

# Nuevas Mipymes en Cuba y rediseño organizacional: una necesidad inmediata

## New MSMEs in Cuba and organizational redesign: an immediate need

GARCÍA, Cinthya <sup>1</sup>

MOLINA, Ana T. <sup>2</sup>

### Resumen

Las organizaciones están en constante cambio y es innegable que evolucionan o están destinadas a perecer. Ante este panorama, el rediseño organizacional se presenta como una herramienta indispensable. En Cuba, desde 2021, se aprobó la creación de mipymes como nuevos actores económicos. En este escenario se inserta la presente investigación, que propone un acercamiento a la necesidad de rediseñar las mipymes, utilizando como estudio de caso la mipyme estatal Edumedia SURL.

**Palabras clave:** diseño organizacional, mipyme, Cuba

### Abstract

Organizations are constantly changing and it is undeniable that they evolve or are destined to perish. Given this scenario, organizational redesign is presented as an indispensable tool. In Cuba, since 2021, the creation of MSMEs as new economic actors was approved. Inserted in this scenario we have the present investigation, which proposes an approach to the need to redesign MSMEs, using the state MSME Edumedia SURL as a case study.

**Key words:** organizational design, MSME, Cuba

---

## 1. Introducción

Diseñar una organización de nueva creación, mientras se va construyendo, es todo un reto, pero lo es más aún cuando en materia de leyes todo es nuevo. Tal es el caso de la implementación de las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) que han emergido en el panorama económico cubano desde hace algún tiempo.

Hasta el momento existían en Cuba empresas estatales, cooperativas y trabajadores por cuenta propia. Ahora las mipymes, creadas en sectores diversos (producción de alimentos, actividades manufactureras, programación informática) tendrán facilidades como una mayor autonomía en su gestión. Esta diversificación de los actores económicos en el país responde a una necesidad de cara a la recuperación de la actividad económica, pues de lo que se trata es de satisfacer demandas insatisfechas.

---

<sup>1</sup> Estudiante de Maestría. Centro de Técnicas de Dirección. Universidad Tecnológica de La Habana. Cuba. cinthygc1010@gmail.com

<sup>2</sup> Profesora. Centro de Técnicas de Dirección. Universidad Tecnológica de La Habana. Cuba. atmolina@gmail.com

En el caso específico de las mipymes de propiedad estatal, surgidas a partir de empresas con años de funcionamiento, se hace imprescindible un rediseño de su estructura organizacional, que la adecúe a los escenarios actuales y deje a un lado las maneras de hacer del antiguo formato.

Las empresas, como entes sociales, son transversales a las esferas de la vida. Intentar entender cómo funcionan y qué mecanismos se emplean en su construcción, no debe excluir el entorno en que se desarrollan. Las organizaciones están influenciadas por el contexto en que se desenvuelven.

El rediseño organizacional se asocia al cambio y a todo lo que esto conlleva: capacidad de adaptación y resistencia. Los planes de rediseño se hacen con toda intención, previendo modificaciones en la organización que permitan elevar sus niveles, ya sea atendiendo a resultados, tecnologías u otros.

En cuanto a los diferentes planes, estrategias y metodologías a seguir para realizar un rediseño organizacional, no se trata de copiar modelos, sino de adaptarlos a los escenarios. Cada empresa vela por establecer un diseño en el que se tenga en cuenta su objeto social y en cuyas pautas se contemplen sus principales actividades.

Ante la necesidad de rediseñar el proceso de organización del trabajo en la implementación y desarrollo de la mipyme estatal Edumedia SURL (antes parte del flujo de Cinesoft), nace esta investigación.

Cuando se habla de una empresa de nueva creación, inmediatamente se piensa en ¿cuáles serán sus clientes? ¿qué productos ofrecerá? ¿cómo definir su objeto social? Pudiera pensarse también en los trabajadores: ¿qué competencias organizacionales se les exigirán? ¿cuáles serán sus cargos dentro de la empresa? Esta investigación, centrada en la experiencia de Edumedia SURL, pretende ofrecer algunas respuestas a preguntas tan complicadas.

---

## 2. Metodología

La investigación se propone examinar algunos postulados de autores reconocidos en esta rama y realizar un análisis centrado en una exposición crítica de los conceptos y reflexiones acerca de las principales temáticas asociadas al rediseño organizacional. No solo se evaluaron los aspectos teóricos-conceptuales relacionados con el diseño organizacional, también se aludió a las características inherentes al sistema empresarial con la creación de las mipymes, así como a los antecedentes y experiencias relacionadas con el diseño organizacional realizado en Cuba.

El Objeto de investigación son los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de la organización del trabajo. Para su desarrollo, se realizó una búsqueda y análisis documental sobre los principales temas, así como una revisión de la normativa vigente con relación a las mipymes en Cuba.

El Objetivo de la investigación es aplicar un rediseño organizacional en la mipyme estatal Edumedia SURL. Para identificar las necesidades de la pequeña empresa realizamos un diagnóstico de la situación organizacional en el momento de su puesta en marcha, con la respectiva aplicación de métodos e instrumentos con una valoración cuantitativa y cualitativa de los resultados. Entre los métodos estuvo la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, a la cual se llegó en entrevista colectiva.

---

## 3. Resultados y discusión

### 3.1. Diseño organizacional: apuntes para una historia breve

Las organizaciones (empresas, entidades, negocios) se enfrentan cada día a un nivel mayor de exigencia por parte de un mercado ávido de obtener lo que desea, en tiempos donde se otorga valor a unos procesos en detrimento

de otros. Las empresas asumen el reto diario de subsistir en un entorno en el que corren peligro de volverse irrelevantes ante la competencia y los nuevos escenarios.

