementación de cambios estructurales en la UMIV, no pretendemos llegar hacer un aporte como **novedad científica**, sino simplemente aplicarla teniendo en cuenta el contexto cubano, esto hay que hacerlo con la mayor rapidez posible, ya que los planes que se avecina son ambiciosos, para el colectivo de trabajadores del departamento de inversiones lo que constituye la **significación teórica** de nuestro trabajo.

La **significación práctica** que esperamos para la UMIV con la implementación de cambios estructurales, es crear una estructura organizativa competente que sea capaz de actualizar el proceso inversionista en el Municipio Especial, Isla de la Juventud, a través del departamento de inversiones de la UMIV, que progrese, sea aplicable y que los trabajadores se alineen,

Esperamos obtener como **resultados** una mejora continua en el trabajador, los grupos de trabajo y la entidad que le permita a la gente tener más deseos y estar motivados, mejorar continuamente nuestros servicios, obtener una nueva estructura, mayor eficacia y eficiencia, mayores resultados que redunden en una mayor aceptación de los clientes, así como cumplir nuestros planes que nos permita una mayor cantidad y calidad en la vivienda.

1.2 FUNDAMENTO TEÓRICO

1.2.1 MARCO TEÓRICO

1.2.2. DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Toda empresa, para poder funcionar y para poder lograr sus objetivos, debe dotarse de una estructura organizativa, pero, ¿Qué es una estructura organizativa? Como una primera aproximación se puede decir que la estructura es o consiste en la red de relaciones existentes entre los componentes de una empresa.

Se multiplicará Ahora bien, si se observa el funcionamiento de una empresa cualquiera, podemos comprobar que existen unas relaciones de trabajo que ligan a las personas que realizan tareas distintas y otro conjunto de relaciones que podríamos denominar de autoridad, mediante las cuales se coordinadamente (en las actividades de los componentes de dicha organización. Así pues, se puede definir la estructura organizativa como <<el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades>> (**Strategor, 1988**), o también como <<el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas>> (**Mintzberg, 1984**).

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Se han elaborado muchas y diferentes definiciones de organización:

La estructura es la forma en que la organización ordena sus actividades para lograr sus objetivos.

Puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Pero todas tienen ciertos elementos esenciales o fundamentales. El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera.

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

Principios de una organización:

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que mas se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un “modelo” es la representación de alguna cosa, ó como lo definió **Jorge Etkin**. “En el sentido mas general se llama modelo aun conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas ó palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”; se pueden clasificar los modelos de estructuras Organizacionales, en cuatro clases ó tipos fundamentales: **lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida**. A continuación estudiaremos cada una de las anteriores.

1.2.3. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.

1.2.3.1. Estructuras formales.

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a) El trabajo, el cual es divisionado.
- b) Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado.
- c) El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d) Las relaciones entre las personas ó las unidades las unidades trabajo-personas.

Lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos: 1) el trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias, 2) la distribución del trabajo requiere que éste sea dividido, y 3) el deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

1.2.3.2 Estructura Lineal:

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana

y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, “se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control”

Como la autoridad esta centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

1.2.3.3. Estructura Matricial

La estructura matricial es un tipo de estructura con cada vez mayor aplicación tanto por parte de las empresas como por parte de organizaciones sin fines de lucro (por ejemplo hospitales).

Su característica más notable es la existencia de dos líneas de autoridad: la horizontal y la vertical. A ella hay que añadirle su peculiar sistema de comunicación y su carácter de temporalidad. No existe, realmente, un solo modelo de organización de proyectos (**Duncan, 1975; Luthans, 1980**), diseñándose diversas estructuras según cual sea el tipo de proyecto, su duración, si se trata de un solo proyecto repetido, etc.

Galbraith (1971,1973) señala que las organizaciones matriciales fluctúa entre dos extremos: la organización de proyectos pura y la organización funcional pura, existiendo en consecuencia varios diseños de organizaciones matriciales.

Como hemos indicado, la característica más destacable de la organización matricial es la existencia de un doble flujo de autoridad (**Galbraith, 1971,1973; Knigth, 1976**). La autoridad funcional, que fluye verticalmente de arriba abajo y que es la empleada en las estructuras organizativas y expuestas. El otro flujo de autoridad, la autoridad técnica o de proyectos, fluye horizontalmente. Precisamente, la combinación de organización funcional con la organización de proyectos, y el consiguiente doble flujo de autoridad, puede ser representada mediante una matriz (de ahí su denominación de organización matricial).

En el diseño de la forma de organización matricial a adoptar hay que contar con la necesidad de elegir: la forma de autoridad, los mecanismos de integración, el

sistema de información, etc., poniendo el énfasis en la importancia relativa de las funciones o de los productos.

La organización matricial pura sería aquella en la que están equilibradas la autoridad funcional y la lateral de productos.

Como toda configuración organizativa, la organización matricial presenta una serie de ventajas y de desventajas.

Las ventajas más destacables se derivan de su mayor flexibilidad en la organización de recursos, cuestión esta de gran importancia en caso de turbulencia del entorno. Esta flexibilidad viene dada por la posibilidad de ir asignando los recursos en cada momento a aquellos productos/proyectos/áreas geográficas de mayor importancia estratégica para la empresa. Al mismo tiempo, esta flexibilidad se ve favorecida por el frecuente contacto entre los miembros de los diferentes departamentos funcionales implicados en cada línea de productos/proyecto/área geográfica, lo que se traduce en un flujo de información que permite unas actuaciones más rápidas ante cualquier problema.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- 1.) Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
- 2.) Se necesita contar con buen capital.
- 3.) Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas

Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se de una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.

Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.

Los miembros tienden a motivarse más.

Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.

De igual forma tiene otra serie de desventajas

El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.

Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.

Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.

No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

1.2.3.4. Estructura por Departamentalización:

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en 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.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

1.2.3.5 Estructura Funcional:

La estructura organizativa funcional u organización funcional (denominada por **William son, 1975, U-Form**) tiene sus orígenes en las aportaciones de **Taylor**. Concretamente en la denominada supervisión funcional, la cual, además de suponer que cada persona tenga que realizar la menor variedad de tareas posibles, mantiene que cada miembro de una organización, en lugar de recibir solo órdenes de su inmediato superior, reciba órdenes y orientaciones de varios superiores, los cuales desempeñan su propia función.

El objetivo principal de esta configuración es el de implantar la especialización en los distintos niveles de la organización. Además, parte de la base de una Departamentalización por funciones.

En esta estructura, cada departamento funcional esta dirigido por una persona que depende directamente de la dirección general. La autoridad esta centralizada en el nivel en el cual se adoptan la mayoría de las decisiones estratégicas.

Como ventajas más destacables aparecen:

La inherente a una Departamentalización funcional, o sea, la especialización según funciones, lo que permite al responsable de los departamentos conocer mejor las actividades de sus subordinados(al ser el mismo especialista) y, en consecuencia, ser más efectiva su autoridad. La especialización genera una segunda ventaja cual es la economía en la asignación de recursos y una disminución de duplicidades en puestos y tareas. Además, esta estructura presenta una centralización de la autoridad en la alta dirección, lo cual puede ser positivo en situaciones de crisis o de conflicto.

Las ventajas de este sistema de organización son:

Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.

Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.

Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.

Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.

Pasemos a ver las desventajas

Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.

1.2.3.6 Por Producto:

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que

maneja un producto se le denomina “divisiones” estos poseen subunidades necesarias para su operación.

Las Ventajas:

Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones

Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

Las Desventajas

Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.

Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.

Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.

En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.

1.2.3.7 Territorio

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.

Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.

La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

1.2.3.8 Por Clientes:

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Esta estructura puede traer las siguientes ventajas a la organización

Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.

Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.

Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

También puede generar las siguientes desventajas

Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.

En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

1.2.3.9 Estructura Circular:

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.

Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.

Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las Desventajas

Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.

No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.

Fuerzan demasiado los niveles.

1.2.3.10 Estructura Híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las

estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

Ventajas

Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.

Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.

Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

Desventajas

Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.

Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.

Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

¿Cómo debe organizar sus actividades una empresa para crear mayor valor?

¿Cuándo una organización debe reestructurar sus actividades?

Ello depende de la manera en que la organización emplee las disposiciones organizacionales de forma más efectiva. Esto lo realiza a través del **DISEÑO ORGANIZACIONAL**, lo que supone seleccionar una combinación de estructura organizacional y sistemas de control, que es la forma en que las personas se comportan y determinan cómo actuarán en el escenario organizacional.

El rol principal de la estructura y control organizacional es doble:

COORDINAR las actividades de los empleados de manera que trabajen juntos para alcanzar los objetivos organizacionales;

MOTIVAR a los empleados y proporcionar los incentivos para lograr estratos superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

Las organizaciones constituidas, al modificar sus estrategias, se ven obligadas a realizar cambios en sus métodos de trabajo (que pueden o no incluir modificaciones

en el sistema técnico), en sus arreglos jerárquicos, en el uso de sus mecanismos de coordinación, en sus sistemas de planificación y control e incluso en sus sistemas de toma de decisiones. 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.

Los componentes básicos del sistema organizacional son:

1. Estructura organizacional.
2. Especialización del trabajo.
3. Cadena de mando.
4. Tramo de control o tramo administrativo.
5. Departamentalización.
6. Centralización o descentralización en la toma de decisiones.

La estructura organizacional representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

La estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización. Estos son: especialización del trabajo, Departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

A través del **rediseño de la estructura organizacional**, ayudamos a las organizaciones públicas y privadas a responder mejor a las necesidades de sus clientes y de la comunidad.

Partiendo de las necesidades de los clientes, identificamos los procesos clave y dirigimos los esfuerzos de la organización hacia una **integración interfuncional**. El resultado, en la mayoría de las organizaciones, es el "aplanamiento" de la estructura. Esto incrementa la capacidad de coordinación y

reduce los niveles jerárquicos.

Las organizaciones que operan un cambio en su estructura, basado en el enfoque de los procesos, obtienen las siguientes **ventajas**:

Mayor calidad en menor tiempo y al menor coste.

Más capacidad de respuesta al cambio de las necesidades y expectativas del cliente

Mejor posicionamiento ante el constante cambio en las oportunidades y amenazas del mercado.

Despliegue del conocimiento existente en la organización para resolver problemas y añadir valor.

Por otra parte, ayudamos a la organización a definir su **misión, visión y valores**, en línea con la **estrategia**, y contribuimos a hacer efectivo el cambio cultural inherente a la reestructuración organizacional, diseñando y desarrollando programas de comunicación interna.

La estructura organizacional la manera en la que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización – proporciona una estructura estable que ayuda a los integrantes de la organización a trabajar juntos para alcanzar las metas de la organización. Algunas estructuras organizacionales, sin embargo, dificultan, e incluso imposibilitan, la adaptación de un cambio en el entorno o en las estrategias. Este era el caso de **Hewlett-Packard**. En estas circunstancias, los administradores por lo general buscan reestructurar la organización.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. La descripción de **Ernest Dale** acerca de lo que es organizar, como un proceso de cinco pasos, provee una buena estructura para nuestro planteamiento. (1)

Hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización.

Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos. A esto nos referimos como división del trabajo.

Combinar las necesidades de manera lógica y eficiente. Al hecho de agrupar empleados y actividades lo llamaremos, por lo general, departamentalización.

Establecer mecanismos para la coordinación. Esta integración de los esfuerzos individuales, de grupo y de departamento, facilita el logro de los objetivos.

Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

En su obra La riqueza de la naciones, **Adam Smith**, señala, la gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplicara geométricamente. (2)

Una de las tendencias más nobles en los años recientes se orienta a una estructura organizacional horizontal. Las organizaciones se están desplazando hacia estas estructuras horizontales para reducir los costos asociados con los niveles administrativos de mandos medios y para acelerar la toma de decisiones. El riesgo, por supuesto, es que los administradores restantes tengan mayores responsabilidades y que sean superados al exigírseles demasiados.

Los organigramas son útiles para mostrar la estructura organizacional formal y quien es responsable por determinadas actividades. Además, el simple hecho de elaborar un organigrama puede sacar a relucir defectos de la organización, tales como duplicación de esfuerzo o conflictos potenciales. Sin embargo, los organigramas tienden a ocultar muchas características de la estructura organizacional. (4) Por un lado, implican que administradores del mismo nivel tienen toda la misma autoridad y responsabilidad, y esto no siempre es cierto. Por otro lado, la gente suele leer en un organigrama cosas que no se pretende mostrar.

En realidad, los organigramas no pueden encerrar las relaciones interpersonales que integran una estructura organizacional informal. **Herbert A. Simón** describe esto como "las relaciones interpersonales en la organización que afectan las decisiones dentro de ella, pero que, o se omiten del esquema formal, o no son compatibles con él".(5) a Estas relaciones interpersonales se les llama, a veces, las líneas punteadas del organigrama.

Unos de los primeros estudiosos en reconocer la importancia de las estructuras informales fue **Chester Barnard**. El hizo notar que las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus necesidades sociales y llevar a cabo sus actividades.

Las organizaciones por funciones reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre si.

En la organización matricial, existen simultáneamente dos tipos de estructura. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos, según se necesite, para poner en práctica programas específicos.

Los tres tipos de diseño organizacional ofrecen ventajas y desventajas. Son pocas las organizaciones que se sirven exclusivamente de un tipo; la mayor parte se adapta y combina estos patrones generales para reflejar sus estrategias únicas y de personal.

La organización funcional es tal vez la forma mas lógica y básica de la departamentalización. Se encuentra principalmente en empresas pequeñas que ofrecen una reducida línea de productos, pues permite utilizar eficientemente los recursos especializados, otra gran ventaja consiste en que facilita la supervisión, ya que cada administrador ha de ser experto en un escaso número de habilidades. Además, también facilita la movilización de habilidades especializadas y las coloca donde mas se necesiten.

Los ejecutivos de la alta administración que deseen utilizar una estructura funcional o agregar un departamento funcional a la estructura ya existente, deben ponderar los posibles beneficios contra los costos. Los ahorros logrados con una estructura funcional pueden ser superados por los salarios adicionales de los administradores, del personal staff y de otros gastos generales que se necesiten. Dichos ejecutivos deben considerar asimismo con cuanta frecuencia esperan usar las habilidades especiales de un departamento funcional. Así, en una empresa pequeña, posiblemente sea más económica contratar los servicios legales que establecer un departamento jurídico en la empresa.

Ninguno de los dos tipos de estructuras cumple con todas las necesidades de las organizaciones. En una estructura funcional, posiblemente las habilidades específicas irán adquiriendo cada día mayor complejidad y entonces será difícil coordinar la producción de bienes. En una estructura divisional florecen varios productos y, en cambio, la capacidad tecnológica global permanecerá sin desarrollar. La estructura matricial trata de combinar las ventajas de ambos tipos de diseño y, al mismo tiempo, procura evitar sus limitaciones. (6)

En una organización matricial, los empleados tienen en efecto dos jefes; es decir, se hallan bajo una autoridad dual. Una cadena de mando es funcional o divisional, diagramada verticalmente en los organigramas precedentes. Por tal razón, a la estructura matricial a menudo se le da nombre de “sistemas de comandos múltiples”

La estructura matricial es a menudo un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Aquí el problema de coordinación, que afecta a la mayor parte de los diseños funcionales, se reduce al mínimo.

La primera, la estructura formal u organización <<es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva... es una “guía” de la manera en que las actividades deben ser realizadas>> (**Kast y Rosenzweig,1987**), es decir, el conjunto de relaciones planificada y, consiente y voluntariamente fijadas, cuando se diseña la estructura, constituye la organización formal, mientras que cuando se trata de relaciones no escritas, no planificadas y que surgen de manera espontánea con resultado de las actividades e interacciones de los integrantes de la organización, se dice constituyen la organización informal.

*Se pueden concluir que los modelos de estructuras Organizacionales, lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida, tienen en común la finalidad de crear un mecanismo de procedimiento y control con el fin de alcanzar los objetivos trazados, por tal motivo la estructura que utilizaremos en la tesis es la **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR DEPARTAMENTO**, ya que me permite*

crear el departamentos objeto de este trabajo dentro de una UMIV; basándose en las funciones de trabajo del inversionista.

1.3 Cumplimiento del plan de construcción de viviendas.

Dentro de los problemas mas agudo que enfrentamos hoy esta el deterioro y la perdida del fondo habitacional, déficit de construcción de nuevas viviendas, la carencia de redes técnicas y la reducción de la asignación de recursos materiales, que ocasionan la descompensación en las capacidades de alojamiento de la población.

1.3.1 Caracterización del fondo habitacional.

Es un fondo relativamente joven que se desarrollo después del triunfo de la revolución en la década de los años 70 donde el predominio de edad de la construcción es de 40 años.

El tema de la rehabilitación y construcción de viviendas y hábitat en general, ha sido de permanente interés para la UNAICC. Tanto es así que en el V Congreso de la organización, celebrado en marzo del 2003, uno de los temas debatidos fue la Vivienda y otro tema lo fue el mantenimiento del fondo. Teniendo en cuenta que la vivienda constituye, aproximadamente, entre el 70 y el 80% del mismo, la vivienda se convertía en centro debate.

En la Tesis del V Congreso sobre la vivienda se afirmaba, como principio, lo siguiente:

“Dentro del campo de acción de la UNAICC, es la vivienda y el urbanismo uno de los escenarios de trabajo donde nuestra presencia es mas necesaria que nunca si tenemos en cuenta que ante la obligada recepción constructiva se ha impuesto la voluntad política de no detener el desarrollo económico y social que es sinónimo de seguir construyendo, lo cual significa, por nuestra parte, trabajar con una conciencia económica mayor, con una vocación de respeto al patrimonio edificado y al medio ambiente, con un mayor dominio de los avances de la ciencia y la técnica, con mayores presupuestos teóricos, conceptuales y culturales que permitan entender y enfrentar el ámbito arquitectónico y urbanístico con las herramientas adecuadas para hacer nuestra labor con mayor rigor y calidad.”

1.3.1 Términos empleados en el Proceso Inversionista

Área de la Inversión: Terreno o conjunto de terrenos en que se micro localiza la inversión y que legalmente se encuentra bajo el dominio del inversionista por cualquier medio traslativo de la propiedad:

Área de la obra: Extensión de terreno dentro de cuyo perímetro se desarrolla la construcción y montaje del conjunto de edificaciones e instalaciones que conforman la inversión.

Asistencia Técnica: Servicio especializado de técnicos contratado para una o varias etapas de trabajo en el proceso inversionista

Certificado: Documento en el que se asegura la veracidad de un hecho o trabajo realizado, valoración y/o circunstancias relacionadas con un servicio técnico u otro aspecto de acuerdo a las condiciones establecidas al efecto en el contrato.

Certificado de Macro localización: Documento oficial que culmina el Estudio de Macro localización y por medio del cual se definen las regulaciones, normas, restricciones y recomendaciones generales que rigen sobre el territorio de una provincia, municipio o ciudad para la localización en el mismo de una inversión de interés nacional.

Certificado de la Micro localización: Documento oficial que culmina el Estudio de Micro localización y por medio del cual se establecen las regulaciones, restricciones, normas, condicionales y recomendaciones específicas que rigen para una determinada área de terreno, de obligatorio cumplimiento en el desarrollo del proceso inversionista, principalmente en la elaboración de los proyectos y en la ejecución de las obras.

Certificado de Habitable-Utilizable: Constituye el documento administrativo mediante la cual se certifica que la inversión amparada en una Licencia de Obra ha sido terminada, cuenta con todas las facilidades exigidas en la documentación técnica y cumple por tanto con todos los requisitos para su inscripción en los registros correspondientes.

Construcción: Trabajos (excepto el montaje de equipos tecnológicos) destinados a crear una nueva edificación, instalación, obra de ingeniería y otra, así como los que se ejecutan en las ya existentes para su ampliación, modernización, reposición o

reparación capital. Este concepto incluye la demolición de obras o parte de las mismas, necesarias en los trabajos de construcción.

Cronograma: Programación detallada que contempla la secuencia, duración y fecha de la actividad a realizar para cada fase de la inversión desde su preparación hasta su asimilación productiva:

Control de Autor: Servicio técnico que brida el proyectista para velar por el estricto cumplimiento de la documentación del servicio técnico, del derecho de autor y propiedad intelectual en la ejecución de la inversión.

Control de calidad: Es el sistema a emplear por los diferentes actores del proceso inversionista para garantizar la calidad de los servicios que se ejecuten y el cumplimiento de las normativas vigentes.

Dirección Facultativa de Obra: Servicio técnico prestado al Inversionista de dirección del desarrollo y vigilancia técnica, estética, urbanística y medioambiental de la ejecución de la obra y cumplimiento de los requerimientos técnicos aprobados en la documentación técnica ejecutiva, la licencias y demás autorizaciones preceptivas y las condiciones del contrato, con el objeto de asegurar su adecuación al fin propuesto.

Equipos Montables: Están integrados orgánicamente al proceso tecnológico y requieren trabajos previos de montaje para su funcionamiento.

Equipos no Montables: Son aquellos que pueden ser utilizados en actividades diversas; no requieren un montaje previo para su funcionamiento y no necesariamente están integrados al flujo tecnológico.

Especificaciones técnicas: Documentación que establece la calidad y las características técnicas de los equipos, medios, materiales y de cualquier tipo de trabajo expresado en el servicio técnico.

Facilidades temporales: Edificaciones, instalaciones, talleres y otras construcciones auxiliares, que sirven solamente al propósito de la construcción, ejecución y puesta en explotación de la inversión, y que serán desactivadas al finalizar la misma.

Garantías Mecánicas: Son las garantías del funcionamiento de los equipos mecánicos eléctricos, etc., mediante las cuales el suministrador debe asumir la reposición a su cuenta de las partes que durante el período de duración de las

pruebas y el período de garantía, resulten dañadas por causas imputables a los equipos.

Libro de Obra: Documento oficial que lleva el constructor a pie de obra, abierto con el inicio de la ejecución de la inversión, mediante acta inscrita en su folio primero y en el cual se hacen las anotaciones sobre la marcha de los trabajos así como se consignan específicamente las observaciones o discrepancias de las entidades con acceso al mismo

Licencia de Obra: Constituye el documento técnico administrativo que autoriza cualquier actuación urbanística y/o arquitectónica y asegura que el proyecto contempla las regulaciones establecidas en el certificado de microlocalización.

Montaje: Conjunto de operaciones dirigidas a situar, fijar y acoplar equipos, máquinas, materiales y otros medios de ingeniería y tecnológicos con sus complementos.

Objeto de Obra: Edificación u otra construcción que compone una inversión, a la que se le reconoce una función diferenciada y límites físicos precisos, por lo que posee presupuesto y documentación técnica.

Planificación física: Actividad estatal que a partir de los conceptos y métodos del ordenamiento territorial y el urbanismo y de las políticas económicas, sociales, culturales y medio ambientales de la sociedad, regula y controla las transformaciones estructurales del territorio a los diferentes niveles del planeamiento físico, dando la localización de las actividades productivas y no productivas.

Presupuesto: Estimación del costo de inversión, que resulta de la suma de los gastos por componentes previstos desde los estudios iniciales hasta la puesta en explotación, incluyendo los gastos del capital de trabajo a incrementar.

Proyecto Típico: Proyecto de una obra u objeto de obra, el cual ha de repetirse y que constituye, para un determinado período de tiempo y condiciones técnicas-materiales específicas, una solución técnica y económica con calidad reconocida mediante dictamen de un Comité de Expertos o por la práctica de la construcción.

Prueba de terminación del Montaje: Son las establecidas a realizar por el constructor o montador a fin de comprobar que los trabajos de construcción y

montaje han sido concluidos conforme a la documentación de proyectos y con la calidad requerida.

Pruebas en Vacío: Son las que se realizan por el inversionista, con la participación del constructor y el explotador, para verificar las operaciones y parámetros de equipos y sistemas bajo esas condiciones. Esta prueba se realiza sin utilizar en los sistemas materias primas y/o materiales auxiliares.

Prueba con Carga: Son las que realiza el inversionista, con la participación del constructor y el explotador, a equipos o sistemas independientes con el propósito de comprobar y ajustar los parámetros de operaciones de los mismos bajo estas condiciones.

Prueba de Garantía: Son las que se realizan por el suministrador, una vez que se ha alcanzado un grado de estabilidad en la operaciones y permiten comprobar los parámetros de garantía de operaciones para la producción y/o los servicios, así como los insumos fundamentales de acuerdo a lo contratado.

Puesta en Explotación: Momento a partir de la cual, la inversión comienza a cumplir total o parcialmente y de forma continuada los objetivos por la cual fue realizada.

Rehabilitación: Acción considerada como inversión, dirigida a devolver a una edificación, instalación u otro objetivo declarado inservible o inhabitable, las condiciones necesarias para el uso original o uno nuevo.