Es entonces cuando cobra relevancia el diseño organizacional como “un factor altamente importante, ya que permite formalizar los procedimientos, da una guía” y constituye “una herramienta para la creación de funciones, procedimientos y relaciones” (Garcías, Haro y Resabala, 2019, p.2).

El Dr. Daimer Higueta López reconoce que el diseño organizacional afecta la forma en que funciona la organización y, a su vez, en este incide el contexto en el que compete la empresa. Lo considera una decisión administrativa que “contribuye tanto con la productividad en la empresa como con la cohesión social” (Higueta, 2011, p.73).

De lo anterior se impone la cuestión de, si en un escenario cambiante, sigue teniendo el rediseño organizacional un rol importante. La respuesta definitivamente es sí. Más allá de las novedades que puedan surgir, una correcta estrategia permitirá a las empresas salir adelante.

“Over the years, there have been a variety of logics for organization design, however, there has never been a theory or approach that can explain organization design in an integrated way” (Magalhaes, 2020, p.492) .

Para este investigador, lo que realmente determina es el factor humano. Las personas que forman parte de las organizaciones deben tener competencias que les permitan asumir los nuevos roles asignados en el diseño.

Existe una pluralidad de conceptos en cuanto a diseño organizacional. A las lógicas que se derivan de la organización hacen alusión los teóricos Castellanos y Castellanos (2011). Reconocen el diseño organizacional como un término en constante evolución. Para ellos, desde el surgimiento de la humanidad ha existido la necesidad de organizarse con tal de conseguir determinado fin. “Para lograr las organizaciones viables y exitosas que demanda el entorno competitivo actual, es necesario el desarrollo de procesos de diseño organizativo con calidad y velocidad”.

Por su parte, López (2020) lo define como “esfuerzo integrado para realizar un cambio planeado” y también precisa que abarca a la organización en su conjunto. Con ello, alude también al respaldo que se requiere de parte de todos los trabajadores de la empresa, al momento de aplicar la metodología de diseño organizacional.

Para Martínez (2000, p.119), el diseño de la estructura organizacional “se refiere a la innovación, a la creatividad, a la resolución de la contradicción de los procesos de cambio técnico y social, de adaptación y ajuste según nuevas necesidades de crecimiento o expansión”. La idea anterior envuelve connotaciones que se dirigen a reflejar el alcance del poderío de un buen rediseño organizacional para aumentar los servicios y/o clientes de una empresa.

French (2005, como se citó en Pacheco, 2020, p.90) asocia diseño organizacional a cambio. Para él, será inevitable un cambio siempre que haya un nuevo diseño; sostiene, además, que “el proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o de algunas partes de la organización”.

Con esto último hace referencia a las fuerzas exógenas y endógenas que actúan ante determinado cambio, problema o novedad en una organización. Algunas de estas demuestran la necesidad del rediseño organizacional. El mismo autor sentencia más adelante: “un proceso de cambio ocurre de forma eficiente si los miembros están comprometidos con él”. La idea del apoyo de toda la organización al nuevo diseño también ha sido abordada por otros autores.

“En effet, la phase de design organisationnel doit être effectuée en amont de tout travail. Sa place est idéalement située en même temps que l’organisation vise à établir son nouveau programme. Ainsi, l’organisation aura l’assurance d’avoir une réponse adaptée à ses choix”, (Courbis, 2010, p.238).

Esto da cuenta de la efectividad de aplicar una metodología de diseño organizacional en una empresa de nueva creación, pues ofrece la posibilidad de trazar estrategias que respondan a las necesidades de la misma. A juicio de este experto francés, un correcto diseño organizacional ahorra recursos y tiempo.

Por último, Piloto (2019) compara el diseño organizacional con un proceso creativo y dice de este que “inicia con una definición inicial de la estructura, pero también el de una redefinición posterior, o sea, necesita ser evaluada y de acuerdo a exigencias del contexto ser rediseñada”.

En la sistematización de los principales referentes teórico-conceptuales que asisten al estudio del diseño organizacional hemos encontrado algunas palabras o frases que resaltan: planificación consciente, ajustada a las necesidades, optimización, innovación, desarrollo y actualización continua.

### **3.1.1. Rediseño organizacional**

Rediseño inmediatamente hace pensar en repetir, volver a hacer, pero su concepto, a pesar de la gran diversidad de acepciones, se refiere al cambio. Si bien existe la posibilidad de que “la base del rediseño de la organización, lo constituye la capacidad de respuesta que debe tener la estructura orgánica de una unidad de producción para hacer frente y ejecutar un plan estratégico” (Alvarado, 2001,p.273).

López (2020) ofrece una propuesta de índole conceptual y vincula rediseño con reconfiguración, ya sea de autoridad, responsabilidad, funciones y relaciones.

En todos los casos se trata de un proceso que nace de determinada necesidad. En las empresas se dan “X” situaciones que obligan a la aplicación de un rediseño organizacional para seguir adelante.

Al diseccionar los planteamientos anteriores se puede inferir que, tanto diseño como rediseño están enfocados en cómo y para qué desarrollar determinado cambio en la organización.

Por otro lado, se debe entender que el rediseño no solo es aplicable en aquellas organizaciones donde “algo va mal”. Aunque todo marche aparentemente bien, en ocasiones se hace necesario realizar algunos cambios o reajustes. Ante determinada novedad (propósito de ventas, plan estratégico puntual, novedad tecnológica), el rediseño organizacional se impone.

En medio de la pluralidad de definiciones que rodea al proceso de rediseño organizacional, todos coinciden en que se debe atender a la situación actual de la empresa y luego buscar la estrategia más apropiada a su realidad. Debido a la anterior, una misma metodología puede ser aplicada a diferentes entidades, pues cada una la adapta a las necesidades de su entorno y con la finalidad de lograr sus objetivos específicos.

En el caso de estudio de la presente investigación, se trata de una organización de nueva creación, pero con experiencia previa como parte del sistema estatal, por lo que se deben revisar sus maneras de hacer, ahora que tienen una nueva forma de gestión.

### **3.1.2. Procedimientos para el rediseño organizacional**

Los procedimientos para el rediseño organizacional son muchos, pues también son variados los modelos de organización y según las necesidades de esta y lo que se quiera, será su conformación.

Existen disímiles modelos de desarrollo organizacional donde se usan diferentes técnicas y herramientas, pero solo son vías para llegar a un mismo resultado: lograr mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones.

En todos los casos, el rediseño que se seleccione, teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización, debe resaltar y aprovechar las capacidades que diferencien a la empresa de sus competidores, lo que los hace únicos.

Atendiendo a la estructura organizacional, Piloto (2019) cita a Mintzberg, Chiavenato y Stoner. La define como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación y comunicación de las mismas”. Más adelante señala que “los patrones de diseño” que se siguen para organizar una empresa deben tener “el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado”.

Entre los diferentes enfoques de gestión organizacional están los de autores clásicos como Chiavenato, Koonts & Wehrich y sus teorías. Mientras Alfonso, D., Villazón, A.; Milanes, P. E.; Rodríguez, A. y Espín, R. (2011) atienden a las metodologías propuestas por Rummler y Brache (1995), Vialog Group Communications (2004), Hernández y García (2001), Román (2006), Hernández Nariño (2009) y Beltrán Sans (2002).

### **(1) Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos.**

Este, según Alfonso et al. (2011), es “el resultado de la fusión de varias metodologías estudiadas, (...) teniendo como base la metodología de Rummler y Brache (1995) y se le introduce el indicador del nivel de integración del sistema de dirección (NISDE), así como el trabajo con los flujos del Modelo General de la Organización” (p.239).

Propone seis fases:

Fase 1: Identificar un asunto crítico del negocio.

Aquí se da relevancia a los clientes: se define quiénes son y cuáles son sus necesidades. “El hecho de que exista un asunto crítico del negocio supone que los criterios pertinentes no se cumplen de manera satisfactoria para los usuarios del negocio”, se plantea en la metodología. Debido a lo anterior, se identifican las causas que influyen en el bajo desempeño. En esta fase también corresponde atender al mapa de procesos y, de necesitarse, confeccionar uno nuevo. Se propone hacer uso de la herramienta MGO (Modelo General de Organización).

Fase 2: Conformar un equipo para perfeccionar el proceso, así como su entrenamiento.

Las vías para la creación de este grupo son mediante entrevista y con varias propuestas para seleccionar entre el personal de más experiencia en la organización. Debe velarse porque haya representatividad en cada una de las especialidades que integran la entidad. Los seleccionados serán los encargados de asumir las tareas que se dispongan.

Fase 3: Desarrollar mapa de lo que “es”.

Aquí se deben observar los resultados de las fases anteriores. Nuevamente se profundizará en los procesos, se atenderá a sus interrelaciones y se confeccionarán las fichas de cada uno, así como un mapa. Con estas acciones es posible determinar las deficiencias en cuanto a las relaciones.

Fase 4: Encontrar y analizar desconexiones.

Partiendo de la fase previa y ese mapa interfuncional con las actividades por procesos, se identifican y analizan las desconexiones. Aquí comienzan a visualizarse las posibles mejoras y oportunidades para lograrlo. Las herramientas a emplear son el diagrama causa-efecto y la matriz de relaciones NISDE externo e interno.

Fase 5: Recomendar y evaluar cambios.

Una vez superadas las etapas anteriores, se analizan los resultados y se proponen las acciones puntuales que incidirán en la mejora de los procesos, en su interconexión. Se recomienda desarrollar un mapeo de procesos.

Fase 6: Desarrollar mapas de lo que “debe ser”.

El objetivo de esta fase es resumido como “implementar cambios para eliminar desconexiones”.

## **(2) Modelo de cambio organizacional desarrollado por Kurt Lewin y modificado por Edgar H. Schein.**

De acuerdo con Piloto (2019), este modelo persigue que los cambios que se hagan perduren en el tiempo. “Efectivo”, “duradero”, “congelar”, “descongelar”, “valores”, son solo algunos de los términos que se incluyen en este, cuya metodología pretende simplificar procedimientos y consta de tres etapas, cuyas dos primeras se dividen en dos fases para un total de cinco. En la metodología se vincula “congelar” con “incorporar el nuevo punto de vista”. González (2010, como se citó en Piloto, 2019) plantea que descongelar significa crear una motivación y una disposición favorables para el cambio.

Etapa 1: Descongelación del modelo existente.

Consta de dos fases:

Fase 1: sensibilización (se trata de concientizar sobre la necesidad del diseño organizacional. Incluye seis acciones y dos pasos, todo enfocado en la convocatoria, selección de implicados y en su capacitación).

Fase 2: programación (se realiza un diagnóstico y se procede a planificar los objetivos. Mediante cinco acciones y dos pasos se identifican debilidades y fortalezas y se trabaja en las variantes de diseño organizacional).

Etapa 2: Introducción de los cambios.