Remodelación: Trabajo que se realiza en edificaciones o instalaciones existentes, introduciendo variaciones de diseño, cambios o mejoras tecnológicas, técnicas y funcionales, las cuales añaden valor al activo y se considera inversión.

Reposición: Inversiones dirigidas a restituir capacidades existentes.

Reparación Capital: Se refiere a las acciones mediante las cuales se asumen reparaciones que por su magnitud añaden valor al activo, considerándose como inversión.

Restauración: Trabajo que se realiza en las edificaciones o instalaciones existentes de valor histórico, ambiental, arquitectónico, monumental o de otro tipo para restablecer sus características originales con estrictos requisitos de autenticidad.

Servicio Técnico: Servicios prestados a los participantes en el proceso inversionista, acorde a la especialización, conocimientos y competencia profesional de los especialistas que los prestan.

Soluciones y Técnicas Constructivas: Conjunto de sistemas previstos en la documentación de proyecto, que se emplea en los trabajos de construcción y montaje durante la ejecución de la inversión.

Urbanismo: Actividad que se ocupa del estudio, planificación, regulación, gestión y control de los territorios urbanos y de los procesos de urbanización con vista a la ordenación del uso del suelo, de las ciudades y pueblos, la optimización de su funcionalidad presente y futura, así como la preservación de los valores naturales, antrópicos y la mejora de la imagen y morfología.

Urbanización: Proceso a través del cual se organiza el espacio físico y se crea la infraestructura técnica requerida por el desarrollo de las edificaciones (vial, hidráulica, energética, de comunicaciones u otros).

Se considera **unidad municipal inversionista de la vivienda:** Entidad que tiene la misión de contribuir a impulsar y desarrollar el crecimiento sustentable del Programa de Construcción, Conservación y Rehabilitación de Vivienda y urbanizaciones para gradual satisfacción de las necesidades habitacionales de la población.

Departamento de Inversiones: es el área de la UMIV, encargada de garantizar el cumplimiento de los diferentes planes que se ejecutaran por el programa de construcción de vivienda vía estatal, velando por el uso eficiente del presupuesto asignado por el estado, así como velar y controlar el recurso material de cada vivienda.

Departamento de Conservación y Rehabilitación: es el área de la UMIV, encargada de mejorar y evolucionar el estado técnico del fondo habitacional a través de acciones de conservación y rehabilitación de vivienda y velar por el uso eficiente del presupuesto asignado por el estado, así como velar y controlar el recurso material de cada vivienda.

Departamento de Construcciones por esfuerzo propio: es el área de la UMIV, encargada de garantizar el cumplimiento de los diferentes planes que se ejecutaran

por el programa de construcción de vivienda vía población, así como velar y controlar el recurso material de cada vivienda.

Programa de construcción de vivienda: es la forma en que se desglosa el plan de construcción de vivienda por destino con el fin de llegarle a cada trabajador.

Programa de viviendas para medico internacionalista: es el plan concebido para aquellos médicos que se encuentran cumpliendo misión internacionalista que opten por una vivienda.

Programa de viviendas para la defensa: plan diseñado para estabilizar la fuerza de trabajo en los órganos de la defensa: MININT, MINFAR, INRE, etc.

Programa de recuperación de afectaciones climatológicas: plan destinado a resarcir los daños ocasionados por fenómenos meteorológicos.

Programa fondo avanzado estatal: plan diseñado con el objetivo de darle terminación a las viviendas más avanzadas que se encuentran en construcción por la vía estatal.

Programa fondo avanzado del esfuerzo propio: plan diseñado con el objetivo de darle terminación a las viviendas mas avanzadas que se encuentran en ejecución por la población.

Inversión: A los efectos del presente reglamento se entiende por inversión, el gasto de recursos financieros, humanos y materiales con la finalidad de obtener ulteriores beneficios económicos y sociales a través de la explotación de nuevos activos fijos tangibles.

Proceso Inversionista: Es un sistema dinámico que integra las actividades y/o servicios que realizan los diferentes sujetos que participan en el mismo, desde su concepción inicial hasta la puesta en explotación.

Proyecto: Es el conjunto de documentos mediante los cuales se definen y determina la configuración de la inversión, justificando luego las soluciones propuestas de acuerdo con las normativas técnicas aplicables. Esta definición coincide con la interpretación que por muchos años se ha manejado en Cuba para este término y difiere de la acepción más amplia utilizada en la bibliografía internacional y nacional

que define el proyecto como “la combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal para conseguir un propósito determinado”

Se considera **vivienda terminada**: a los efectos de recibida por el inversionista mediante el acta de recepción, aquella en que la calidad de los trabajos de construcción y montaje se realizaron en correspondencia con las condiciones, términos contenidos en el contrato, con la documentación de proyectos, incluyendo las soluciones exteriores de acueducto, alcantarillado, drenaje, electricidad, áreas verdes y la realización de las instalaciones hidrosanitarias (redes, cisternas, fosas) con su correspondiente equipos de sanitarios, de ejecución de los trabajos de terminación (zócalos sanitarios, colocación de piso, carpintería e impermeabilización de cubierta y pintura), así como las urbanizaciones (acceso vehicular y peatonales, aceras, áreas exteriores), que garanticen la habitabilidad.

Índice de consumo: nos mas que la cantidad de recursos que se necesita para acometer una actividad en específico.

Vida útil de la vivienda terminada: es el periodo de tiempo diseñado por el proyectista antes del comienzo de una rehabilitación o reparación al inmueble construido que es de 50 años, para nuestro país.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

2.1 INTRODUCCION

El objetivo de este capítulo consiste en el diseño del procedimiento para el rediseño de la estructura organizacional, permitiendo cumplir con el programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda. Este procedimiento permitirá ser más eficaz y eficiente en el momento de rediseñar e implementar la estructura organizacional, única forma de poder planificar y controlar eficientemente el proceso inversionista y de cumplir el programa de vivienda trazado. También se explicarán algunas herramientas que se podrán utilizar para diagnosticar la situación de la UMIV desde diferentes perspectivas como el análisis del cumplimiento de los planes en el tiempo o análisis comparativo, Los recursos humanos de la UMIV, Instalaciones y su equipamiento, La toma de decisiones desde el análisis del resultado de la gestión inversionista de la UMIV durante varios años que permitan conocer como ha estado evolucionando o involucionando la UMIV.

2.2 Fundamentación teórica del Procedimiento

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

El secreto del éxito en cualquier campo esta en la organización, lucha constante para conseguir el objetivo deseado.

Encontrar la ESTRUCTURA óptima para lograr el cumplimiento de los objetivos y planes de una empresa, dentro de determinados límites de riesgo, constituye el problema fundamental de la dirección en una empresa. Las organizaciones constituidas, al modificar sus estrategias, se ven obligadas a realizar cambios en sus métodos de trabajo (que pueden o no incluir modificaciones en el sistema técnico), en sus arreglos jerárquicos, en el uso de sus mecanismos de coordinación, en sus sistemas de planificación y control e incluso en sus sistemas de toma de decisiones

En la **Figura # 2.1** se muestra el procedimiento general para rediseñar la estructura organizacional de la UMIV

. El mismo transita por seis fases, iniciando con la fase de **inicio** donde se realiza una reunión del consejo de dirección de la UMIV para evaluar la necesidad de rediseñar la estructura organizativa que apoye el cumplimiento del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda. La segunda fase es la de **análisis** en la cual se realizan varios procedimientos para estudiar qué es lo más oportuno para la empresa estos procedimientos son: Análisis con los departamentos inversiones, conservación, rehabilitación, y esfuerzo propio para el estudio del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda para valorar cómo a través de un rediseño de la estructura se puede llegar a cumplir el plan, esto es porque estos departamentos agrupa los técnicos y profesionales más vinculados con el programa y son los que más probabilidades tienen de realizar la estructura, analizar qué elementos del plan estratégico organizacional sirven como bases para la estrategia financiera, y realizar un diagnóstico de la situación del proceso inversionista en la actualidad y comparativamente con años anteriores.

El momento de la **planificación** Los procedimientos en esta fase son: propuesta de eliminar los puestos de mando, y el rediseño de la estructura organizativa de la UMIV basada en el cumplimiento del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda.

Luego sigue la fase de **ejecución** que son las acciones estratégicas que hará factible la implementación del rediseño de la estructura organizacional y con ésta alcanzar el cumplimiento del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda. Esta etapa se materializa mediante un procedimiento específico el cual se convierte en el momento cumbre del rediseño de la estructura organizacional: Implementación del rediseño de la estructura organizacional.

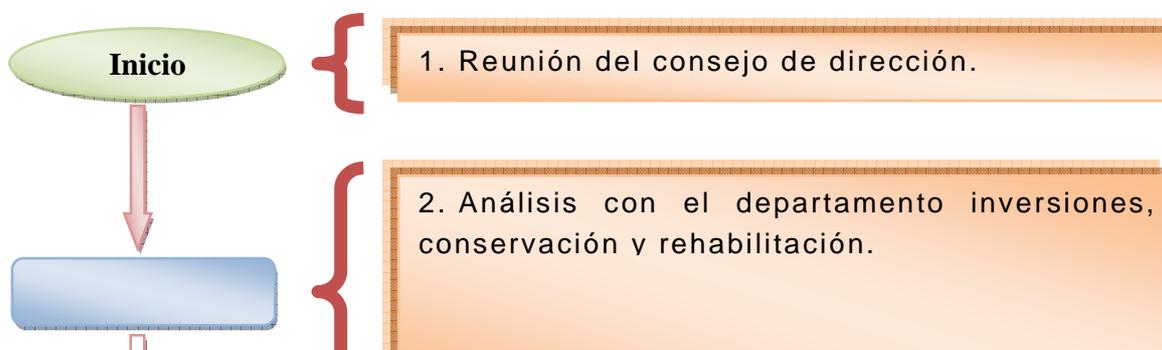


Figura # 2.1. Procedimiento para el rediseño de la estructura organizativa de la UMIV.

Fuente: Elaboración propia.

Para poder evaluar el cumplimiento del rediseño de la estructura organizativa se pasa a la fase de **control** la cual se encarga de comprobar el cumplimiento de las acciones planificadas y también constituye un mecanismo de retroalimentación con vistas a perfeccionar la nueva estructura organizativa y corregir las dificultades que se presenten, para esto se utilizan dos procedimientos uno instalar sistemas de control del proceso inversionista que permitan dar seguimiento al cumplimiento del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda y la realización de reuniones para evaluar el cumplimiento de la misma y corregir las problemas que se detecten con el consejo de dirección de la UMIV.

Como última fase se considera la de Retroalimentación del rediseño de la estructura organizativa la cual permite mantener o reelaborar nueva estructura organizacional cuando se cumpla el tiempo previsto o cuando se hayan alcanzado el cumplimiento del plan, y para esto se vuelve aplicar de nuevo todos los procedimientos aquí expuestos. Esta fase siempre va antecedida de un buen análisis para ver si realmente se cumplieron todos los objetivos propuestos y revisar las imprecisiones que se cometieron en la implementación para sacar experiencias que no afecten próximas estructuras organizativas que se elaboren para cumplir el programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda aprobado por el Instituto Nacional de la Vivienda.

2.3 FASE DE INICIO.

Los procedimientos específicos son los que permiten que se puedan cumplir las diferentes fases del rediseño estructura organizativa ya que son los complementos para lograr obtener los resultados necesarios por cada una de las etapas. La fase de inicio es la que permite realizar la primera valoración de cómo se va a comenzar a rediseñar la estructura organizativa sobre la áreas seleccionadas de inversiones, conservación, rehabilitación y esfuerzo propio.

2.3.1 REUNIÓN DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN.

Este primer paso del procedimiento es el que permite poner de acuerdo a todos los miembros del consejo de dirección de la necesidad de orientar que se rediseñe la estructura organizativa en función de poder hacer cumplir el programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda. Esta puede ser orientada,

para su elaboración, al personal del área de recursos humanos de la UMIV y contratar con un equipo multidisciplinario de especialistas de las áreas que intervienen para que la elaboren y presenten la propuesta al equipo de dirección para su aprobación.

2.4 FASE DE ANÁLISIS.

La fase de análisis es la que permite realizar estudios y diagnósticos para poder, a partir de los criterios formados, entrar en la fase de planificación con el mayor nivel de conocimientos posibles sobre determinados elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de rediseñar la estructura organizativa.