Fase 3: confección de la estructura (propuesta e implementación del nuevo diseño. Incluye seis acciones y dos pasos donde se discuten las propuestas y se elabora el expediente).

Fase 4: institucionalización de las entidades (confección de documentos normativos y legales. Con cuatro acciones y dos pasos se desarrollan procesos como inscripción registral, apertura de cuentas y demás gestiones legales, no solo a lo externo, sino también a lo interno).

Etapa 3: recongelación del diseño.

Fase 5: análisis de los resultados de la gestión y retroalimentación (en un solo paso y tres acciones se tienen en cuenta las implicaciones del rediseño aplicado y su impacto: si se tomó la decisión correcta, si existen inconformidades).

De manera general, con la aplicación de esta metodología se ayuda a los sujetos implicados (directivos, trabajadores de una entidad) a identificar el problema, así como a involucrarse en la búsqueda de posibles soluciones. Se logra con este una “dirección participativa mediante el intercambio de ideas, compromisos individuales y grupales, unidad de trabajo y motivaciones hacia objetivos comunes” (Piloto, 2019, p.88).

## **(3) Modelo de diseño organizacional complementado con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias.**

Labrada Sosa (2008) aplicó esta metodología en el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas (CITI), demostrando su factibilidad y funcionalidad. Su investigación se ha vuelto imprescindible como “solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles”. Además de lo anterior, su propuesta contempla las necesidades del cliente y el diseño de procesos.

Está compuesto por 4 fases y 8 etapas, con una conducción metodológica de retroalimentación en todo momento.

Fase 1: Preparación y análisis organizacional.

Incluye dos etapas:

-Preparación para el diseño organizacional (se crean los grupos de trabajo y se elabora el diseño del proyecto organizacional).

-Análisis organizacional: (para el diseño anterior se tienen en cuenta el contexto e historia de la entidad, sus antecedentes, modelos de referencia y marco jurídico-normativo).

Fase 2: Proyección estratégica y gestión de las necesidades.

Incluye dos etapas:

-Proyección estratégica (se define misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales).

-Gestión de las necesidades: (identificar productos o servicios, clientes, proveedores, determinar relaciones internas y externas).

Fase 3: Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.

Incluye dos etapas, aunque una se empieza a desarrollar en esta fase y concluye en la siguiente:

-Diseño de procesos: (determinar procesos claves, elaborar mapa de procesos, automatizarlos).

-Modelo de la organización y sistemas de control: (definir modelo de gestión, elaborar cuadro de mando integral, diseñar sistema de control interno). Este comienza en esta fase y se concluye en la siguiente.

Fase 4: Estructura organizativa y reglamento interno.

-Proyección de estructura: (definir cargos, puestos por competencias, plantilla).

-Reglamento interno: (establecer reglamento interno y código de ética).

La comunicación organizacional es transversal a todos los procesos, así como la constante retroalimentación en cada fase.

#### **(4) Metodología de diseño organizacional, integrando enfoque a procesos y competencias.**

Los investigadores Rodríguez, I., González, A., Noy, P. y Pérez, S. (2012) proponen esta herramienta que posibilita crear el diseño organizacional de una nueva entidad, mientras esta va surgiendo, aunque puede ser aplicada en rediseños de organizaciones ya existentes.

Según sus autores, se trata de que “la estrategia de la nueva institución deberá estar en correspondencia con la estrategia política y social de la alta dirección del organismo al cual pertenece, buscando resultados de alto impacto, teniendo presente que la prioridad está en los intereses del país”.

Consta de 6 fases con diferentes pasos en cada una. Todas tienen un elemento común, según sus autores, “imprescindible para su éxito”: la creación de equipos de trabajo y la formación del capital humano que participa.

Fase I: proyección estratégica

I.1. Identificar clientes.

I.2. Definir necesidades de los clientes.

I.3. Identificar productos.

I.4. Definir misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias.

I.5. Definir modelo de la organización.

I.6. Determinar y clasificar los procesos.

I.7. Determinar competencias organizacionales.

Antes de comenzar, se analizan los antecedentes, el contexto y se presta atención a organizaciones similares de referencia.

Fase II: diseño de los procesos.

II.1. Elaborar mapa de procesos.

II.2. Determinar subprocesos y sus misiones.

II.3. Diseñar la documentación (fichas de procesos, instrucciones, reglamentos).

II.4. Definir flujo de los subprocesos.

II.5. Determinar competencias de subprocesos.

II.6. Determinar riesgos en los subprocesos.

II.7. Definir indicadores de los subprocesos.

Al momento de diseñar los procesos, se crean varios grupos y se procura que en cada uno haya especialistas con dominio de cada uno de estos.

Fase III: diseño del modelo de control de gestión.

III.1. Definir Modelo de Control de Gestión.

III.2. Determinar indicadores de Gestión.

III.3. Elaborar Cuadro de Mando Integral (CMI).

III.4. Elaborar Tableros de Control de los subprocesos.

III.5. Diseñar Sistema de Control de Gestión.

Fase IV: diseño de la estructura.

IV.1. Definir categoría de la organización.

IV.2. Determinar los cargos.

IV.3. Diseñar los cargos por competencias.

IV.4. Determinar la plantilla.

IV.5. Diseñar la estructura organizativa.

En esta fase se trabaja con los resultados de la fase 3. Una vez diseñados los procesos, se determinan las competencias que demanda cada cargo, las cuales son definidas para cada proceso.

Fase V: automatización.

V.1. Identificar aplicaciones de soporte.

V.2. Seleccionar aplicaciones.

V.3. Desarrollar aplicaciones.

V.4. Incorporar desarrollos a la medida.

V.5. Determinar información para el portal.

También se trabaja con los resultados de la fase 3, solo que se busca sentar las bases para la aplicación de las herramientas informáticas necesarias para optimizar la ejecución de los procesos diseñados.

Fase VI: implementación.

VI.1. Definir objeto y cronograma.

VI.2. Comprobar disponibilidad de recursos.

VI.3. Ejecutar los elementos del diseño.

VI.4. Controlar la implementación.

VI.5. Ajustes al diseño.

Su objetivo es aplicar en la nueva organización los resultados de las fases anteriores, controlar los resultados y ajustar el diseño.

### **3.2. Experiencias en la aplicación del diseño organizacional en Cuba**

Esta investigación se inserta dentro de las temáticas abordadas por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Facultad de Ingeniería Industrial, en la Universidad Tecnológica de La Habana, donde se cuenta con algunos antecedentes. No solo en esta institución se investiga al respecto, también en otras universidades del país se otorga relevancia al diseño organizacional.

Entre los antecedentes, pudieran ser de utilidad las tesis:

“Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas”, de Ailed Labrada Sosa en el año 2008. En dicha tesis de maestría se aplica el modelo de diseño organizacional, complementado con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias.

“El diseño organizacional de la división COPEXTEL Holguín”, de Heriberto Jesús Cruz Herrera, del año 2010. En esta investigación, presentada en opción al título académico de máster en dirección, se emplea una metodología para el diseño y aplicación de una estructura organizacional que atiende a la evaluación de los factores condicionantes (moda, mercados, tecnologías).

“Una perspectiva para la mejora estructural y organizacional en una empresa estatal socialista cubana”, de Asunción Zaldívar Carrillo, del año 2016. En la tesis de maestría se aplica un procedimiento para la conformación de la estructura organizativa de la comercializadora SAC. LABIOFAM S.A.

“Procedimiento para realizar el diseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río”, de Ernesto Raúl Piloto Prieto, presentada en opción al grado de máster, en 2019. En ella se abordan conceptos y principios generales sobre el sistema empresarial cubano y la metodología aplicada se centra en las fuentes de información.

“Rediseño de la estructura organizacional de la Empresa Eléctrica Las Tunas”, de Carlos Rafael Arias Sobrino, tesis de maestría presentada en 2019, donde se realiza un diagnóstico y rediseño de la estructura organizacional que trajo como resultado una mejora en la integración de las dependencias.

Aunque con sus particularidades, todas resaltan la importancia del diseño organizacional complementado con los diferentes enfoques (estratégico, de procesos, de competencias y al cliente). La implementación de un diseño organizacional coherente con las necesidades de cada organismo se traduce en mejoras para la institución y demuestra la factibilidad de las metodologías empleadas.

Zaldívar (2016) presenta un resumen de las tesis presentadas hasta el momento de su investigación y concluye que en “las metodologías o procedimientos se incluye una etapa/fase dedicada a la preparación o inicio, que incluye la creación y preparación de un equipo de trabajo en la entidad para tratar el problema y la identificación de las necesidades del cambio estructural y organizacional”.

Estos dos serían los puntos de partida de cualquier variante metodológica que se aplique. Son, además, las bases a partir de las cuales se sustentará la aplicación del rediseño organizacional.

En lo adelante, las metodologías sugieren diagnosticar la estructura organizativa y sus necesidades, así como incluir diferentes propuestas de diseño organizacional para su evaluación y selección.

Las tesis de maestría consultadas, según se ilustra a continuación, presentan diferentes metodologías, las cuales incluyen fases o etapas adecuadas a sus necesidades.

**Cuadro 1**

Tabla con tesis de maestría consultadas y detalle de cada una de sus fases

No.	Tesis (Autores)	Metodologías por fases/etapas				
		Inicio	Diagnóstico	Propuestas	Implementación	Evaluación
1	Labrada (2008)	X,1	X,2	X,3		
2	Cruz (2010)	X,1	X,2	X,3	X,4	
3	Zaldívar (2016)		X,1	X,2	X,3	
4	Piloto (2019)		X,1	X,2		X,3
5	Arias (2019)		X,1	X,2	X,3	X,4

Fuente: Elaboración propia.

Las coordenadas metodológicas, a partir de las que se concibió el presente proyecto de investigación, toman como referencia la metodología de diseño organizacional, integrando enfoque a procesos y competencias, planteada por Rodríguez, I., González, A., Noy, P. y Pérez, S. (2012).

De manera general, las fases o etapas, con cada una de sus actividades, apuntan a los mismos objetivos, aunque tengan diferente nombre.

Para la presente investigación se escogió la metodología presentada por Rodríguez, I., González, A., Noy, P. y Pérez, S. (2012), al iniciar con una proyección estratégica que abarca la identificación de productos y clientes, la definición de la misión y modelo de la organización. Todo lo anterior se ajusta a las necesidades de la entidad donde será aplicada: Edumedia SURL.

**Cuadro 2**

Tabla con tesis de maestría consultadas y detalle de cada una de sus fases

No.	Investigación (Autores)	Metodologías por fases/etapas				
		Inicio	Diagnóstico	Propuestas	Implementación	Evaluación
6	Rodríguez, I., González, A., Noy, P. y Pérez, S. (2012).	X,1		X,(2,3,4,5)	X,6	

Fuente: Elaboración propia.