2.4.1 ANÁLISIS CON LOS DEPARTAMENTO INVERSIONES, CONSERVACION Y REHABILITACION.

El segundo procedimiento permite aclarar los elementos más importantes de la estructura organizacional para que el rediseño de la estructura organizacional sea elaborado respetando cada uno de ellos y no pierda el enfoque ya que esta puede desvirtuar la visión, misión y objetivos del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda.

En este estudio deben quedar esclarecidos todos los aspectos que recoge la estructura organizativa como es la integración de la organización para ver como a través del rediseño estructural se puede llegar a ese estado deseado por los directivos y trabajadores de la UMIV. La misión ya que la nueva estructura no debe contemplar aspectos que no estén incluidos en ésta porque eso la hace perder el enfoque con que fue creada y puede en el futuro afectar el alcance de la visión propuesta.

Entre los aspectos que deben quedar claros en el estudio son los valores de la empresa ya que estos no se pueden comprometer con la nueva estructura organizativa.

También se debe analizar en este procedimiento que exista un plan organizativo, disciplina, buena atención al público y una imagen pública de la UMIV que la haga ser reconocida en el entorno tanto municipal como nacional y en el internacional de ser posible.

2.4.2 ESTUDIO DEL PROGRAMA DE CONSTRUCCION, CONSERVACION Y REHABILITACION DE VIVIENDA.

Una vez realizado el estudio del programa de construcción, conservación y rehabilitación de la UMIV el siguiente procedimiento se basa en la selección de los elementos del plan que sirvan y aporten para rediseñar la estructura organizativa para tomarlos como referencias. Entre estos elementos no deben dejar de estar presentes los que ya se valoraron en el procedimiento anterior pero estos se deben reajustar a lo que se quiere reflejar en la nueva estructura, pero hay que tener siempre presente que cualquier ajuste o elaboración de nuevos elementos, como por ejemplo las funciones y las atribuciones, no deben variar el estado futuro deseado en la estructura organizacional ya aprobado para la empresa.

La visión de la empresa puede ser analizada y de ser necesario elaborar una visión para el departamento técnico integral que lo caracterice pero ésta debe estar acorde con la UMIV.

La misión del departamento técnico integral si debe ser elaborada con las características típicas de este departamento, la cual debe estar en concordancia con la de la UMIV. Esta misión es la que va a marcar el camino a seguir por los especialistas que trabajan en esta área.

Al analizar los valores propuestos en el rediseño de la estructura se tienen que tener presente todo el tiempo el cumplimiento del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda ya que ésta no puede comprometer el cumplimiento del plan por parte de los trabajadores ya que afectaría la imagen, la misión y visión de la UMIV.

2.4.3 REALIZAR DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL PROCESO INVERSIONISTA.

Este procedimiento ayudaría a diagnosticar la situación actual del proceso inversionista de la UMIV y también realizar comparaciones con años anteriores para ver el estado cumplimiento de los planes que ésta ha tenido y revisar así las deficiencias y decisiones que se tomaron y que han llevado al proceso inversionista al estado actual, y a partir de aquí ver como se puede revertir, despegar, consolidar o elevar el cumplimiento del programa de construcción, conservación y rehabilitación

de vivienda a planos superiores a la UMIV, modificando positivamente su situación actual. Para este procedimiento se deben aplicar los análisis, a través del método horizontal,.

Este diagnóstico aflorará cual es la posición del proceso inversionista de la UMIV especialmente la situación de incumplimiento del plan que presenta y en las condiciones en que se trabaja y como ha sido su comportamiento en el transcurso de los años.

2.4.3.1 PROPUESTA DE ELIMINAR LOS PUESTOS DE MANDO.

Este procedimiento ayudaría a la toma de decisión para el rediseño de la estructura organizacional de la UMIV, ya que refleja la situación problemática la cual conllevo a realizar dicha propuesta. Su diseño no respondía básicamente a la atención que requerían las inversiones de las nuevas viviendas que se construyen generando múltiples problemas y deficiencias que se manifiestan por el débil papel que ha ejercido por los inversionistas.

2.4.3.1.1 MÉTODO DEL ANÁLISIS COMPARATIVO HORIZONTAL O DINÁMICO.

El método de análisis horizontal se utiliza para analizar las viviendas terminadas entre diferentes años y determinar si la UMIV ha ido obteniendo un crecimiento o decrecimiento en el cumplimiento de los planes de construcción de vivienda.

El método horizontal es un procedimiento que consiste en comparar el cumplimiento de los planes en tres o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones de las viviendas terminadas, de un período a otro. Este análisis es de gran importancia para la Unidad, porque mediante el se informa si los resultados en el cumplimiento del plan han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles programas merecen mayor atención por obtener cambios significativos en la marcha.

El diagnóstico por el método horizontal refleja el estado de cumplimiento del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda que ha tenido la UMIV en un año respecto al anterior para ver su crecimiento o decrecimiento.

A partir de este diagnóstico comparativo se crean los primeros criterios acerca de la eficiencia y la eficacia de la gestión inversionista la cual se puede valorar de

eficiente o ineficiente según los resultados revelados en el análisis y este hace reflexionar acerca de aplicar otros métodos más integrados para detectar las causas de los incumplimiento.

2.4.3.1.2 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL INCUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA CONSTRUCCION, CONSERVACION Y REHABILITACION DE VIVIENDA POR LA UMIV EN EL TIEMPO.

El análisis que se realiza para diagnosticar si la empresa había tenido un cumplimiento o incumplimiento de su plan en el tiempo parte del método horizontal el cual como ya se ha explicado consiste en revisar el cumplimiento del plan entre el año analizado y el año anterior. Para determinar la cantidad de viviendas terminada de menos, desde un año base escogido, siempre el último año del análisis, hasta varios años antes que se decidan escoger para el estudio, los cuales no deben ser menos de tres. Para realizar el análisis se utilizan los informes emitidos por el INV, UMIV, así como la información estadística.

Antes de que se pueda aseverar con toda certeza cualquier criterio final de la situación del proceso inversionista sería bueno analizar algunas deficiencias que serán explicadas para ver la relación existente con los incumplimientos del plan.

2.5 FASE DE PLANIFICACIÓN.

Esta fase es la que permite realmente que a partir de los conocimientos adquiridos por los estudios y diagnósticos realizados en la UMIV tomar la decisión de rediseñar la estructura organizativa con sus procedimientos específicos, en esta fase es donde queda elaborado el documento que recoge todos los elementos que lleva una estructura para poderla poner en práctica luego a través de la implementación.

2.5.2 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORRNAIZATIVA.

Este procedimiento permite que una vez realizados los estudios y diagnósticos necesarios se pueda a partir de los procedimientos anteriores tomarse la gran decisión de rediseñar la estructura organizativa e implementarla para poder con ésta lograr el cumplimiento del programa.

Esta decisión que casi siempre se toma desde el mismo inicio en que el consejo se reúne para evaluar esta posibilidad, se propone como un procedimiento porque aquí se refiere a la decisión a partir de los criterios que ya se han creado con el

estudio y diagnóstico de la Unidad en los aspectos mencionados como procedimientos antecesores a éste.

Este procedimiento es el que va a permitir reflejar en un documento el rediseño de la estructura elaborada por el personal del departamento de recursos humanos y el equipo multidisciplinario y es el que va a servir de guía a los trabajadores de esa área del área técnica integral y al equipo de dirección de la UMIV para ir evaluando el resultado alcanzado en este aspecto.

2.5.3.1 Procedimiento Específico para el Rediseño de la Estructura organizacional en el departamento técnico integral.

Para el rediseño de esta estructura organizacional en el Área técnica integral se definen los siguientes aspectos:

Misión: Debe definir en términos amplios el propósito o finalidad del proceso inversionista del Área técnica integral evaluada en el rediseño.

Este rediseño estructural tienen como meta solucionar las dificultades, las cuales deben aplicarse de forma constante e inmediata, así como realizar revisiones sistemáticas en cuanto al cumplimiento de las funciones, toda vez que las propuestas de soluciones no deben ser estáticas, sino, deben irse modificando en aras de las nuevas necesidades de la UMIV, todo en estrecha relación con el rediseño de la estructura organizacional y con las funciones definidas con vista a la consecución de la misión y el desarrollo de la actividad fundamental.

2.6 FASE DE EJECUCIÓN.

La fase de ejecución es donde se logrará llevar a término la implantación y materialización del rediseño de la estructura organizacional siendo ésta la más difícil de todas porque debe lograrse un comprometimiento por parte de los trabajadores y directivos de la UMIV para que ésta marche sin dificultad y poder de esta forma lograr el cumplimiento del programa.

2.6.1 IMPLEMENTACIÓN.

Este procedimiento permite poner en funcionamiento o en marcha el rediseño de estructura organizativa, aplicando métodos y medidas que lleven a los trabajadores a asimilarla y apoyarla para su mejor funcionamiento. Este paso tiene mucho que ver con el recurso humano deL departamento técnico integral que es el

que va a determinar si ha sido factible lo planificado o si se logró motivar a éstos lo suficiente como para que pusieran todo su empeño en las acciones para cumplir con el programa.

2.7 FASE DE CONTROL.

Esta fase es la fase que servirá de retroalimentación a los directivos y diseñadores de la nueva estructura para ver si se está cumpliendo con lo plasmado en ésta. Esta fase reviste una gran importancia ya que si no se chequea el cumplimiento de la misma de forma periódica puede que el camino que tome la UMIV sea totalmente diferente al previsto en la estructura. Se debe cada vez que se realicen los procedimientos de esta fase hacer un plan de acciones para corregir las deficiencias detectadas y tratar de corregir las variaciones que se detectaron en el proceso de control, monitoreo y supervisión de la nueva estructura.

2.7.1 INSTALAR SISTEMAS DE CONTROL.

En este procedimiento específico se debe instalar el sistema de control que es el que va a permitir evaluar y corregir el rediseño según los resultados que se vayan mostrando en el tiempo. Este sistema debe ser capaz de dar la más amplia información posible para poder evaluar la nueva estructura de forma periódica y poder tomar decisiones en cuanto a las variaciones que se detecten en el cumplimiento de la misma.

Una vez instalados los sistemas de control, si son eficientes, ya no hará falta instalar otros para próximas estructuras pero si sería bueno tener la visión de que se deben actualizar periódicamente y de ser posible vincularlos con otras estructuras que permitan obtener resultados superiores.

2.7.2 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO.

Este procedimiento permite evaluar y controlar los resultados obtenidos y realizar análisis para ver si están en correspondencia los resultados con la estructura implementada, y a través de estas reuniones darle seguimiento y tomar nuevas decisiones que logren en caso de variaciones no previstas encaminar de nuevo a la UMIV a los resultados que se proponen.

Para realizar la evaluación de los resultados se pueden aplicar los análisis aquí expuestos y otros que no se expusieron, ya que no se iban a tratar en este trabajo, para medir

los resultados concretos alcanzados por la UMIV y ver si el rediseño de la estructura fue efectiva durante los períodos que se determinen estudiar.

Los indicadores a evaluar para ver si las decisiones tomadas han sido efectiva son varios aquí se exponen algunos de ellos:

2.8 FASE DE RETROALIMENTACION.

La fase de retroalimentación es la que nos permite después de analizado el cumplimiento de la estructura diseñada mantener o diseñar nuevas estructuras para seguir elevando los niveles de eficiencia y eficacia del departamento técnico integral.

2.8.1 RETROALIMENTACION DE NUEVAS ESTRATEGIAS.

Este procedimiento es necesario tenerlo en cuenta porque cada vez que se llegue al tiempo previsto para la culminación del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda se debe decidir por mantener o rediseñar otra estructura que siga consolidando los logros alcanzados o que permitan reevaluar lo hecho para realizar una nueva que corrija las deficiencias e insatisfacciones que quedaron de la anterior.

Esta fase siempre va antecedida de un buen análisis para ver si realmente se cumplieron todos los objetivos propuestos y revisar las imprecisiones que se cometieron en la implementación de la anterior para sacar experiencias que no afecten próximas estructuras que se elaboren, para así poder seguir desarrollando y elevando los resultados del programa de construcción, conservación, rehabilitación y a partir de este momento cuando se decida el rediseño de una nueva estructura se procede con todos los procedimientos antes expuestos.

En este capítulo se ha podido plasmar los procedimientos necesarios para realizar el rediseño de la estructura organizacional de la UMIV, esto no quiere decir que sean los únicos ya que existen otros, pero aquí se trató de explicar más ampliado los pasos para que sirvan de referencia a directivos y especialistas de la UMIV que deseen rediseñar en sus empresas para trabajar con proyección y lograr la sostenibilidad de su entidad.

2.9 CONCLUSIONES PARCIALES.

1. Se propone un procedimiento general para mejorar la gestión inversionista en las UMIV en cualquier lugar del país, que transita por las fases de inicio, análisis, planificación; ejecución, control y retroalimentación. Se detallan además procedimientos específicos que permiten diagnosticar la situación actual y rediseñar la estructura organizativa de la UMIV.

2. El procedimiento que se propone tiene como finalidad rediseñar una estructura que permita mejorar la gestión inversionista y esto a su vez provocará un mejoramiento de la efectividad y eficiencia de la actividad. En el desarrollo del procedimiento general queda explícitamente definido un momento para medir el comportamiento del rediseño de la estructura y poder evaluar el cumplimiento para en caso de existir dificultades corregirlas periódicamente.

3. Entre los procedimientos propuestos existe uno que demuestra que una vez que se comienza a trabajar se deben seguir reelaborando nuevas formas de trabajo una vez que se evalúe el cumplimiento de las metas propuestas o se haya vencido el tiempo propuesto para su cumplimiento.

4. el rediseño de la estructura organizativa apoya la efectividad del programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda y permite medirlo a través de indicadores predefinidos.

CAPÍTULO III: REDISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA UMIV, ISLA DE LA JUVENTUD.

3.1 INTRODUCCIÓN.

El objetivo de este capítulo consiste en el rediseño de la estructura organizacional en la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda, permitiendo alcanzar las metas propuestas por el Instituto Nacional de la Vivienda (INV) en el Programa de Construcción, Conservación, Rehabilitación y Construcción por esfuerzo Propio de Vivienda y para lograr que los inversionistas sean integrales, que posibiliten mejorar la toma de decisiones de los directivos del sistema de la vivienda. Estos procedimientos permitirán ser más eficaz y eficiente en el Proceso Inversionista de la Vivienda, única forma de poder planificar y controlar eficientemente el programa de inversiones y los recursos materiales, para poder alcanzar las metas trazadas en el plan de construcción de vivienda por el INV. También se explicarán algunas herramientas que se podrán utilizar para mejorar la situación de la UMIV desde diferentes perspectivas como la concepción estratégica, los resultados de cumplimiento del plan de inversiones ante, durante y después de modificada la estructura de la UMIV, con la creación de los Puestos de Mando, alcanzados durante varios años que permitan conocer como ha estado comportando el Programa de construcción de vivienda en el territorio y el balance material por recursos. Teniendo en cuenta los cambios en las concepciones y condiciones que se han desarrollado en los últimos años, aplicándose criterios nuevos tanto en la categoría de inversiones como en los procedimientos dirigidos a regular y norma

3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA UMIV.

La situación actual de la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda en la Isla de la Juventud es deprimente, los medios de transporte no existen, pues realmente no se cuenta con nada, donde el mismo es imprescindible para el trabajo de terreno de los inversionistas, existe hacinamiento, no se cuenta con suficiente material de oficina, ni herramientas de trabajo(calculadora, tablilla, cinta métrica, capa, bota de agua, etc)

Existe gran fluctuación de la fuerza de trabajo, bajos salarios, poca atención por parte del INV, MICONS y el Poder Popular al que es subordinado. El personal técnico es insuficiente lo que da motivo a que un técnico tenga que atender más de 100 viviendas dispersa por toda la isla.

Todo lo anteriormente expuesto ha conllevado a que el proceso inversionista sea ineficiente, con altos índices de consumo material en el proceso de ejecución de la vivienda, así como la calidad de este último ha dejado mucho que desear. Esto a su vez ha incrementado la disminución del tiempo de vida útil de la vivienda, pérdidas en el confort de la vivienda y por consiguiente los gastos de materiales son elevados, a lo que se une una utilización irracional de la fuerza de trabajo, equipos y medios de trabajo.

La fuerza de trabajo, a pesar del éxodo de una parte de la misma, continúa en su colectivo con 118 trabajadores, manteniendo un bajo sentido de pertenencia, lo cual puede evidenciarse que la fuerza técnica fluctúa con gran facilidad. Este hecho debe considerarse, ya que este tipo de Institución requiere de calificación, unida a experiencia, honestidad, responsabilidad y seguimiento de cada obra, que sólo se adquieren con el tiempo.

La Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda tiene definida como **MISIÓN** “contribuir a impulsar y desarrollar el crecimiento sustentable del Programa de Construcción, Conservación y Rehabilitación de Vivienda y Urbanizaciones para gradual satisfacción de las necesidades habitacionales de la población”

Su **VISIÓN** se ve reflejada en un proceso inversionista altamente calificado, moral de trabajo alta, calidad y confort en las viviendas y urbanizaciones, modelos de viviendas y urbanizaciones atractivos, buen equipo de trabajadores y posicionamiento entre los principales inversionistas como líder del sector.

Determinó como **valores compartidos** los siguientes:

Sentido de pertenencia: Sentirse orgulloso y comprometido con la institución y su programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda y urbanización.

Actitud positiva ante el cambio: Disposición para inducir y asimilar transformaciones y enfrentar riesgos.

Ejemplaridad: Actuar siempre con abnegación, optimismo, honradez y honestidad, siendo defensores firmes de los principios y conquistas de nuestra Revolución Socialista.

Disciplina: La puntualidad, el estricto cumplimiento del deber, de las regulaciones, normas y procedimientos establecidos y el correcto comportamiento laboral y social.

Las **áreas de resultados clave** son: Inversiones, Conservación y Rehabilitación, Construcción por esfuerzo propio, Economía, Recursos Humanos, Investigación y desarrollo.

3.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.

Dada la existencia en los incumplimientos de la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda "UMIV" Isla de la Juventud con el Programa de Construcción, Conservación y Rehabilitación de Vivienda con bajo por cientos y elevados gasto de presupuestos, además de violaciones de proyectos los que conllevaron a un mayor gasto de recursos materiales de un año respecto al anterior, las que no se analizan ni solucionan, pasando por alto sin análisis y una toma de medida disciplinaria, según se evidenció y demostró en el diagnóstico realizado a esta entidad, unido a que en estos año no se ha cumplido con los planes previstos por el INV tuvieron un Incumplimiento ascendente a mas de 3000 viviendas, sin embargo se gasto mas recurso material en las viviendas, y las viviendas tuvieron menor calidad en su terminación interrogante obligada.

3.4 PROPUESTA DE ELIMINAR LOS PUESTOS DE MANDO

La función inicial para lo que fueron concebidos, los Puestos de Mando, no se esta cumpliendo; la estructura creada también ha sido violada; el peso del trabajo de los Puestos de Mando ha recaído en los técnicos de la UMIV los cuales han asumido en varios de ellos la jefatura, descuidándose de su trabajo; el trabajo de las compañeras de atención a la población al igual que las estadísticas en varias de ellas no ha sido el mejor; ha existido grandes dificultades con la información estadística, la cual difiere la del técnico con la de la estadística. Siendo señalado por el Gobierno, PCC y el INV, o sea no había confiabilidad en las estadísticas; el Puesto de Mando municipal desde que salio de su sede inicial no ha funcionado; los modelos e informaciones típicas del departamento no se estaban realizando.

La política constructiva demanda una etapa superior de desarrollo, eficiencia y eficacia dotando al inversionista de autoridad y el apoyo necesario para su papel rector para estos

procesos con vista a lograr el crecimiento de los planes constructivos sobre la base de la reducción de los costos y gastos así como de un fuerte desarrollo tecnológico.

Las tareas se han incrementado notablemente en relación a cuando se inicio el programa de vivienda de bajo consumo material y energético, los resultados reflejan la falta de control, autoridad y exigencia, cuando precisamente la principal premisa de esta es: elevar el papel del territorio en la gestión técnico productivo y control de los proyectos.

La estructura actual no responde a los requerimientos a la que esta llamada la parte inversionista teniendo en cuenta que los mayores esfuerzos se destacan en la actividad productiva, absorbiendo un considerable volumen de tiempo que conduce a la insuficiente atención de un significado numero de tareas, que son igualmente de significativa importancia para el sistema.

3.5 MÉTODO DEL ANÁLISIS COMPARATIVO HORIZONTAL O DINÁMICO.

El análisis del Balance General de los objetivos de trabajo y del Estado de cumplimiento del plan de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda se inició por el método horizontal para que se tenga una visión más rápida de lo que ha sucedido durante los diez últimos años en el cumplimiento del plan del año del territorio este período abarca de enero 1997 a Diciembre del 2006.

En el análisis realizado por periodo es el siguiente:

Periodo	Años que abarca	Cantidad viviendas terminadas	Cantidad de trabajadores
Antes de la creación de los puestos de mando	1997- 2003	3229	5
Durante la creación de los puestos de mando	2003- 2005	990	78
Después de eliminados los puestos de mando	2005-2007	261	34

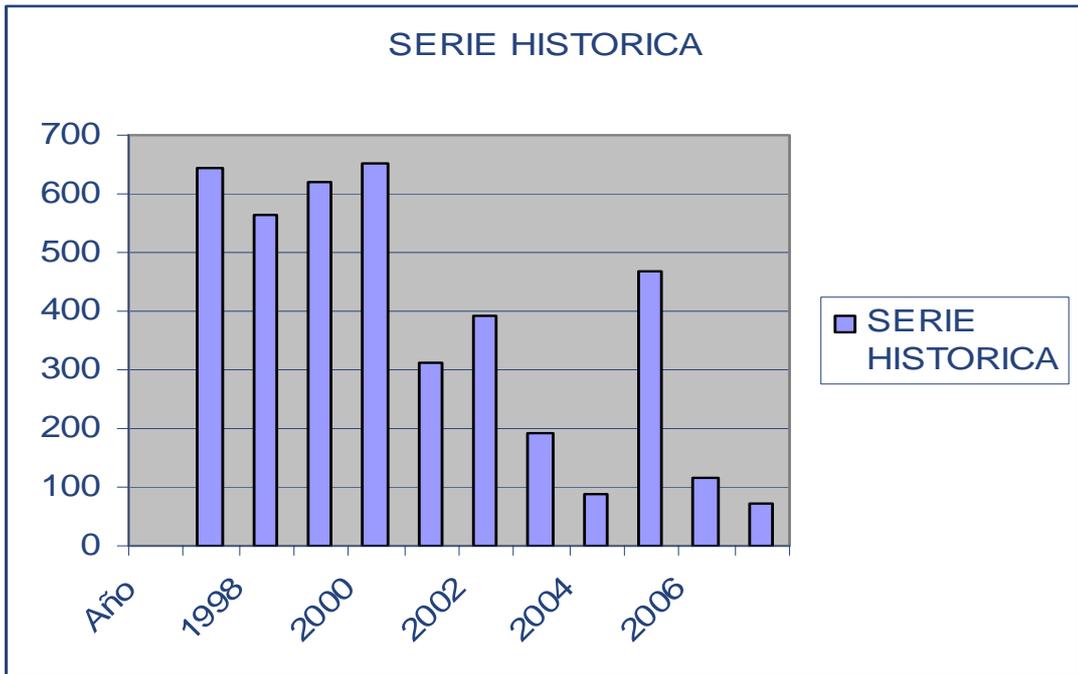


Gráfico 3.1 Análisis comparativo de la cantidad de viviendas terminada desde 1997 a mayo 2007.

También se puede apreciar una gran disminución de la cantidad de viviendas terminada a partir del año 2003 que es cuando se cambia la estructura de inversiones y se crean los puestos de mando.