Edumedia es una pequeña empresa de nueva creación. En su implementación y desarrollo se hace necesario aplicar la metodología de diseño organizacional, integrando enfoque a procesos y competencias. Esta institución surge a partir de la empresa matriz Cinesoft, en el año 2021, como parte de la aprobación de la creación de las mipymes estatales. Por tal motivo, ante el cambio de gestión, se impone un rediseño y actualización.

### 3.3. Evolución y surgimiento de las mipymes en Cuba. Situación actual

El año 2021, en materia de leyes, fue determinante para el panorama económico cubano. En medio del enfrentamiento a la pandemia de la covid-19 y sus afectaciones en los diferentes sectores, se tomaron varias decisiones de cara a la recuperación económica del país.

En mayo se aprobó el Decreto ley 34/2021 “Del sistema empresarial estatal cubano” (GOC-2021-461-O51), con un paquete de normativas jurídicas que buscaban el fortalecimiento y transformación de la empresa estatal socialista, al reconocerla como sujeto principal de la economía nacional, pero con autonomía en su administración y gestión. Ese fue el punto para la flexibilización que luego dio paso a que empresas estatales pudieran ser socios en mipymes.

Con la “Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026”, dados a conocer en junio, se resaltó la necesidad del perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección, así como las transformaciones económicas necesarias y consecuentes con los tiempos actuales.

Siguiendo esos principios, se publicó en agosto el Decreto ley 46/2021 “Sobre las micro, pequeñas y medianas empresas” (GOC-2021-777-O94), donde aparecieron nuevos actores económicos: mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), con el objetivo de desarrollar, diversificar y dinamizar el escenario económico actual. Este decreto-ley facilita la inserción de estas entidades en el ordenamiento jurídico, delimita los procedimientos para su creación y define cuestiones asociadas a su funcionamiento. No obstante, todo lo relativo a la creación, fusión, escisión y extinción de las mismas, quedó explícito en la Resolución 63 de 2021 del Ministerio de Economía y Planificación (GOC-2021-786-O94).

Finalmente, un documento clave de cara al futuro objeto social de la mipymes fue la Resolución 64 de 2021 del Ministerio de Economía y Planificación (GOC-2021-787-O94), pues incorporó a los nuevos actores económicos a las posibles relaciones contractuales. Desde 2011, el Ministerio de Economía y Planificación reconocía la posibilidad del sector estatal de contratar bienes y servicios a los trabajadores por cuenta propia, luego se amplió para las cooperativas no agropecuarias y actualmente se incluyeron las mipymes.

Con este basamento legal, quedaba revisar el Clasificador Nacional de Actividades (CNAE), confeccionado por la Oficina Nacional de Estadística e Información (actualización de 2021), para consultar qué es permitido y qué no, al momento de definir la actividad económica principal a desarrollar.

Lo siguiente era solicitar su creación y presentarla al Ministerio de Economía y Planificación por el representante de los aspirantes a socios fundadores, que estos hayan designado para ello, o por el socio único (debe llevar estatutos sociales donde se define la denominación, el objeto, el domicilio, el capital inicial y cuestiones relativas a la administración y gestión).

El Decreto ley 46/2021 es claro en cuanto al reconocimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, toda vez que aclara que se debe facilitar la inserción de las mismas, de forma coherente, en el ordenamiento jurídico, como actor que incide en la transformación productiva del país.

Por definición: mipymes son aquellas unidades económicas con personalidad jurídica, que poseen dimensiones y características propias, y que tienen como objeto desarrollar la producción de bienes y la prestación de servicios que satisfagan necesidades de la sociedad. Pueden ser de propiedad estatal, privada o mixta y se constituyen como sociedades mercantiles, que adoptan la forma de sociedad de responsabilidad limitada (SRL). Se clasifican tomando como referencia el indicador de número de personas ocupadas, incluidos los socios, de la forma siguiente:

- a) Micro empresa: su rango de ocupados es de 1 a 10 personas.
- b) Pequeña empresa: su rango de ocupados es de 11 a 35 personas.
- c) Mediana empresa: su rango de ocupados es de 36 a 100 personas.

Hasta el cierre del día 23 de noviembre de 2022, sumaban cerca de seis mil (5985) los actores económicos aprobados como mipymes desde que inició el proceso en septiembre de 2021. De ellas, solo 72 son estatales. Estas últimas han surgido, en la mayoría de los casos, a partir de reconversiones de otras preexistentes, por lo cual deben rediseñar su funcionamiento, estructura y organización, debido a que las mipymes tienen, como parte de su autonomía, facultades no permitidas antes a una empresa estatal.

Las micro, pequeñas y medianas empresas pueden definir y modificar su objeto social, establecer productos y servicios a comercializar, así como sus proveedores, clientes, destinos e inserción en mercados; fijar los precios de sus servicios y bienes; definir su estructura, plantilla y cantidad de trabajadores; determinar los ingresos de estos, entre otras cuestiones.

En este contexto, la Empresa de Informática y Medios Audiovisuales (CiNESOFT), que genera productos y servicios informáticos y audiovisuales para todos los sectores de la población, se convirtió en el máximo y único socio de varias mipymes, entre ellas Edumedia Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada (SURL), una de las primeras aprobadas como tal.

Edumedia SURL está catalogada como pequeña empresa, pues su rango de trabajadores se halla entre los 11 y los 35.

Como está definido en la legislación, la mipyme tiene libertad para definir productos, clientes, así como los procesos que ocurren al interior de su organización y todo su diseño. Por tanto, juega un papel importante la aplicación de una metodología de rediseño organizacional, como se determinará a continuación, procedimiento donde se contó con el criterio de la mayoría de los trabajadores que la integran.