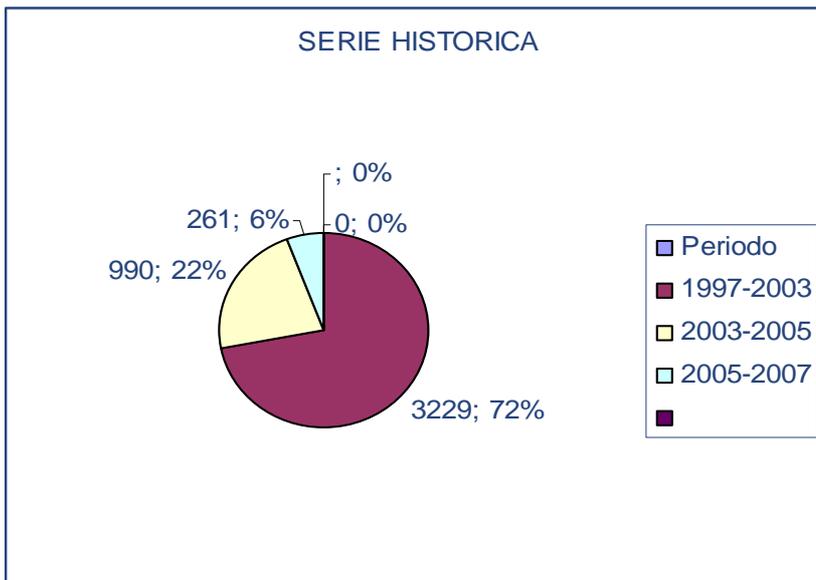


Gráfico 3.2 Análisis comparativo entre los periodos 2003 al 2006.

Se pudo apreciar que el periodo 1997-2003 es el período de mayor cantidad de viviendas construida, mejor calidad y menor costo por viviendas así como el gasto de materiales fue mucho menor reportado, todo esto con menos inversionistas

Como se puede apreciar en los otros periodos el volumen de viviendas terminadas es mucho menor (2003-2007) desde el punto de vista del proceso inversionista se hicieron muchos ajustes y se trazaron varias estrategias para cumplir los planes disminuyendo en cantidad de viviendas terminadas respecto al periodo anterior.

3.6 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL INCUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA CONSTRUCCION, CONSERVACION Y REHABILITACION DE VIVIENDA POR LA UMIV EN EL TIEMPO.

En los últimos tiempos la tendencia ha sido ejecutar construcciones de un solo nivel destinado sobre todo a los damnificados por fenómenos meteorológico, lo que ha traído como consecuencia:

- ✓ La falta de aprovechamiento del suelo urbanizable.
- ✓ No existen posibilidades de crecimiento habitacional a corto plazo por la carencia de redes técnicas.
- ✓ La inexistencia de financiamiento para invertir en la urbanización de las áreas.
- ✓ La redes de infraestructura actuales, están saturadas.
- ✓ Existencia de áreas de desarrollo con problemas de resistencia de suelo, por lo que no se pueden acometer viviendas de mas de una planta.
- ✓ Paralización de los planes de construcción de viviendas vía estatal y esforzó propio.

De manera general las principales insuficiencias deficiencias que se han generado en la ejecución de estos planes son las siguientes:

1. Problema con la documentación técnica, por parte del IPF, UMIV, Proyectistas.
2. Los inversionistas no están preparado para asumir integralmente su responsabilidad.
3. Insuficiente capacidad técnica en las unidades inversionistas, lo que provoca lentitud completamiento de la documentación técnica.

4. se inician algunas obras sin estar los proyectos concluidos, lo que obliga a proyectar a pie de obra e impide que el constructor realice una preparación técnica satisfactoria. Se introduce la improvisación y la carencia de cronograma.
5. La implementación del nuevo reglamento del proceso inversionista es nula.
6. Insuficiente control de autor. El constructor asume soluciones de proyecto.
7. Se inician simultáneamente las obras y no escalonadamente. La demanda de recursos y fuerza de trabajo esta a tope en cada etapa constructiva.
8. Se viola la secuencia constructiva por la existencia de algunos recursos y la carencia de otros.
9. La ubicación geográfica del territorio afecta de modo determinante la gestión y transportación de los recursos ante otros territorios más próximos a los centros de producción.
10. Se mantienen las fechas históricas como compromisos de terminación ante la carencia de cronogramas objetivos. Se programa el avance semanal en dependencia de los recursos existente.
11. El aporte del prefabricado es mínimo e insuficiente.
12. El control de calidad del hormigón no se garantiza en tiempo y con los requisitos normados.
13. La calidad de las viviendas que se ejecutan, no garantiza la vida útil que debe esperarse de las mismas.
14. Se acude a los maratones en la vivienda, para concluir los planes.
15. La fuerza Técnica Calificada esta por debajo de la demanda.
16. Lento proceso de terminación. Las etapas hinciales de cimentación, muros y techos alcanzan un ritmo rápido, pero las terminaciones se dilatan excesivamente, influyendo que son tareas mas especializadas, no siempre se le apoya decididamente por su colectivo. Al estar definido el beneficiario este busca en primer lugar la calidad del acabado, etc.
17. Demoras provocadas por insuficiencias de recursos financieros en moneda nacional y relaciones de cobro y pago con los productores/suministradores.
18. Poca cultura de la participación popular en los diferentes planes.
19. Falta de medios y herramientas de trabajo.

20. Débil papel del proceso inversionista.
21. No completamiento de la entrega de las micro localizaciones para el programa de vivienda.
22. Existen viviendas terminadas que aun están pendiente por la conexión a las redes de acueducto, alcantarillado y eléctrica, afectando la habitabilidad.
23. Demora en el abastecimiento y transportación de materiales por parte de los constructores hacia los puntos de ventas y establecimientos.
24. Problemas de transportación tanto interno como externo.
25. Falta de organización por parte del inversionista y constructores.

- ✓ Déficit del personal técnico, para cubrir el programa.
- ✓ Falta de organización por parte del inversionista y constructores.
- ✓ Problema de transportación.
- ✓ No se logro implementar los puntos de ventas.
- ✓ Problema con la documentación técnica tanto por parte del IPF, UMIV y proyectistas.
- ✓ No aprovechamiento de la jornada laboral.
- ✓ No chequeo a pie de obra por el inversionista y constructor.
- ✓ Débil papel del proceso inversionista.
- ✓ Poca cultura de la participación popular en los diferentes planes.

El año 2007(cierre de mayo) es el último año objeto de estudio en el diagnóstico realizado, el cual a pesar de los resultados negativos en el cumplimiento del plan de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda, las principales incidencias durante estos cinco meses son:

- ✓ Lento proceso de terminación. las etapas híncales de cimentación, muros y techos alcanzan un ritmo rápido pero las terminaciones se dilatan excesivamente, influyendo que son tareas mas especializadas, no siempre se le apoya decididamente por su colectivo. Al estar definido el beneficio este busca en primer lugar la calidad del acabado.
- ✓ Insuficiente capacidad de transportación, que incide en los traslados de recursos al municipio.

- ✓ Necesidad de atender la ejecución de trabajos pendientes, correspondientes a viviendas por esfuerzo propio reportadas como terminadas en el 2006.
- ✓ Insuficiente capacidad técnica en las unidades inversionistas, agravada en diversos territorios por una importante cantidad de sanciones impuestas a fines del pasado año e inicio de este, lo que provoca lentitud completamiento de la documentación técnica.

A pesar de los resultados negativos se logró avanzar la documentación técnica, en el control técnico a obra, mayor protagonismo de los inversionistas, menos problemas de calidad en las obras, proyectos más confortables.

A partir de este diagnóstico comparativo se crean los primeros criterios acerca de la eficiencia y la eficacia del proceso inversionista el cual se puede valorar de muy ineficiente y débil por los resultados revelados en el mismo y hace reflexionar acerca de aplicar otros métodos más integrados para ver en el tiempo cual fue la evolución del cumplimiento de los planes de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda por la UMIV.

3.7 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Teniendo en cuenta los cambios de conceptos y la prioridad dada a los Programas Constructivos de la Vivienda bajo los principios de la Popularización y la territorialidad de sus soluciones, el Sistema de la Vivienda hoy asume la responsabilidad Estatal en la conducción del mismo, integrando a la población y demás organismos que participan.

La Estructura Organizativa Inversiones, Conservación, Rehabilitación y Esfuerzo Propio de la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda "UMIV" Isla de la Juventud, en lo adelante **DEPARTAMENTO TECNICO INTEGRAL** está vinculada con la proyección estrategia de la UMIV, la DMV, Isla de la Juventud, puesto que su objetivo es lograr que se cumplan los planes propuestos definidos en el Programa de Construcción, Conservación y Rehabilitación de Viviendas con el fin de desarrollar su misión y actividad fundamental con los resultados esperados de eficiencia y eficacia en el proceso inversionista.

3.7.1 Procedimiento Específico para el Rediseño de la Estructura organizacional en el departamento técnico integral.

La misión : Impulsar y desarrollar el crecimiento sustentable del programa de Construcción, Conservación y Rehabilitación de las viviendas en la comunidad, su organización y servicios estrechamente vinculado, garantizando los destinos priorizados, la calidad técnicos constructiva y el uso mas racional de los recursos materiales y financieros destinados para estos fines. Promover el desarrollo tecnológico, la generalización de nuevas tecnologías, la introducción de los avances de la ciencia y la técnica y la búsqueda de alternativas locales a la producción de materiales, en la comunidad.

Funciones Inversionista integral

- Identificación

Cada Consejo Popular es una Obra.

Cada Vivienda es un Objeto de Obra.

- A nivel de Circunscripción.

Las Comisiones de viviendas son una fuerza política que con el debido asesoramiento técnico garantiza las prioridades bajo un clima de transparencia con apoyo popular.

Lo que no se puede violar: Las Comisiones otorgan derecho, no recursos.

Aplicar la política trazada por el país, el Instituto Nacional de la Vivienda y el Gobierno para la construcción, conservación y rehabilitación de viviendas. en la comunidad

- Controlar la calidad de las viviendas que se construyan y asegurar que estas se efectúen de acuerdo a los planes y destinos previstos y garanticen un adecuado confort.
- Elaborar los estudios, evaluaciones y análisis técnicos – económicos de las inversiones para lograr una mayor efectividad.
- Compatibilizar las inversiones que se ejecutan con los enteres de la defensa y el CITMA.

- Elaborar los registros, balances estadísticos del cumplimiento de los planes y presupuestos.
- Dirigir y controlar la venta de fondos mercantiles para el programa de la vivienda y subsidio estatal.
- Dirigir y controlar el proceso de elaboración de los planes de construcción, conservación y rehabilitación de viviendas a partir de: la elaboración del programa de trabajo según orientaciones del Instituto Nacional de la Vivienda y de la Administración Municipal, y participar en los análisis de propuesta del plan.
- Controlar los ingresos por cuantía y forma de pago y aplicar lo establecido a las masas para el pago por este concepto.
- Establecer y controlar la estrategia para detener el deterioro y rehabilitar el estado técnico del fondo habitacional.
- Establecer la estrategia para el desarrollo tecnológica de la vivienda.
- Establecer la estrategia para una mayor participación de la población y otras entidades estatales en el funcionamiento y ejecución de los planes de construcción y rehabilitación.
- Orientar la política establecida hacia la erradicación habitacionales precarias y el mejoramiento del estado habitacional de las cuarteorías y ciudadelas propiciando su eliminación gradual y estable.
- Realizar la contratación y entrega de la documentación técnica y velar por la calidad de los proyectos, mediante el control y aprobación de los mismos.
- Controlar que se elabore y materialice el balance de la producción local de materiales y componente y en especial por el aseguramiento de los techos y entrepisos.

Caracterización del consejo

Fondo Habitacional

- Estado técnico
- Topología y patologías predominantes
- Riesgos ante desastres naturales.

Fondo en ejecución

- Conceptos constructivos
- Etapas
- Topologías
- Necesidad de recursos
- Posibilidades y disposición de la familia

Funciones dentro del consejo.

Área de desarrollo

- Tipo de viviendas a construir
- Urbanizaciones
- Obras inducidas
- Alcance de las inversiones por etapas

Acciones de rehabilitación y conservación

- Estudio de factibilidad
- Acciones emergentes
- Rehabilitación integrales
- Recuperar lo posible de las demoliciones en función de las reparaciones

Aprovechamiento local

- Base técnico material instalada
- Recursos materiales disponibles
- Transporte de los vecinos
- Comprometimiento de los organismos al apoyo logístico de sus trabajadores

Composición de la estructura.

- Inversionista Integral
- Inspector
- Miembro de la UNAICC(contratado por la UMIV para asesorar y garantizar los trabajos que se soliciten)
- Comisiones de circunscripción
- **Organizaciones de masa.**

Funcionamiento de la estructura

- Los inversionistas se subordinan directamente al director de la UMIV y despachan con los especialistas de las obras Nuevas, conservación y control territorial la documentación requerida, la estrategia de trabajo de la semana y su aseguramiento, lo cual debe definirse en la reunión que preside el director general de sistema y participan los directores de la UMIV, Entidad y PAC, decidiendo de forma colegiada los recursos y su distribución al nivel de consejo popular por el principio de avance físico.
- Las acciones constructivas que van concluyendo se tramitan semanalmente con el especialista de control urbano y se le notifica a la persona el expediente concluido de oficio para su posterior legalización.

3.8 ACCIONES A DESARROLLAR PARA CUMPLIR LOS PLANES.

1. fortalecer la estructura organizativa de la UMIV de modo que sea capaz de cumplir este Programa, para ello prestar especial atención al sistema de trabajo de los inversionistas en la base, su desempeño y preparación.
2. dejar definitivamente terminados y en buen estrado técnico todos los locales del sistema, así como garantizar el almuerzo a todos los trabajadores.
3. todas las viviendas asignadas a los sindicatos, así como las que se construirán para los médicos internacionalistas deberán iniciarse en el mes de enero y terminarse en diciembre.
4. cumplir con cada indicador del Programa, de modo que se satisfagan todos los destinos previstos, ya sea por la vía estatal o de la población.
5. las viviendas afectadas por fenómenos naturales, pendientes deberán terminarse en el transcurso del año.
6. en el plan de terminación de viviendas se incluirán todas las viviendas que se encuentran en ejecución del sector estatal.
7. las Empresas constructoras crearán una estructura organizativa para atender al Movimiento popular de construcción, conservación y reparación de viviendas.
8. cada organismo constructor deberá producir los elementos de pared que demanda su plan.

9. a las viviendas que se le entregue el techo de zinc tiene un plazo de 60 días para concluir las.
10. del plan de inicios, el 30% de las viviendas deberán quedar techadas al cierre del año, un 40% con cerramiento fundido y el resto con la cimentación concluida o en levante de muros.
11. se garantizaran los niveles mínimos de habitabilidad de las viviendas que se terminen, así como los atrasos de urbanizaciones, para ello la UMIV deberán realizar las solicitudes de financiamiento necesario para las soluciones de acueducto y alcantarillado cuando así lo demande y coordinar con la OBE municipal el servicio eléctrico requerido.
12. se crearan RASTROS o puntos de ventas de materiales en todos los Consejos Populares y poblados principales.
13. se preparan POLIGONOS de producción de materiales donde se les facilite a la población la elaboración de los elementos de pared, piso, etc, de su vivienda.
14. se le facilitara adquirir créditos a todos los beneficiarios que se seleccionen para construir, rehabilitar, ampliar, etc, por esfuerzo propio su vivienda.
15. los recursos materiales se irán entregando en la medida que avance la secuencia constructiva, de modo que recibirá más recursos el que más avance y más trabaje.
16. la UMIV hará la propuesta de las viviendas de convalidación a incluir en el plan de terminación. Se propondrán las más avanzadas y las que seleccione el barrio, el consejo popular y el consejo de la administración.
17. las rehabilitaciones integrales de edificios incluye eliminar las filtraciones de cubierta utilizando impermeables de manta asfáltica u otro, reparación de las instalaciones hidráulicas desde la cisterna hasta el interior de los apartamentos, igualmente para las instalaciones sanitarias y eléctricas, incluye registros eléctricos, etc., cambio de carpintería, pintura, mejoramiento urbano y otras acciones.
18. los inicios planificados para proyección año 2008 se concentran en solucionar casos de discapacitados, incendios y fondo en reposición (mala e inhabitable).
19. evaluar la documentación técnica existente, así como la infraestructura necesaria.
20. análisis de la fuerza de trabajo por la vía estatal y por el esfuerzo propio.

21. la capacidad instalada de almacenaje y su posible crecimiento.
22. evaluar las capacidades instaladas y su posible desarrollo (planta prefabricado, cerámica roja, etc.).
23. la convención de plantillas en técnicos de la construcción e ingenieros industriales.
24. convenio con la UNAICC que abarca la rectoría del Proceso Inversionista.
25. convenios con el politécnico de la construcción y escuelas de capacitación del MICONS.
26. incorporación de estudiantes de 4to y 5to año de las diferentes instituciones.
27. administración del proceso inversionista por el **DEPARTAMENTO TECNICO INTEGRAL DE LA UMIV.**
28. acondicionamiento de locales, mobiliarios.

3.2.4. CONCLUSIONES PARCIALES.

5. Se propone el cambio estructural de técnico en construcción de vivienda y urbanización, técnico general integral por consejo popular que ejerzan y controlen por cuadra el programa de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda tanto por la vía estatal como por esfuerzo propio de la población

6. La estructura y cargo que se propone tiene como finalidad la integralidad del técnico que le permita actuar, controlar, un área o sector de un consejo popular(cuadra) que le permita mejorar la gestión inversionista y esto a su vez provocará un mejoramiento de la efectividad y eficiencia del proceso constructivo y de conservación de la vivienda. En el desarrollo del proceso inversionista queda explícitamente definido un momento para medir y evaluar la gestión inversionista del técnico y poder evaluar el cumplimiento del plan para en caso de existir variaciones corregirlas periódicamente.

7. El nuevo diseño de técnico integral en inversiones apoya la efectividad del proceso inversionista de toma de decisiones y permite medirlo a través de indicadores predefinidos.

CONCLUSIÓN GENERALES

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una base conceptual amplia sobre el mundo de los sistemas organizacional de la empresa, pudiéndose utilizar como un instrumento metodológico para el diseño e implementación de la nueva estructura organizativa integral con el departamento técnico integral para mejorar el proceso inversionista de la Isla de la Juventud que bien débil se encuentra.

2. Tal como se esperaba el diagnostico del estado actual de la UMIV arrojó que su diseño no respondía básicamente a la atención que requerían las inversiones generando múltiples problemas y deficiencias que se manifiestan por el débil papel que ha ejercido del departamento de inversiones primero y luego los puestos de mando, como inversionista de la vivienda en el municipio.

3. El rediseño de la estructura organizativa a través del departamento técnico integral con sus correspondientes funciones que se propone en el marco de esta investigación, constituye una estructura organizada, competente para lograr con eficiencia y eficacia los propósitos diseñados

4. En el contexto de la investigación realizada en esta Tesis de Maestría, quedó demostrado que es necesaria implementar una forma de trabajo, o sea rediseñar la Estructura Organizativa para mejorar el cumplimiento del Programa de Construcción, Conservación y Rehabilitación de Viviendas en el territorio se requiere de política que permitan integrar los conocimientos teóricos y práctico de todos los especialistas y técnicos en solo departamento, con aquellos de carácter práctico, considerando la solución del problema en toda su complejidad. Esto corrobora la correcta formulación del problema científico planteado en esta tesis.

5. La validez de la hipótesis se demuestra pues con la Implementación y aplicación del departamento técnico integral se hace más efectiva la intervención del técnico a su área de accionar (cuadras), al tener mayor conocimiento de todas acciones que se lleven a acabo su área, y se logran mejorar los índices y resultados de la UMIV, alcanzando un eficaz y eficiente proceso inversionista.

RECOMENDACIONES.

1. Presentar ante el consejo de dirección de la UMIV el rediseño de la estructura organizativa con el objetivo de analizarla y evaluar su implementación.

2. Esta nueva estructura organizativa por su importancia para el proceso inversionista en el municipio especial Isla de la Juventud que por su característica (déficit de técnicos y especialista), puede ser generalizarla a través del INV en otros lugares del país con similar condiciones.

3. Presentar el presente trabajo de tesis primero en el forum, y después en evento a nivel del Instituto Nacional de la Vivienda (INV).

BIBLIOGRAFÍA.

1. Hernández Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1994). Metodología de la investigación. 1ra Edición. Mc. Graw Hill. México.
2. Stoner, J. y otros. (1996). Administración. 5ta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
3. Copyright © Aiteco Consultores 2005-2006 . Camino de Ronda, 101 - Edificio Atalaya. GRANADA (España)
Díaz Pontones, V. Ramírez Reyes, M. y Palacios Hidalgo A. (1998). La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación. Folletos Gerenciales, Compendio de artículos de Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Septiembre de 1998, pp 163- 214. Ciudad de la Habana. Cuba.
4. Rodríguez González, Fermín O. y Alemañy Ramos, Sonia. (1998). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y Metodologías. Folletos Gerenciales, Compendio de artículos de Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Septiembre de 1998, pp. 10- 40. Ciudad de la Habana. Cuba.
5. Colectivo de autores. (2005). Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Ciudad de la Habana, Cuba.
6. Menguzato, M. y Renau, J.J. (1991). La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del management. Libro reproducido por el MES.
7. Hernández Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1994). Metodología de la investigación. 1ra Edición. Mc. Graw Hill. México.
8. Stoner, J. y otros. (1996). Administración. 5ta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
9. Melinkoff, Ramón V.: La Estructura de la Organización. Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1969.
10. Terry, George: Principios de Administración. México, 1961.
11. Riccardi, Ricardo: El Manual del Director, Madrid, 1965.

12. [LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL](#)

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 ...

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm

- 158k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

13. [Naturaleza y propósito de la Organización - Monografias.com](#)

La **estructura organizacional** en un medio del que se sirve una organización ... Es el tipo de **estructura organizacional**, que aplica el principio funcional o ...

www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml - 64k - [En caché](#) -

[Páginas similares](#)

14. [Comportamiento organizacional - Monografias.com](#)

Causa de la organización: La causa básica de la **estructura organizacional** es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, ...

www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml - 44k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

[DOC]

15. [LA ESTRUCTURA Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL](#)

Formato de archivo: Microsoft Word - [Versión en HTML](#)

“La **estructura organizacional** puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas ...

www.ipap.sg.gba.gov.ar/doc/docdei/vmeydo.doc - [Páginas similares](#)

16. [Organigramas - Estructura Organizacional - Apuntes de ...](#)

Concepto de Organigramas, Definición de Organigramas, Conceptos, Definiciones.

www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/

- 48k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

17. [Estructura Organizacional](#)

A través del rediseño de la **estructura organizacional**, ayudamos a las organizaciones públicas y privadas a responder mejor a las necesidades de sus clientes ...

www.aiteco.com/estruorg.htm - 10k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

18. [Sistema Organizacional. Estructura Organizacional. Conceptos ...](#)

Curso de Recursos Humanos: Sistema **Organizacional. Estructura Organizacional.** Conceptos Afines.

www.wikilearning.com/sistema_organizacional_estructura_organizacional_conceptos_afines-wkccp-15225-17.htm - 56k - 3 Jul 2007 - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

19. [Superintendencia de Industria y Comercio](#)

Estructura Organizacional ... Para el cumplimiento de las funciones, la Superintendencia cuenta con la **estructura** orgánica que se presenta en el siguiente ...

www.sic.gov.co/La_Superintendencia/Estructura/Organigrama_General.php - 84k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

[webmaster](#)

20. **Estructura Organizacional. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Rectorado · Vice-rectorado · webmaster@uapnet.edu.bo. Teléfono (591)(03)8422411, Gobierno Electrónico.

166.114.194.2/nuevouap/estorg.htm - 4k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

21. [::ILCE - ¿Quiénes Somos? - Estructura Organizacional::](#)

Estructura Organizacional del ILCE. ... Estructura Organizacional.

Todos los Derechos Reservados. Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa I ...

www.ilce.edu.mx/quienes/organigrama.htm - 26k - [En caché](#) - [Páginas similares](#)

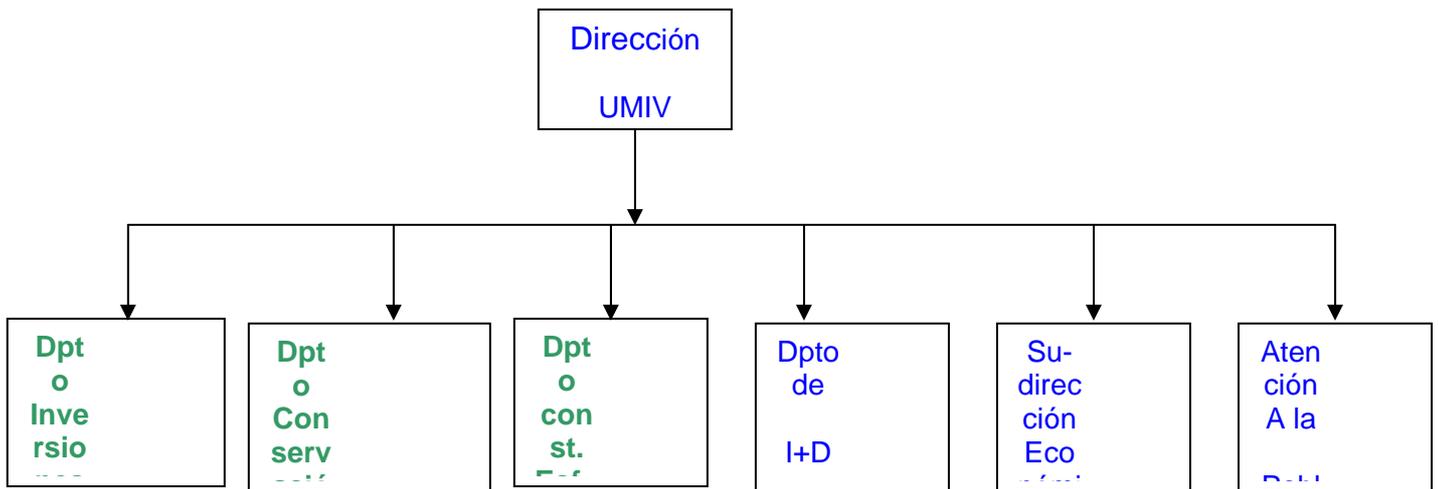
22. **Ronda Pupo, Guillermo A.** Conceptos de estrategia. *Gestiopolis*. [En línea] [Citado el: 15 de Marzo de 2007.] Cuba. <http://www.gestiopolis.com>.

23. Ronda Pupo, Guillermo A. Los pilares que sostienen la dirección estratégica. *Gestiopolis.com*. [En línea] [Citado el: 27 de Marzo de 2007.] <http://www.gestiopolis.com>.
24. Stoner, James A. F, Edward Freeman, R y Gilbert, Daniel R. 1996. *Administración*. Sexta edición, digital. s.l. : Prentice-Hall Hispanoamericana S. A, 1996. págs. 258-311.
25. Stoner, James. *Administración*. quinta edición. s.l. : Prentice Hall. págs. 193-220; 227-256; 265-286; 298-325. Vol. I.
26. Valdivieso Guardia, Sergio D. Planeación Estratégica. *Monografias.com*. [En línea] [Citado el: 22 de marzo de 2007.] <http://www.monografias.com>.
27. Barrios Castillo, Grisel. Teoría de la decisión en la empresa. *Gestiopolis.com*. [En línea] [Citado el: 12 de Marzo de 2007.] <http://www.gestiopolis.com>.
28. López, Carlos. Introducción a la administración estratégica. *Gestiopolis.com*. [En línea] [Citado el: 27 de Marzo de 2007.] <http://www.gestiopolis.com>.
29. Mariscal Briones, Walter. Análisis de la toma de decisiones gerenciales en la organización. *Gestiopolis.com*. [En línea] [Citado el: 29 de Marzo de 2007.] <http://www.gestiopolis.com>.
30. Alcide Castro, M.(1982):<<El concepto de estrategia y las matrices portfolio>>,Revista Española de Financiación y Contabilidad, septiembre-diciembre.
31. Aldrich, H. E.(1972):<<Technology and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group>>, Administrative Science Quarterly,17.
32. Ansoff, H. I. (1976): La Estrategia de la Empresa, Editorial Universidad de Navarra.
33. Andrews, K. R. (1962): The Concept of Corporate Strategy, Dow – Jones – Irwin; existe versión en castellano, El concepto de la estrategia de la empresa, Eunsa, 1977.
34. Blau, P. M., y Scout, W. R. (1962) : Formal Organizations, Chandler, San Francisco.
35. Bueno, E., Cruz, I., y Duran, J. J. (1982): Economía de la empresa, Pirámide, Madrid.
36. Cohen, K. J., y Cyert, R. M. (1973): Economía de la empresa (Teoría de la Firma), El Ateneo, Buenos Aires.
37. Cuervo, A., Ortiguera, M., y Suárez, A. (1979): Introducción a la Economía de la Empresa, Pirámide, Madrid.
38. Chile, J. (1978): <<Information Technology, Organization and the Response to Strategic Challenges>>, California Management Review, Otoño.

39. Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1976): Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration; versión en castellano, Organización y ambiente, Labor, Barcelona, 1976.
40. Lussato, B. (1976): introducción crítica a los sistemas de organización, Tecniban, Madrid.
41. Luthans, F. (1980): Introducción a la Administración. Un enfoque de contingencias, McGraw-Hill.
42. March, J. G., y Simón, H. A (1969): Teoría de la Organización, Ariel, Barcelona.

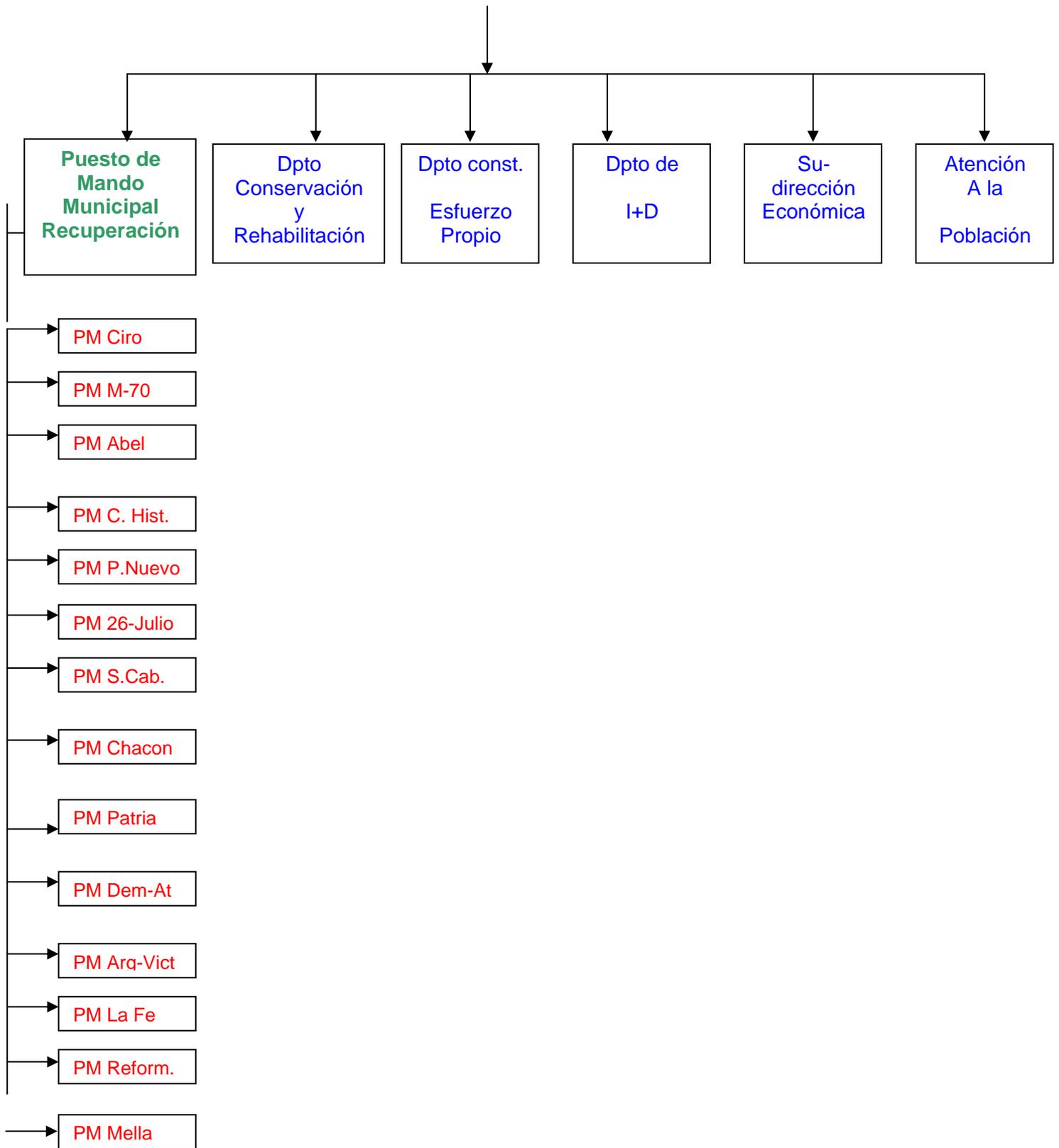
ANEXOS.

Anexo.#1. Estructura antes de la creación puestos de mando.

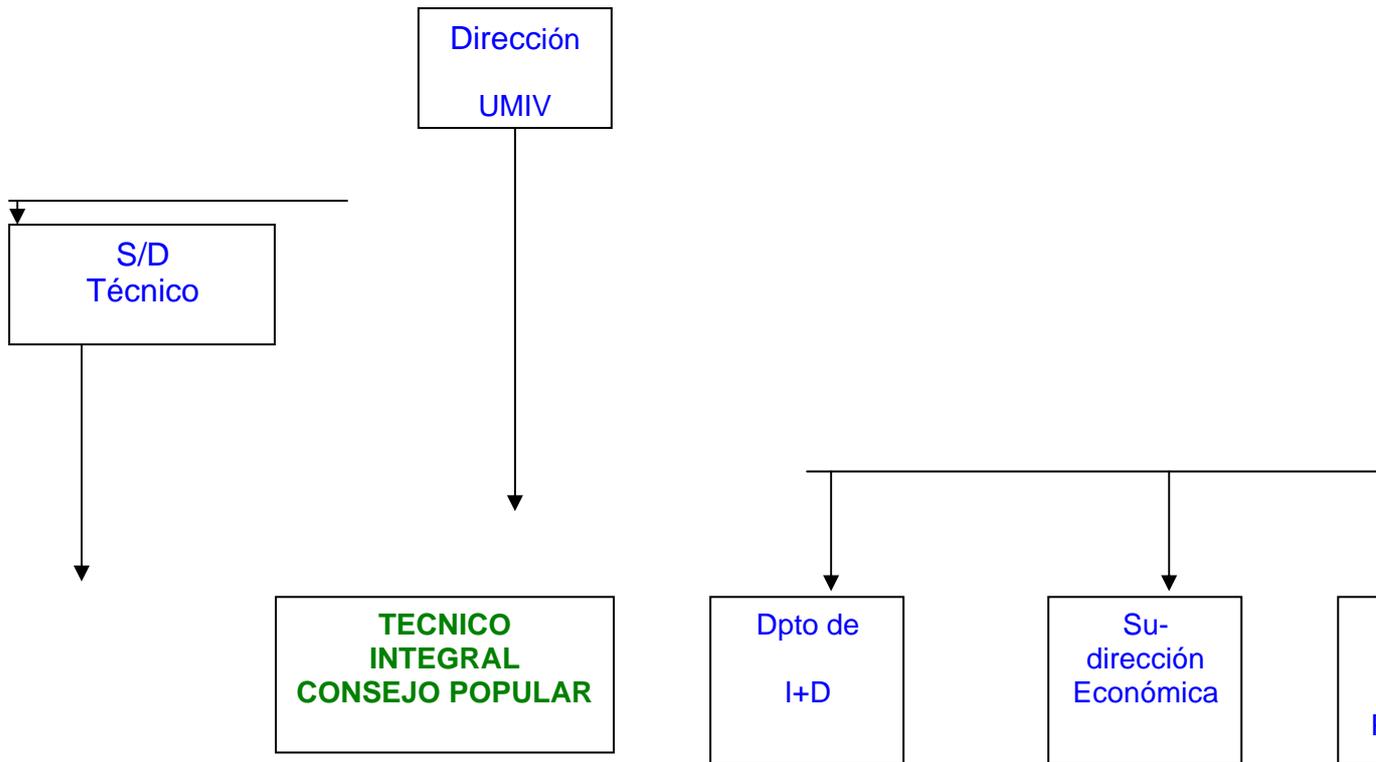


Anexo.#2. Estructura de los puestos de mando.





Anexo #3. Estructura propuesta



Anexo #.4

SERIE HISTORICA PROGRAMA DE CONSTRUCCION DE VIVIENDAS

AÑO	Plan Estatal	Esfuerzo Propio	Total
1997	445	217	645
1998	366	200	566
1999	261	361	622
2000	302	250	652
2001	147	164	311
2002	185	82	267
2003	93	173	266
2004	469	100	469
2005	180	80	260
2006	200	75	275
Mayo/2007	72	10	82
TOTAL GRAL	2720	1712	4415

Anexo #.5 Imágenes de intervención integral Reparto 26 de Julio

ANTES



DESPUES



ANTES



DESPUES



ANEXO # .Imágenes de Construcción, Conservación y Rehabilitación de viviendas

En áreas homogéneas