### **3.4. Diagnóstico y aplicación del rediseño organizacional en Edumedia SURL**

Edumedia SURL tiene por objeto social dedicarse a crear, generar, diseñar, desarrollar, producir, integrar, mantener, comercializar, distribuir, exportar y vender todo tipo de productos y servicios relacionados con la informática, la industria de los audiovisuales de contenidos educativos y culturales, así como cualquier otro tipo de actividad que apoye al proceso de enseñanza y aprendizaje del sistema de educación y la generación de

nuevos productos y servicios de valor agregado, basada en la aplicación intensiva de conocimientos tecnológicos y de organización científica del proceso pedagógico, que favorezcan la enseñanza y el aprendizaje.

Misión: Somos una empresa que armoniza las tecnologías de la información y las comunicaciones con un modelo educativo desarrollador e innovador para la realización y comercialización de productos digitales, audiovisuales y servicios informáticos de alta calidad.

Visión: Ser líderes en consultoría educativa, innovación, diseño, desarrollo y comercialización de productos digitales, audiovisuales y servicios informáticos que contribuyan a la formación integral de la ciudadanía.

#### Valores empresariales

- Dignidad Nacional
- Compromiso con los clientes
- Profesionalidad creativa
- Honestidad

#### Políticas

- Cumplir con los valores, los objetivos, criterios de medidas y acciones que tenemos comprometidos para el presente año.
- Ser eficientes en el uso y control de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Brindar una atención a nuestros clientes de manera profesional y personalizada.
- No incurrir en delito económico, ni de otro tipo, en las diferentes áreas de la entidad.

#### Procesos de Edumedia.

#### Procesos estratégicos

- Dirección y gestión empresarial
- Gestión económico-financiera
- Gestión comercial
- Procesos claves (operativos, misionales)
- Gestión de producción de contenidos audiovisuales
- Gestión de aplicaciones y servicios informáticos
- Gestión de servicios de consultoría educativa

#### Procesos de apoyo

- Gestión de servicios logísticos
- Gestión de recursos humanos y control de la producción

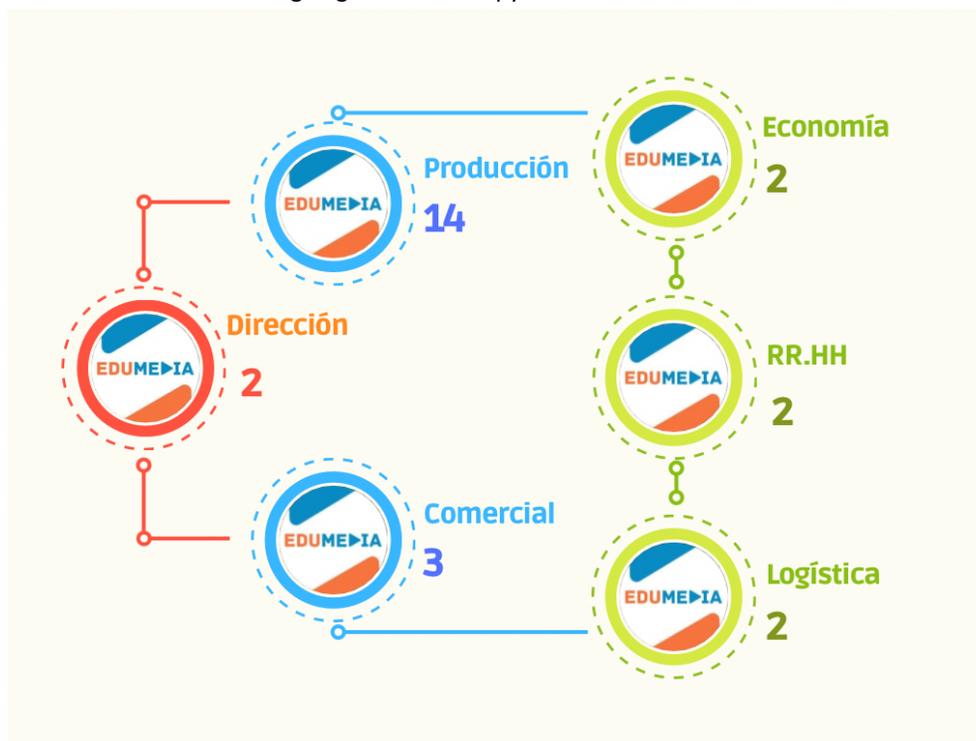
**Gráfico 1**  
Mapa de procesos de la mipyme Edumedia SURL



Fuente: Elaboración propia

En el caso de Edumedia, al constituirse como una mipyme en la categoría de pequeña empresa, tiene en estos momentos unos 25 trabajadores, distribuidos de la siguiente forma:

**Gráfico 2**  
Organigrama de la mipyme Edumedia SURL



Fuente: Elaboración propia

### Matriz DAFO

El análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades fue el punto de partida. Para su realización no solo se analizó la situación actual de la empresa, sino también toda la experiencia previa que se tenía con los

años de trabajo en Cinesoft, así como las características de este sector (audiovisual e informático) en Cuba, lo que permitió realizar un análisis interno y externo de la situación.

### **1. Debilidades**

Insuficiente identificación de las necesidades de software en los procesos inversionistas de las empresas.

Inestabilidad de los profesionales del sector, que encuentran incentivos en otros mercados, tanto dentro como fuera del país.

Carencia de regulaciones, normas tecnológicas y de interoperabilidad, adopción de estándares, asociados a la actividad de desarrollo, evaluación y certificación de software.

Poco conocimiento de los mercados, lo cual incide muchas veces en una elección inadecuada de los productos y/o servicios a desarrollar para la exportación.

Insuficiente política de promoción y mercadotecnia que aporte visibilidad a los productos y servicios en el mercado internacional.

Carencia de un marco regulatorio o manual de funcionamiento y organización de las nuevas formas de gestión.

### **2. Fortalezas**

Fuerza laboral capacitada y preparada en modelos pedagógicos con enfoque constructivista, basado y centrado en el alumno.

Conocimientos sólidos del lenguaje y códigos actuales de la imagen y la programación.

Creatividad aplicada a la elaboración de productos, debido a la diversidad de fuerzas que en ella participan.

Ventaja de la nueva forma de gestión en cuanto a la posibilidad de contratación y diversificación de productos y servicios.

Mezcla de conocimiento y experticia en la industria de los audiovisuales y las aplicaciones informáticas.

### **3. Oportunidades**

Creciente mercado global de tecnologías de información y telecomunicaciones y con proyecciones positivas.

Ventaja de la forma de gestión no estatal en cuanto a la asociación con otras formas de gestión con similar objetivo.

Posibilidad de expansión a todo tipo de mercado.

Adaptación y asimilación de las novedades tecnológicas.

Aval de la formación de sus profesionales.

### **4. Amenazas**

Nuevos hábitos de consumo

Elevada competencia

Fuga de talentos

Aumento de precios

Regulaciones y normativas del sector

## 4. Conclusiones

Se presentaron los resultados del análisis bibliográfico y documental realizado para desarrollar el objeto de estudio (fundamentos teóricos y metodológicos acerca de la organización del trabajo), así como un resumen de aquellos aportes de diferentes autores, que servirán de sustento teórico al resultado de investigación que planteábamos al inicio (el análisis de los fundamentos teórico-metodológicos de la investigación posibilitará la conformación de un marco referencial relacionado con la organización del trabajo, la dirección, gestión, desempeño y desarrollo de la pyme).

De igual forma, se analizaron las normativas, leyes, disposiciones, procedimientos y metodologías ya elaboradas, que también contribuyen al desarrollo de la propuesta.

En el diagnóstico de la situación organizacional se analizaron los aspectos de la matriz DAFO, donde se evidenció como una de las principales debilidades la carencia de un marco regulatorio o manual de funcionamiento y organización de las nuevas formas de gestión. Entre las dificultades detectadas en la etapa inicial estuvo la deficiente organización, aunque al observar los organigramas, se pudo evidenciar que posee una estructura funcional adecuada, al estar especializada por áreas.

En cuanto a la estructura y el diseño organizacional de las mipymes estatales, se demostró que no se puede hacer una copia de los modelos de trabajo anteriores, toda vez que existen elementos por actualizar y perfeccionar.

## Referencias bibliográficas

- Alfonso, D., Villazón, A.; Milanés, P. E.; Rodríguez, A. y Espín, R. (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Ingeniería Industrial*.32 (3), 238-248.
- Alvarado, T. E. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*. 5(9), 284-292. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/141/14100903.pdf>
- Arias, C. R. (2019) *Rediseño de la estructura organizacional de la Empresa Eléctrica Las Tunas*. (Tesis de Maestría). Universidad de Las Tunas, Cuba.
- Castellanos, J. R. y Castellanos, C. A. (2011). El diseño organizacional: evolución y perspectivas. *Ciencia y Técnica Administrativa*. 10(2). Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm>
- Courbis, T. (2010). TIC et Hôpital, le design organisationnel. *Gestions Hospitalières*. 495. 239-244. Recuperado de: <http://www.leaderhealth.ch/wp-content/uploads/2016/05/Design-Organisationnel-Gestion-Hospitalière.pdf>
- Cruz, H. J. (2010). *El diseño organizacional de la división COPEXTEL Holguín*. (Tesis de Maestría). Universidad de Holguín, Cuba.
- Decreto ley 34/2021 Del sistema empresarial estatal cubano (GOC-2021-461-O51)
- Decreto ley 46/2021 Sobre las micro, pequeñas y medianas empresas (GOC-2021-777-O94)
- Garcias, K. K., Haro, B. P. y Resabala, S. Y. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>
- Higueta, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. 19(1), 73-90.

- Labrada, A. (2018) *Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas(CITI)*. (Tesis de Maestría). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), Cuba.
- López, F. H. (2020). Rediseño organizacional. Curso de actualización. Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ciencias Economicas y Financieras. Carrera de Administracion de Empresas. Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/26111/PT-2782.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Magalhaes, R. (2020). The Resurgence of Organization Design and Its Significance for Management *Education.She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*. 6 (4), 482-504. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.09.002>
- Martínez, C. E. (2000). Arquitectura y diseño organizacional. *Innovar*. 1, (16), 119-132. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24376/24980>
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W. y Hernández, H. G. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información Tecnológica*. 31(5), 89-100. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089>
- Piloto, E. R. (2019). *Procedimiento para realizar el diseño organizacional del sistema empresarial de la Subordinación Local de Pinar del Río*. (Tesis de maestría). Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Cuba.
- Resolución 63 de 2021 del Ministerio de Economía y Planificación (GOC-2021-786-O94)
- Resolución 64 de 2021 del Ministerio de Economía y Planificación (GOC-2021-787-O94)
- Rodríguez, I. J.; González, A.; Noy, P. y Pérez, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*. 33 (2), 188-199. Recuperado de : <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/449>
- Zaldívar, A. (2016) *Una perspectiva para la mejora estructural y organizacional en una empresa estatal socialista cubana*. (Tesis de maestría). Universidad de Holguín, Cuba.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional