



*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Departamento de Ingeniería Industrial.*

Trabajo de Diploma.

Título: “Propuesta de procedimiento para evaluar el diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos”.

Autor: Daily Sarmiento Navarro.

Tutor: MSc. Duly K. Fabelo García.

Curso 2008 – 2009.

“Año del 50 aniversario del Triunfo de la Revolución.”

Agradecimientos.

Quiero darle las gracias de manera especial a:

- *Mis padres por su apoyo y comprensión.*
- *Mis hermanos por estar siempre conmigo.*
- *Toda la familia por su interés y preocupación.*
- *Mi novio por su cariño, respeto y noches de desvelo a mi lado.*
- *Mi nueva familia por su aceptación y preocupación.*
- *Mis queridos vecinos de mi “ciudad” natal.*
- *Mis compañeros de grupo por estos años de estudio.*
- *Las nuevas amistades que han nacido en estos años por su ayuda.*
- *Los profesores que han formado parte de mi formación profesional en todos mis años de estudio.*

Le doy las gracias, de todo corazón, a mi tutora por sus horas de dedicación, su confianza y apoyo.

En fin quisiera agradecer a todas aquellas personas que han hecho posible este sueño, que parecía lejano, pero no se hizo imposible.

Dedicatoria.

Dedico este trabajo a mis padres y hermanos; a toda la familia que tanto me ha apoyado; a mi novio, que siempre ha estado a mi lado incondicionalmente; a su familia; a mi tutora que tanto me ha enseñado, y a todos los que de una manera u otra se han interesado por mi superación y bienestar.

Pensamiento.

A cada tipo de organización le es connatural un tipo preciso de estructura; por eso la armonía entre las partes puede ser un factor esencial para lograr una organización perfecta.

Henry Mintzberg.

Resumen.

Resumen.

El presente trabajo titulado: "Propuesta de procedimiento para evaluar el diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos (UCF)", se desarrolló en dicha organización con el objetivo de evaluar el diseño organizacional en la UCF, en virtud de sentar las bases para responder a las exigencias del entorno.

Para el logro de esta investigación fue necesario apoyarse en técnicas de captación de la información ya estudiadas y utilizadas como son: la entrevista, cuestionarios, la revisión bibliográfica y las tormentas de ideas; también se integraron herramientas recogidas en la bibliografía universal y en el ámbito universitario cubano, tales como: el diagrama de Ishikawa, la UTI, Matriz Causa-Efecto y el trabajo con expertos. El procesamiento de la información se realiza con el paquete de programas SPSS v. 11.0.

Se realizó una evaluación del diseño organizacional teniéndose en cuenta, principalmente, los parámetros de diseño y las 10 variables que propone Robbins (1996) para valorar la cultura organizacional, de las cuales se obtienen de manera general los principales rasgos que las caracterizan; dando lugar a la búsqueda de un plan de acciones para solucionar estas debilidades y así contribuir a sentar las bases para responder a las exigencias del entorno.

Índice.

Índice.

Resumen.	
Siglas Utilizadas.	
Introducción.	9
Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación.	11
1.1 Las organizaciones. Diferentes perspectivas en su estudio.	11
1.2 El Diseño Organizacional.	18
1.2.1 Elementos Básicos del Diseño Organizacional.	19
1.2.2 Evolución del diseño organizacional.	23
1.2.3 Alineamiento estratégico y su relación con el diseño organizacional.	26
1.3 Diseño Organizativo Universitario: planteamientos al respecto.	29
1.3.1 La función Organización en las IES de Cuba.	32
1.4 Referencias Metodológicas sobre el Diseño Organizacional: Observaciones al respecto.	33
Conclusiones del capítulo.	35
Capítulo II: “Propuesta de Procedimiento para evaluar el diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”.	37
2.1 Validación teórica del procedimiento.	37
2.2. Fundamentación.	38
2.3 Descripción del Procedimiento.	41
2.3 Herramientas básicas.	45
Conclusiones del capítulo.	53
Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”	54
3.1. Implantación del procedimiento propuesto.	54
Conclusiones del capítulo.	90
Conclusiones generales.	91
Recomendaciones.	92
Bibliografía.	93
Anexos.	

Siglas Utilizadas.

Siglas Utilizadas.

ES - Educación Superior

MES - Ministerio de Educación Superior

EM - Estrategias Maestras

CES - Centros de Educación Superior.

UCF - Universidad de Cienfuegos.

CEPES - Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior

OGP - Oficina de Gerencia y Presupuesto de Puerto Rico.

AE - Alineamiento Estratégico.

ARC - Áreas de Resultados Claves.

IES - Instituciones de Educación Superior.

KMO - Kaiser, Meyer & Olkin

ETI - Equipo de Trabajo a nivel de la Institución.

DO - Diagnóstico Organizacional

CO - Cultura Organizacional.

DI - Diagrama de Ishikawa.

UTI - Urgencia, Tendencia e Impacto.

RR.HH - Recursos Humanos.

ISTC - Instituto Superior Técnico de Cienfuegos.

SUM - Sedes Universitarias Municipales.

CIH - Centro de Información de La Habana.

GEGO - Grupo de Estudio de gerencia Organizacional.

PE - Planeación Estratégica.

GDI - Grupo de trabajo para Desarrollo Institucional.

VRIP - Vicerectorado de investigación y postgrado.

Introducción.

Introducción.

La revolución tecnológica, la globalización, la competitividad, el mejoramiento continuo y el capital intelectual obligan a las organizaciones, con independencia del sector donde laboren, a una continua y acertada reidentificación; conducen, inevitablemente, a un replanteamiento de los conceptos fundamentales de la filosofía de gestión y a aprender nuevas técnicas de la praxis de la misma. Estos planteamientos se han convertido en la urgencia del momento para las organizaciones y estos mismos planteamientos están presionando de distintas formas y maneras sobre la gestión de las organizaciones universitarias y sus modelos organizativos; a esto se le suma el hecho de que el escenario en que se desenvuelve la Educación Superior (ES) ha sufrido variaciones (Gazola, 2008) donde si bien coinciden algunas variables, se han incorporado otras que le imponen un sello distintivo en la actualidad las cuales demandan cambios de paradigmas que faciliten transformaciones hacia: *organizaciones abiertas, de múltiples actores, flexibles y autorreguladas, con fuerte orientación a la sustentabilidad y el compromiso social y a la producción de conocimientos definidos por el contexto de su aplicación y su utilidad pública.*

Todo ello implica modificaciones que afectan en su totalidad el contexto de la ES: misión, organización, métodos de enseñanza-aprendizaje, gestión universitaria, estructuras organizativas, etc. las cuales deben permitir desarrollar una capacidad de respuesta ágil y oportuna acorde con la realidad cambiante.

Por otra parte, si se tiene en cuenta que los principios que caracterizan a la organización universitaria según Mindreau (2000), están definidos por ser estas: reactiva ante el cambio; hacer énfasis en las normas y las reglas, distinguirse por ser una organización de individuos aislados que buscan sus propios objetivos individuales; por tender a mejoras esporádicas donde las decisiones se toman, por lo general, sobre la base de suposiciones, opiniones o tradición; y tomando en consideración que el modelo universitario ha experimentado un cambio significativo en los últimos años, con lo cual se ha visto afectado por disfuncionalidades de la política universitaria: el estancamiento presupuestario, el aumento de la competencia entre universidades; la no adopción de una orientación estratégica en sus proyectos; la ausencia de indicadores que permiten controlar la eficiencia; la debilidad de los mecanismos de valoración y posicionamiento relativo para poder contar con un referente externo (acreditaciones o benchmarking en el mismo sistema universitario o en el entorno internacional), se hace necesario entonces tomar en consideración que las universidades lejos de estar eximidas de hacerle frente a las demandas del entorno; están condicionadas a ello. *Por esto es casi imposible pensar que las universidades puedan mantenerse ajenas a los tiempos exigentes en los que les ha tocado vivir, deben liberalizarse y flexibilizarse para responder mejor a las exigencias de un mundo que se caracteriza por una creciente*

innovación tecnológica, una economía global, competitiva y donde el espíritu de mejora permanente adquiere actualidad.

En este sentido, dentro de las principales estrategias de cambio que deben contemplarse para revertir esta situación, el estudio y diagnósticos de los diseños organizativos y la modernización de los mismos y la gestión universitaria juegan un papel determinante para alcanzar estadios superiores de desempeño y resultados [Mindreau Silva, (2000); Rodrigo Ricardo, (2002); Luckman, (2004); Tristá, (2007); Romero Sotolongo, (2002)].

El contexto en que se desempeñan las IES en Cuba está afectado por los cambios y transformaciones acaecidos en el entorno al igual que el resto de las instituciones de este tipo, aunque existen elementos propios que caracterizan el mismo. La masividad de la enseñanza, la pertinencia, el equilibrio entre funciones básicas, la calidad, la administración eficiente y la internacionalización son algunos de los principales retos que enfrenta actualmente las IES en Cuba, las cuales han tenido que emprender cambios, dados por: demandas de métodos modernos de gestión y control, demanda de una mayor eficiencia y la necesaria búsqueda de calidad en la oferta de servicios académicos y de investigación, para enfrentar esos desafíos y alcanzar la Excelencia Universitaria. (Villa, 2006). Desde este punto de vista, las transformaciones en las estructuras organizativas a partir del estudio previo de los diseños organizacionales, constituye uno de los desafíos del sector, partiendo del hecho de que la Organización de las IES cubanas se realiza bajo un enfoque funcional-tradicional que limita la efectividad, eficacia y la adaptabilidad oportuna del proceso de Organización en respuesta a los requerimientos de una gestión que precisa de mejora continua para contribuir, cada vez mas, al alineamiento estratégico, teniendo en cuenta las exigencias definidas anteriormente.

En base a ello el Ministerio de Educación Superior (MES) contempla el *Perfeccionamiento Institucional e Integración* dentro de las **Estrategias Maestras (EM)** definidas para el periodo 2007-2010, cuyo objetivo está dado en garantizar el perfeccionamiento continuo de la Organización y el funcionamiento integrado interno y externo, potenciando el trabajo en redes y para la cual se definen estrategias específicas y planes de acción donde el perfeccionamiento continuo de las estructuras organizativas en todos los niveles de dirección, es una de las acciones propuestas que deben materializarse en los Centros de Educación Superior (CES).

Por otra parte para que la estructura de una organización sea efectiva requiere satisfacer dos condiciones según lo planteado por Mintzberg (1995); primero, debe diseñar su estructura adaptándola a la situación; y segundo, debe tener una consistencia interna - consonancia, correspondencia- entre sus distintos parámetros de diseño. En este sentido, puede decirse que las condiciones del entorno influyen en el diseño de la estructura y en la

medida que se dé una mayor adecuación al mismo, el rendimiento institucional (desempeño organizacional) será más alto.

A pesar de esta premisa y teniendo en cuenta la revisión bibliográfica hecha, en la UCF no se ha realizado un estudio que permita evaluar el diseño organizativo existente a partir de lo planteado por Mintzberg, careciéndose además de instrumentos para ello. Por otra parte se adolece de acciones declaradas y explícitas que permitan alinear la EM del MES, referida anteriormente, con la gestión del día a día de la institución. Lo anterior constituye la **Situación Problemática** que identifica la presente investigación y de donde se infiere la importancia del presente trabajo ***“Propuesta de procedimiento para evaluar el diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos”***.

Luego entonces, **la carencia de un procedimiento que permita evaluar el diseño organizacional en la UCF y crear las condiciones para responder a las exigencias del entorno**, es un **Problema Científico** a resolver.

Las consideraciones anteriores, unido a la revisión y análisis de la literatura especializada, condujeron a formular la siguiente **Hipótesis de Investigación**:

Mediante el diseño y aplicación de un procedimiento que permita evaluar el diseño organizacional en la UCF, será posible proponer acciones de mejora que contribuyan a crear las condiciones para responder a las exigencias del entorno.

El **Objetivo General** que se persigue con el desarrollo de la presente investigación es:

Desarrollar un procedimiento que permita evaluar el diseño organizacional en la UCF, en virtud de sentar las bases para responder a las exigencias del entorno.

Los objetivos específicos que se derivan son los siguientes:

- 1. Construir las bases teórico-referenciales de la investigación.*
- 2. Diseñar un procedimiento para evaluar el diseño organizacional.*
- 3. Aplicar el procedimiento concebido hasta las propuestas de acciones de mejora en el objeto de estudio seleccionado*

La concepción **estructural del trabajo** es la siguiente:

La introducción, donde en lo esencial se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; el Capítulo I, que contiene el marco teórico referencial, el Capítulo II, dirigido a la descripción del procedimiento para evaluar la adecuación del diseño organizacional con respecto al propósito estratégico; el Capítulo III, donde se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento y los planes de mejora, con vista a validar la hipótesis de la investigación. Culmina con un cuerpo de Conclusiones y Recomendaciones, la relación de la Bibliografía consultada y finalmente un grupo de Anexos, como complemento de los resultados obtenidos.

Capítulo 1.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación.

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico referencial de la investigación que trata aspectos relacionados con la evolución de la Función Organización en la Administración, se analiza el proceso de diseño organizacional (principales conceptos, configuraciones, parámetros de diseño, evolución, etc.), así como su relación con el Alineamiento Estratégico y se aborda además, aspectos relacionados con el diseño organizativo universitario, sus principales características así como los modelos organizativos que se encuentran en la Educación Superior. Al finalizar el capítulo se llegan a conclusiones parciales.

1.1 Las organizaciones. Diferentes perspectivas en su estudio.

El concepto de administración a lo largo del tiempo ha sido tratado por numerosos autores; los cuales a pesar de tener sus particularidades coinciden de manera general en sus funciones básicas.

Para Clushkov, citado por Ortiz (2009) "es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

J. D. Money (2008) la define como " el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Stoner (1997), la concibe como el proceso de Planear, Organizar, Liderar y Controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para lograr objetivos organizacionales establecidos.

Por su parte, investigadores del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) (2001)¹, consideran que es el conjunto de operaciones directivas básicas, comunes a cualquier organización que incluye: la Planificación, es decir, la determinación de los objetivos y los medios y las tareas que son necesarias para lograrlos; la Organización, que implica la adecuada combinación de los medios humanos, materiales y el tiempo, para lograr una ejecución eficiente de las tareas planificadas; la Regulación, Dirección o Mando, que está dada por la necesidad de dinamizar el sistema y, el Control, o sea, la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado.

Teniendo en cuenta estos conceptos puede decirse que son cuatro las funciones básicas del proceso de administración, las cuales se encuentran interrelacionadas entre sí y con el

¹ Centro de Estudio para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana; Administración universitaria, marzo 2001.

entorno y cuyo fin es el logro exitoso de los objetivos organizacionales. La figura 1.1 resume gráficamente este criterio.

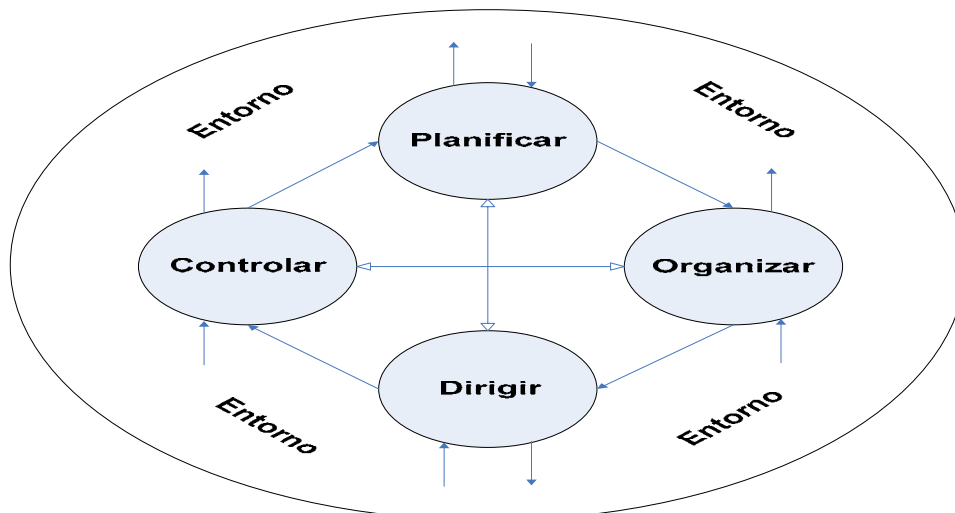


Fig. 1.1: Funciones básicas de la Administración.

Fuente: Elaboración propia.

La Organización, como función básica de la administración y por ende uno de sus pilares, surge con la propia integración del hombre en colectivos sociales, con el fin de alcanzar determinados objetivos.

A consideración de Stoner (1997) es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en forma tal que se puedan lograr los objetivos de una organización de manera eficiente.

Por su parte, investigadores del CEPES (2001) afirman que la organización, en sus comienzos, consistió en definir las funciones y tareas encomendadas a cada miembro del colectivo y las relaciones de coordinación y subordinación que en el mismo existirían. A criterio de estos autores, el crecimiento de esos grupos sociales, dieron lugar a la necesidad de formas de organización que posibilitaran la estructuración de sistemas cada vez mayores, lo que en un momento dado del desarrollo, se expresó en la necesidad de una función de dirección específica: la función de Organización.

Esta historia, que pasa por un gran número de referentes, alcanza un nivel de conceptualización en los inicios del siglo XX con los trabajos de Taylor y Fayol, que marcaron la aplicación de esta función en las organizaciones modernas.

En los últimos años, ha habido un regreso a la consideración de la función de Organización dada su importancia en el desarrollo organizacional²; considerándose que la organización es un mecanismo proyectado para contribuir al logro de los objetivos de un colectivo y se refiere

² Publicaciones de investigadores del CEPES hacen referencia a que en la segunda mitad del siglo XX, la función de organización perdió relevancia, lo que, por una parte, puede atribuirse a excesos en su aplicación que condujeron a situaciones de rigidez organizacional y, por otra, al desplazamiento del interés de la teoría y la práctica administrativa, a otras funciones con insuficiencias en su desarrollo, como fue el caso de la planificación.

a la forma en que sus actividades se dividen, organizan y coordinan y, como señala Simon (2000): “... *no es un bien, sino una necesidad*”, de modo que ninguna institución puede obviar su tratamiento, de una u otra forma.

La literatura sobre el tema reconoce dos grandes áreas dentro de la función de Organización que, si bien funcionan de forma integrada, pueden ser divididas con fines de estudio, ellas son:

- Estructuras, que comprende la agrupación de funciones en una estructura de órganos y unidades y la definición de sus relaciones internas.
- Sistemas organizativos, que comprende las normas y procedimientos que regulan la actividad institucional en sus distintas esferas.

De hecho y a criterio de varios autores [Mintzberg (1984), Stoner (1997) Ruiz Mercader & Sabater Sánchez, (1999) e investigadores del CEPES (2001)] tanto el diseño de estructuras como el de los sistemas organizativos tiene como base la realización de un grupo de tareas, las cuales se resumen a continuación:

Definición de actividades:

Las funciones y actividades, se deben concebir a partir de la categoría objetivo, de forma tal que no quede ningún objetivo que no se exprese en acciones concretas a llevar a cabo de manera sistemática o periódica, y que tampoco se realicen acciones que no contribuyan, en alguna medida, al logro de los mismos. El conjunto de actividades que se desprende de la descomposición de objetivos de una institución va a ser, por lo general, tan grande y diverso, que no puede ser abordado por una persona o unidad. Esto da lugar a la división del trabajo.

División del trabajo:

Se entiende por división del trabajo a la descomposición de actividades de trabajo complejas en unidades más simples, con el objetivo que las personas de una organización sean responsables de un conjunto limitado de actividades de trabajo y no de la totalidad. Aunque es importante tener en cuenta que llevar una división del trabajo al exceso puede resultar perjudicial; el hecho de que una persona realice una sola tarea en su trabajo puede hacer que éste se convierta en algo monótono y aburrido y deje de tener sentido. Muchas empresas actualmente son conscientes de este problema y están promoviendo programas de rotación periódica de labores, mayor flexibilidad y participación de los trabajadores en sus actividades.

Departamentalización:

Consiste en la agrupación, dentro de una organización, de distintos departamentos de actividades con sus correspondientes recursos (humanos, financieros, materiales, equipamientos, etc.) de acuerdo a un criterio específico de homogeneidad y con una interrelación lógica. Los métodos que se pueden escoger para agrupar las actividades de

una empresa son numerosos y a criterio de Lauffat (2004) incluyen tradicionalmente los criterios de: función, zonas, productos, procesos, clientes, por divisiones (unidades estratégicas de negocios), por turno, por proceso productivo, por cantidad, por proyectos, matricial y, últimamente, las propuestas por células y redes.

La tabla 1.1 acopia los principales tipos de estructuras (departamentalización) con su criterio fundamental y las principales ventajas y desventajas de cada una. Por su parte, el Anexo 1 muestra la representación gráfica de las mismas.

Tabla 1.1: Características de las principales formas de estructura organizacional.

Tipo	Criterio Principal.	Principales Ventajas.	Principales Desventajas.
Funcional.	Conocimiento Técnico.	Mayor estabilidad. Mayor integración dentro de cada área funcional. Mejor estilo de gestión tradicional.	Resistencia al cambio. Poca integración inter áreas funcionales. Burocratización de actividades.
Geográfica.	Zonas, regiones, localidades.	Mejor gestión cultural en cada sede regional. Promoción del desarrollo, mayor ingreso y empleo para las regiones.	Probable rivalidad entre sedes regionales Falta de cultura organizacional única. Costos elevados y duplicación de funciones.
Por cliente.	Perfiles diferenciados de clientes.	Segmentación de mercados precisos. Consolidación de la imagen y prestigio de la organización.	Pierde la posibilidad de abarcar otro segmento de mercado. Rivalidad entre cada unidad organizacional.
Por producto.	Diferenciación de productos.	Desarrollo tecnológico del producto ofrecido. Aprovechamiento del conocimiento técnico. Mayor integración del	Disputas por recursos para cada área del producto. Aumento de costos por la duplicación de

		personal que produce un mismo producto o servicio.	funciones para cada producto.
Por turnos	Turnos de trabajo.	No hay diferenciación en los estándares técnicos del producto. Continuidad del mismo ritmo de trabajo.	Diferencia en ocasiones de salarios. Diferencia de aptitud en los trabajadores para asumir un turno.
Por proceso productivo.	Secuencia de etapas.	Integración entre el personal de un mismo proceso. Integración entre los equipos del proceso Sistemas claros de control y definición de responsabilidades.	En ausencia de actividades paralelas se atrasa el proceso. Pérdida de flexibilidad para atender las contingencias del entorno.
Por cantidad de subordinados.	Número de subordinados.	Facilidad para medir resultados y definir responsabilidades. Flexibilidad en la definición de unidades de tarea según el número de trabajadores.	Dificultad para diferenciar los méritos del personal y traducirlos en compensaciones. Poca integración entre unidades organizacionales.
Por división. (división de productos, de áreas geográficas, de mercado)	Áreas diferentes de negocios con autonomía.	Cada gerente orienta estratégicamente sus actividades. Permite la utilización de la capacidad individual y del conocimiento especializado favoreciendo la innovación.	Una línea de producto puede tener poca relación con otra. Sacrifica la especialización funcional y las economías de escala por la diferenciación de productos.
Por proyectos.	Autonomía durante tiempo específico.	Definición de resultados cuantitativos Definición integrada de la	Falta de integración entre equipos de diferentes proyectos.

		gestión. Identificación y mejor atención a clientes específicos.	Multiplicidad de estructuras y recursos según la cantidad de proyectos desarrollados por temporadas.
Matricial.	Mezcla de dos o mas tipos de los contemplados en este cuadro.	Interacciones constantes entre especialistas diversos para producir innovaciones. Maximiza el empleo de las destrezas profesionales.	Ambigüedad de la autoridad. Difícil coordinación entre el área funcional y la de proyectos.
Por células.	Equipos polifuncionales.	Sinergia de competencias. Desarrollo de competencias. Flexibilidad de acción. Costos bajos. Economías de escala. Postura emprendedora.	Inversión fuerte en el compromiso, motivación y creación de una nueva cultura organizacional. Complejidad para su implantación. Inversión en nueva postura gerencial.
Por redes.	Interdependencia sinérgica entre dos o más organizaciones.	Elevada adaptación a los cambios. Aprendizaje y desarrollo organizacional conjunto. Eficiencia y eficacia en los resultados conjuntos. Economías de escala. Sinergia de competencias interdependientes.	Complejidad para administrar recursos humanos, financieros y materiales. Falta de consolidación de una propuesta de diseño estructural. Inversiones altas para su diseño e implementación.

Fuente: Elaboración propia.

Coordinación:

Si bien la división del trabajo ha sido un requisito importante para el aumento de la productividad, el desarrollo aislado de funciones especializadas, no permite lograr los

objetivos más generales de la organización. De ahí la necesidad de integrar las actividades de trabajo de las diferentes áreas de la organización. Mintzberg citado por Castillo Herrera & Morales Calderón (2008), plantea seis mecanismos básicos de coordinación de los cuales a continuación, se realiza una breve descripción:

1. **Adaptación mutua:** obtiene la integración mediante contactos informales entre los trabajadores del núcleo de operaciones. Esta forma de coordinación es muy frecuente en pequeñas organizaciones simples, donde la gente trabaja en estrecha colaboración y, principalmente, con relaciones informales.
2. **Supervisión directa:** obtiene la integración mediante una jerarquía, se presenta cuando una persona coordina dando ordenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas. El trabajo es controlado desde el ápice estratégico, a través de la línea intermedia, hasta el núcleo de operaciones.
3. **Estandarización (normalización) de procesos de trabajo:** se logra esta normalización mediante sistemas que especifican cómo deben realizarse las actividades, es el trabajo de los analistas de la tecnoestructura, que deben diseñar y desarrollar proyectos o sistemas para la estandarización de los puestos.
4. **Estandarización (normalización) de resultados:** se logra esta normalización por ejemplo, mediante la especificación de los productos o los servicios, también se le conoce como la estandarización de la producción o la distribución, este tipo de estandarización proviene de los analistas o tecnoestructura.
5. **Estandarización (normalización) de habilidades:** esta normalización incluye los conocimientos y competencias de los miembros de la organización, es un importante mecanismo de coordinación de muchas organizaciones de servicios profesionales, donde el núcleo de operaciones puede funcionar correctamente ya que los operadores comparten el mismo conocimiento y las mismas competencias, obtenidas en su formación profesional.
6. **Estandarización (normalización) de normas:** es cuando todos los participantes de la organización comparten una serie de creencias comunes y por lo tanto, logran coordinarse a partir de este hecho. Este mecanismo es particularmente poderoso en muchas organizaciones de voluntariado o de tipo religioso.

A medida que el trabajo de una organización se hace más complejo los medios de coordinación básicos necesariamente irán cambiando tal como muestra la figura 1.2. De la adaptación mutua se pasa a la supervisión directa y posteriormente a la estandarización, preferentemente a la estandarización de procesos de trabajo, de ser necesario se pasa a la estandarización de resultados, de las habilidades y las normas sucesivamente, volviendo otra vez, a la adaptación mutua. Es válido señalar que una adecuada selección de estos mecanismos garantizará en la organización el logro de los objetivos más generales a partir

de la integración de las actividades de trabajo de las diferentes áreas, repercutiendo esto en un aumento de la productividad.

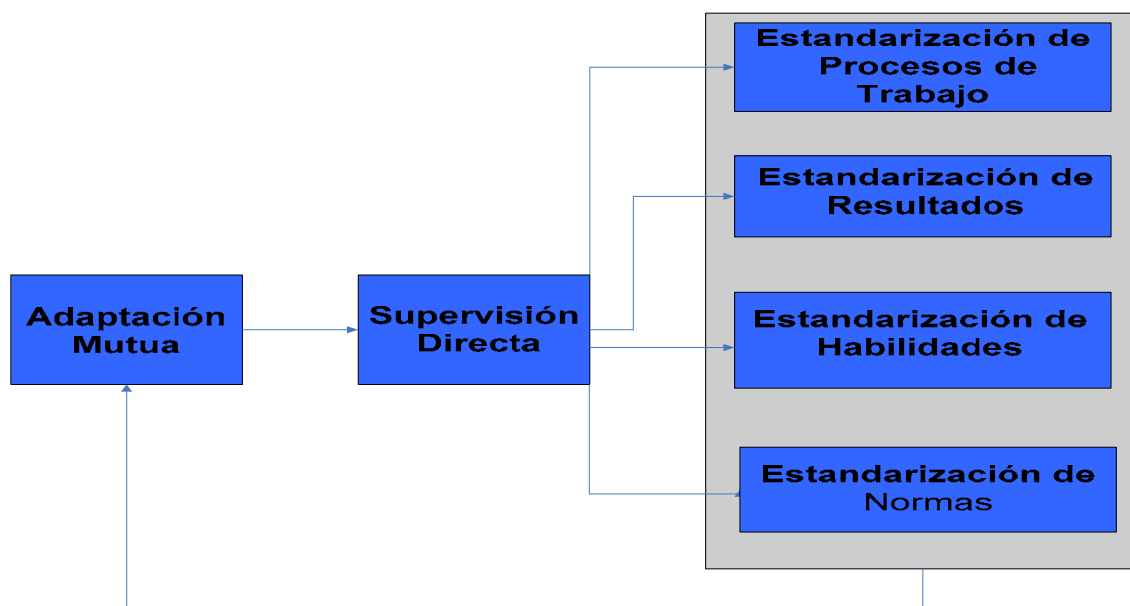


Fig. 1.2: Mecanismos de coordinación.

Fuente: Adaptado de Mintzberg: La estructuración de las organizaciones, pág 31.

1.2 El Diseño Organizacional.

Las continuas transformaciones operadas en el entorno del mundo de hoy, han devenido en un nuevo ambiente de negocios y en una pérdida continua del equilibrio de los escenarios competitivos y de mercado lo que ha demandado de las organizaciones, el enfrentamiento a nuevos retos. Una de las variables organizacionales en la que resultan más evidentes los cambios y las nuevas exigencias organizacionales es el diseño organizacional [Robbins, (2000); Nadler & Tushman, (2000), citado por Lauffat, (2004)] cuyo propósito en estos momentos, está dado por institucionalizar los cambios, facilitarlos y propiciarlos.

A decir de Stoner (1997) el diseño organizacional es el proceso de seleccionar una estructura organizacional apropiada para una estrategia y ambiente dado y este puede ser crucial para la supervivencia de una organización.

Por su parte, Mintzberg (1984) entiende que el diseño organizacional en el caso de la estructura organizativa, corresponde a pulsar los botones (parámetros de diseño) que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización (cómo la atraviesan los flujos de materiales, de autoridad, de información y de procesos de decisión).

Los autores Rico & Fernández-Ríos (2002), defienden la pertinencia de considerar el diseño organizacional como un doble proceso simbólico a través del cual: se elaboran planes que nos permiten concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir

objetivos concretos; y se operativizan dichos planes en acciones que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible.

Simon (1969), citado por Sotaquirá (2008), identifica al diseño organizacional como la tarea principal de varias disciplinas y, entre ellas, también de la gestión de las organizaciones, este último expresa que diseñar una organización implica desarrollar un proceso en el cual se va entendiendo de manera progresiva cual es la situación actual, cuales son las expectativas sobre una situación ideal y de que manera se podría intervenir o actuar en la organización, a través del diseño, para moverse de lo actual hacia lo ideal. Es del criterio que diseñar es una actividad con propósito, orientada a cambiar una situación existente en una deseada.

Por su parte, Azocar (2003) lo maneja como la descripción y clasificación de unidades de una organización, con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas.

El autor de esta investigación concibe que el diseño organizacional es el proceso que posibilita alinear la estructura organizacional, las personas, la cultura, los procesos y la tecnología, según los objetivos y estrategia de la organización; resultando imprescindible para hacer frente a los retos del entorno.

1.2.1 Elementos Básicos del Diseño Organizacional.

Castillo Herrera & Morales Calderón destacan que según Mintzberg (1984) el diseño y el estudio de una organización en la práctica son bastante complejo, por ello, la configuración de una organización consiste en el diseño exacto a partir de una serie de mecanismos de coordinación, analizados anteriormente y de bloques constituyentes (partes en que se divide una organización), los mismos son:

- *El núcleo de operaciones:* donde se fabrican los productos o los servicios, donde se realizan los trabajos básicos.
- *El ápice estratégico:* donde se ejerce la dirección general de la organización.
- *La línea intermedia:* todos aquellos directivos que se sitúan entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.
- *La tecnoestructura:* es el staff de analistas que diseñan los sistemas por los que se controlan y realizan los procesos laborales de los demás, en esta parte se incluye a los ingenieros, los contadores y los especialistas informáticos.
- *El staff de apoyo:* que ayuda al trabajo del núcleo de operaciones, como las secretarías, los administrativos, el personal técnico, el personal de cafetería o de relaciones públicas.
- *La ideología o cultura de la organización,* es decir, los valores, creencias y supuestos que se dan por sentados.

Estos bloques tienen funciones específicas y bien definidas, así al realizar un análisis bibliográfico del tema correspondiente, puede estimarse que el ápice estratégico conectado por una línea media se ensancha hasta llegar a un amplio y achatado núcleo de operaciones, estas tres partes de la organización aparecen como una secuencia ininterrumpida para indicar que suelen estar conectadas mediante una única línea de autoridad formal. La tecnoestructura y el staff de apoyo están ubicados a uno y otro lado para indicar que están separados de dicha línea principal de autoridad, influyendo en el núcleo de operaciones indirectamente; mientras que la ideología está rodeando todas las restantes partes para indicar su influencia en estas. La Figura 1.3 refleja esta relación.

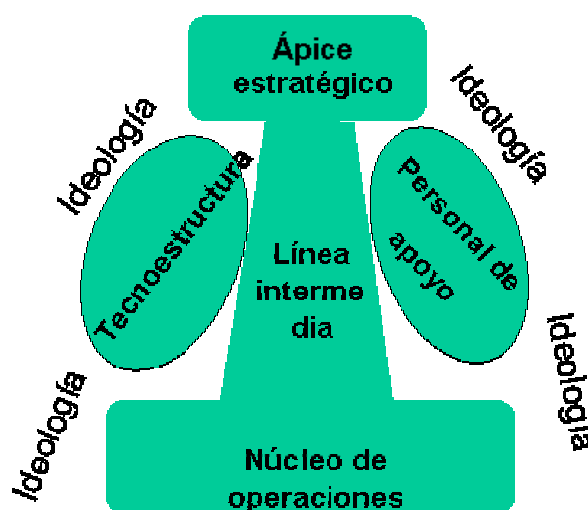


Fig. 1.3: La estructura orgánica de Mintzberg.

Fuente: Castillo Herrera y Morales Calderón.

En este mismo análisis y citando a Mintzberg (1984) son seis las configuraciones de la organización definidas de la siguiente manera:

1. *Estructura simple*: pocas actividades están formalizadas y se utiliza la planificación lo mínimo posible, tiene una jerarquía directiva pequeña, dominada por el director general (que en pequeñas empresas suele ser el propietario) y una división del trabajo flexible. Esa configuración es efectiva en pequeñas organizaciones empresariales, en las que la flexibilidad ante el cambio de las circunstancias es esencial para el éxito.
2. *Burocracia maquinal*: suele encontrarse en organizaciones maduras que actúan en mercados con tasas de cambio muy reducidas, su característica principal es tener un gran departamento de personal (o tecnoestructura) que desarrolla sistemas y rutinas de trabajo para estandarizar las tareas, este tipo de configuración es adecuada para organizaciones que producen bienes o servicios, en las que el liderazgo en costos resulta esencial para lograr la competitividad.
3. *Burocracia profesional*: es una burocracia, pero sin la centralización de la burocracia mecánica, el trabajo profesional es complejo, pero puede estandarizarse, garantizando que los profesionales que trabajan en el núcleo de operaciones tengan el mismo

conocimiento y las mismas competencias nucleares. Este tipo de configuración se requiere cuando una organización se encuentra en un medio ambiente que es estable, pero al mismo tiempo complejo, en tanto que la complejidad requiere una descentralización para individuos altamente capacitados y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y así trabajar con un amplio grado de autonomía.

4. *La forma divisional:* este tipo de configuración se busca como una respuesta a la diversidad de productos y mercados de la organización, son unidades diversificadas de línea intermedia, que comúnmente se les llaman divisiones, ejerciendo un impulso hacia la fragmentación, es decir que cada división tiene su propia estructura.
5. *La organización innovadora o adhocracia:* se produce en organizaciones cuya estrategia competitiva parte sobre todo de la innovación o el cambio, esta configuración es muy orgánica y se basa en la interrelación directa entre los trabajadores del núcleo de operaciones, y en un estilo de dirección que fomenta y apoya la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados; la adhocracia tiene que ser considerada como una “comunidad de comunidades”, si se quiere que se fomente la innovación.
6. *La organización misionera:* cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos, y por consiguiente, tiende a ser una división del trabajo difusa, con poca especialización en los puestos, así como una reducción de las diversas formas de diferenciación localizadas en las otras configuraciones, lo que mantiene a la organización misionera unida, es decir, lo que ocasiona su coordinación, son las normas.

Es importante tener en cuenta y siguiendo el criterio de Mintzberg, que para poder implementar la estrategia de la organización la elección de un tipo de configuración debe coincidir con el contexto en que se desarrolla. Además estas configuraciones tienen una interrelación con factores de contingencia (el tipo de entorno y cuestiones internas) y los parámetros de diseño (elementos claves de coordinación y los mecanismos de coordinación). Con respecto a estos últimos Rodríguez Pomada (2003) propone una serie de preguntas, recogidas en la Tabla 1.2, que constituyen el soporte de los nueve parámetros de diseño organizacional propuestos por Mintzberg, de los cuales se hace referencia en el Anexo 2, y citando a Robbins, menciona los principios de diseño que define este autor.

Tabla 1.2: Preguntas bases de los Parámetros de Diseño Organizacional.

Preguntas bases.	Parámetros de Diseño Organizacional.
¿Cuántas tareas deben corresponder a un puesto determinado en la organización, y qué grado de especialización debe tener cada una de ellas?	Especialización del cargo.
¿Hasta qué punto debe normalizarse el contenido del trabajo que se efectúa en cada puesto?	Formalización del comportamiento.
¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos?	Preparación y adoctrinamiento.
¿Cuáles deberían ser los criterios para agrupar los puestos en unidades organizativas de primer nivel, y éstas, a su vez, en unidades organizativas de segundo nivel?	Agrupación de unidades.
¿Cuál es el tamaño que debe tener cada unidad organizativa? ¿Cuántos subordinados deben estar bajo el mando de cada directivo?	Tamaño de la unidad
¿Hasta qué punto hay normalizar el resultado de cada puesto de trabajo o unidad organizativa?	Sistemas de planificación y control.
¿Qué mecanismos hay que poner en marcha para facilitar la adaptación mutua entre puestos de trabajo y unidades organizativas?	Dispositivos de enlaces.
¿Cuánto poder de decisión debe delegarse a los directivos de unidades de línea, descendiendo por la cadena de autoridad?	Descentralización vertical.
¿Cuánto poder de decisión debe transferirse desde los directivos de línea a los especialistas del staff de apoyo y, eventualmente, a los trabajadores?	Descentralización horizontal

Fuente: Elaboración propia.

Los principios de diseño de la organización son:

- Unidad de mando: cada subordinado responde únicamente ante un único superior.
- Ángulo de control o de autoridad: equivale al número de subordinados que puede supervisar eficientemente un superior. Es evidente que al reducirse el ángulo de control, la línea jerárquica se alarga, lo que conlleva un aumento del número de niveles jerárquicos (estructura organizativa alta o de tipo “piramidal”).
- División del trabajo.

- Departamentalización.

1.2.2 Evolución del diseño organizacional.

En sentido amplio de la palabra, evolución es simplemente cambio, del cual no a estado excepto el diseño organizacional; el mismo ha sido influenciado por factores muy importantes como el tiempo y el propio desarrollo del hombre.

Autores como Szlaifsztein (2006) y Stoner (1997) identifican varias etapas en este proceso evolutivo, entre las cuales se pueden citar: enfoque clásico, enfoque neoclásico, enfoque ambiental y enfoque tecnológico de las tareas; de estos se ofrece una breve explicación a continuación:

En el **enfoque clásico** los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que fuese eficiente y efectiva en todos los escenarios. Los autores de administración³ Frederick Taylor y Henri Farol, junto con el sociólogo Max Weber⁴, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

En el **enfoque neoclásico**⁵ los primeros investigadores de las relaciones humanas y de las ciencias de la conducta, entre los que se destacan Douglas McGregor, Chris Argyris y Rensis Likert, intentaron superar lo que consideraron la principal deficiencia del modelo burocrático: el descuido del elemento humano dentro de la organización. Señalaron que una organización tiene dos objetivos fundamentales: eficacia económica y satisfacción del empleado.

El **enfoque ambiental** es uno de los enfoques modernos principales del diseño organizacional, pues concibe el ambiente como la actividad más importante. Se pueden distinguir tres tipos de ambientes: estable (el cambio inesperado o repentino es poco o nulo), cambiante (los cambios se dan en cualquier área, las tendencias a dichos cambios suele ser evidente y previsible adaptándose las organizaciones con facilidad) y turbulento (cuando los competidores lanzan nuevos productos e inesperadamente, cuando los adelantos revolucionan repentinamente el diseño del producto o los métodos de producción). Tom Burns y G.M. Stalker consideraron que debido a esta diferenciación de ambientes en el que

³ Estos autores pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales.

⁴ Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de actividades, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la sistematización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia.

⁵ Este enfoque ha sido criticado por suponer que existe la mejor manera de diseñar una organización sin importar las consideraciones estratégicas o del ambiente; además simplifica en un alto grado las motivaciones humanas y subestiman el reto de coordinar grupos de trabajos fragmentados.

podía estar inmersa la organización lo más práctico era adaptar la estructura al ambiente; señalando las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico⁶.

El **enfoque tecnológico de las tareas**, se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la elaboración de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas, citando a Stoner (1997), arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito; sus investigaciones mostraron que para cada tipo de tecnología, había aspectos específicos de la estructura organizacional asociados a un desempeño más eficaz, es decir, las compañías de éxito eran aquellas que poseían la estructura adecuada para su nivel de tecnología.

Los enfoques más recientes de la administración, el enfoque de sistemas y el de contingencias provocan cambios en el modo de diseñar las organizaciones, pues facilitan herramientas claves para que las organizaciones se desarrollen en un entorno cambiante y exigente.

A decir de Stoner, (1997) el enfoque de sistemas trata de concebir la organización como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas, donde la actividad de cualquier parte de la organización afecta a la de todas las demás. El enfoque de contingencias, por su parte, se basa en la idea de que las situaciones son diferentes por lo tanto los resultados al aplicar un mismo método será también diferente, trata de entender mejor las interrelaciones entre las distintas variables y los subsistemas internos y las de la organización con el sistema mayor externo en el que se desempeña, en condiciones variables y en un lugar y momento determinado.

En la propia evolución del diseño organizacional se distinguen formas diferentes del mismo, la Oficina de Gerencia y Presupuesto de Puerto Rico (OGP) publica un artículo⁷ donde se resume de la siguiente manera:

Diseños Organizacionales Tradicionales:

- *Organizaciones Funcionales:* se utilizan cuando las organizaciones son pequeñas, geográficamente centralizadas y proveen pocos bienes y servicios.
- *Organizaciones Departamentales:* se utilizan cuando las estructuras son relativamente grandes, geográficamente dispersas, y/o producen una gran gama de bienes y servicios.
- *Organizaciones Burocráticas-Mecanicistas:* este es el diseño organizacional tradicionalmente utilizado en el sector gubernamental. El mismo descansa en el desempeño del individuo bajo el control de un supervisor para realizar funciones o tareas exclusivas, y en estructuras por unidades fragmentadas a base de funciones.

⁶ Según estos autores, El sistema mecanicista es más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico lo es más para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

⁷ OGP: Oficina de Gerencia y Presupuesto del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Artículo: Reestructuración – Nuevas Formas de Diseño Organizacional. 2007

Diseños Organizacionales Modernos:

- *Organizaciones a Base de Proyectos o Grupos Especiales de Trabajo (Task Forces):* se utilizan para coordinar esfuerzos entre departamentos con el fin de trabajar con problemas temporeros, específicos o complejos que no pueden ser manejados por un solo departamento. Este diseño facilita la obtención de insumos de diferentes áreas. Los empleados de los distintos departamentos o áreas funcionales constituyen un grupo y cada uno aporta los conocimientos que posee dentro de su campo de especialidad.
- *Estructuras Matrices:* este diseño es una mezcla del diseño organizacional funcional y el de grupos especiales de trabajo. Las estructuras matrices se utilizan cuando hay actividades complejas en ambientes inciertos, y las organizaciones necesitan una coordinación constante de sus actividades funcionales; para que las organizaciones matrices puedan funcionar tiene que desarrollarse un balance de poder entre la gerencia de línea y la gerencia de proyectos.
- *Organizaciones y Sistemas Virtuales:* este diseño surge debido al desarrollo y uso de las tecnologías de información y las comunicaciones. El mismo ofrece posibilidades interesantes e innovadoras ante el dinamismo y la incertidumbre que rodea al mundo organizacional contemporáneo. La organización virtual es una red temporal de agentes independientes enlazados por la tecnología para compartir conocimientos, costos y acceso a los mercados. Estas organizaciones no necesariamente poseen un lugar físico fijo y el trabajo es coordinado por medio de comunicación electrónica. Las funciones que por regla general son más propensas a virtualizarse son las de ventas y servicios; y el soporte técnico de funciones tales como: sistemas de información, recursos humanos y asistencia legal.

A partir de la literatura consultada se constata que por mucho tiempo, las organizaciones han seguido en la concepción de sus diseños organizacionales una visión tradicional en sus tres variantes: estructura simple, estructura funcional y estructura divisional, las principales características de los mismos están dadas por la centralización de funciones, estructuras rígidas y soluciones únicas. Esta visión tradicional caracterizada fundamentalmente por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, dificulta en buena medida la orientación de las empresas hacia los procesos organizacionales y los clientes.

Teniendo en cuenta los elementos abordados, y para una mejor comprensión de lo planteado anteriormente, los principales aspectos que caracterizan tanto los diseños tradicionales como los contemporáneos quedan recogidos en la Tabla 1.3.

Tabla 1.3: Comparación entre los diseños organizacionales tradicionales y los contemporáneos.

Tradicionales.	Contemporáneos.
Estructuras rígidas y lentas	Flexibles y ágiles.
Reactivos ante el cambio.	Gestionan el cambio y la innovación.
Orientados a los resultados.	Orientados a los clientes.
Propician la búsqueda de objetivos individuales.	Propician el trabajo en equipo.
Siguen enfoques que limitan alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad.	Siguen enfoques que posibilitan alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad.
Centralizan sus funciones	Descentralizan sus funciones
Ofrecen soluciones únicas.	Ofrecen soluciones múltiples.
No garantizan el alineamiento	Garantizan el alineamiento.

Fuente: Elaboración propia

Al hacer un análisis de estos elementos se hace necesario pensar en nuevos criterios y concepciones en lo referido al diseño organizacional, (Tomasko, 1994 citado por Lauffat; Robbins, 2000; Rico y Fernández-Ríos, 2002; Louffat, 2004; Reynoso, 2005). Con lo cual, las estructuras tradicionales, rígidas y lentas deben ceder su lugar a estructuras organizacionales flexibles, reducidas, innovativas, competitivas y eficientes. Por otra parte, las estructuras tradicionales no garantizan el alineamiento y sin efectivo alineamiento el trabajo y las acciones de cada área son aleatorias y suboptimizan el desempeño (Reynoso, 2005).

1.2.3 Alineamiento estratégico y su relación con el diseño organizacional.

En un entorno tan cambiante como el actual, las organizaciones necesitan más que nunca alcanzar resultados que le permitan mantenerse y desarrollarse. A decir de Villa (2006) formular y elaborar un plan estratégico no es suficiente para lograr este propósito, es decir, que no basta con una buena estrategia; esta debe operacionalizarse y guiar a todo el sistema gerencial de la organización. Muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero estos no se reflejan a todos los niveles de las mismas, ni tampoco se gestionan. La gestión moderna de las organizaciones en un intento de lograr la integración de la estrategia en todo su sentido incorpora como uno de sus elementos fundamentales al alineamiento estratégico (A.E), el cual ha sido definido como:

El proceso de vincular las diversas unidades y departamentos, hacia la estrategia de la organización, llegando hasta el nivel del empleado. Asegurando que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización. Reynoso, (2005)

A consideración de Marchant, (2005) el alineamiento estratégico implica vincular a cada trabajador con la misión y metas de la organización, desde su particular puesto y funciones en la organización, siendo capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la organización y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros.

Por su parte Villa González & Pons Murguía (2006) lo consideran como el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en su gestión diaria y, cuyo efecto radica en la correspondencia entre la estrategia y gestión del día a día; produciéndose cuando existe total correspondencia entre lo que se concibe y práctica, entre lo que se planea e implanta.

Para la presente investigación la autora de la misma concibe que alinear estratégicamente es lograr la integración entre los distintos elementos (objetivos, metas, mediciones, incentivos, proyectos, recursos y presupuestos, estructura, procesos, cultura, personas, competencias y comportamientos, conocimientos y habilidades y sistemas de información) de una organización para lograr las estrategias concebidas y más allá de eso alcanzar la Visión propuesta.

El A.E puede lograrse de tres maneras distintas, a decir de diferentes autores, (Reynoso 2005, Villa González & Pons Murguía, 2007): alineamiento horizontal, alineamiento vertical e integración. Villa (2006) citando a Serna Gómez, define que el *alineamiento vertical* se refiere a la integración de niveles directivos de la organización en función de sus metas; el *horizontal* busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Pero el primer caso y el segundo por separado, no logran lo que se requiere en la práctica diaria para responder con efectividad a la estrategia, ya que una visión compartida sólo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados. A ello se le denomina alineamiento integral. De este modo, el ciclo del A.E se cumple en cuatro etapas fundamentales: Planeación, Difusión, Operacionalización de la Estrategia y Control (Ver Anexo 3).

La filosofía del A.E supone la integración entre la estructura, la estrategia y la cultura de la organización⁸ permitiéndole a las organizaciones responder de manera eficiente, eficaz y efectiva a las demandas y desafíos del entorno. Desde este punto de vista luego de consultar la opinión de varios autores (Rico y Fernández-Ríos, 2001; Menguzzatto, 1995; Baigros, 2005; Rivera, 2003) es válido decir que las relaciones entre estrategia y estructura son recíprocas; así, la estructura de una organización determina, por ejemplo, los canales de comunicación o la naturaleza de las interacciones, configura contenidos y formas de coordinación, de poder y responsabilidad; por su parte la estrategia puede, a su vez, determinar la adopción de ciertos mecanismos estructurales; así, la planificación formal, el

⁸Entiéndase como el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes, comunes a la gran mayoría de los miembros de la organización.

análisis metódico de las decisiones, entre otros, inducen una cierta sofisticación estructural, promoviendo el reclutamiento de personal más experto para realizar estas actividades y aumentando la especialización y tecnocratización, aspectos propios de la estructura organizacional; en suma, estructura y estrategia se complementan, pero necesitan considerar además la influencia de la cultura organizacional (CO), pues esta puede afectar o favorecer la implementación de la estrategia, al influir en la conducta de sus trabajadores y/o al motivarlos o no a lograr objetivos organizativos, en fin la cultura organizacional puede facilitar la implementación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o por el contrario, erigirse como barrera invisible que impide o retrasa el cambio estratégico o estructural según sea el caso.

En síntesis para hacer de la estrategia un proceso continuo, ésta debe estar alineada con la estructura y la CO [Villa, 2006, citando a: Amat, 2000; Villa, Eulalia, 2002^{a/c}; Serna Gómez, 2003; Villa, Eulalia & Pons Murguía, 2003d, 2004b/e/h; 2005a/c/e; 2006b/c] ya que los elementos del diseño organizacional crean las condiciones de organización de los recursos con que se cuenta y la cultura define los del comportamiento del factor humano en la gestión del día a día, con respecto a lo concebido estratégicamente [[Villa, 2006, citando a: Villa, Eulalia 1999; 2000; 2001c; Juran & Blanton 2001; Singh Soin, 1997; Kaplan & Norton, 2001; Nils- Göran y otros, 2002; Villa, Eulalia & Pons Murguía 2003d; 2004e; 2005c/d; 2006a/c/d/e; Machado Noa, 2004].

Todo ello implica que la relación de estos elementos (estrategias, estructura y cultura organizacional) con el alineamiento estratégico es estrecha y evidente y en la medida que se conozcan y gestione adecuadamente estos componentes se podría desarrollar cada vez en mayor medida, esta filosofía, así como el pensamiento y la *acción proactiva* (que exige el enfoque estratégico y otros enfoques modernos), el *compromiso*, la *participación*, la *labor de equipo*, la *integralidad* y el *enfoque sistémico* en el diagnóstico, así como la respuesta estratégica oportuna. Esta relación queda gráficamente explícita en la figura 1.4.



Fig. 1.4: Relación entre estrategias, estructura y cultura organizacional con el alineamiento estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Diseño Organizativo Universitario: planteamientos al respecto.

La revolución tecnológica, la globalización, la competitividad, el mejoramiento continuo y el capital intelectual obligan a las organizaciones, con independencia del sector donde laboren, a una continua y acertada reidentificación; conducen, inevitablemente, a un replanteamiento de los conceptos fundamentales de la filosofía de la gestión y a aprehender nuevas técnicas de la praxis de la misma. Estos planteamientos se han convertido en la urgencia del momento para las organizaciones y estos mismos planteamientos están presionando de distintas formas y maneras sobre la gestión de las organizaciones universitarias y sus modelos organizativos.

Siguiendo el criterio de Mintzberg, (1991) la organización universitaria es considerada como una “organización atípica. Este planteamiento es sustentado debido a: la complejidad de los procesos que la conforman y su quehacer polivalente; por ofrecer un servicio a largo plazo a múltiples beneficiarios; por contar con la existencia de grupos con intereses divergentes y por la coexistencia de estructuras y esquemas de gestión diferenciados (cuando no antagónicos). Desde el punto de vista configuracional, este autor las ubica en las llamadas organizaciones profesionales o las organizaciones de burocracia profesional. Las mismas poseen una estructura burocrática pero descentralizada, dependen de la formación para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos y su funcionamiento es a partir de la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan de forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión, tecnoestructura mínima y jerarquía de línea media, lo que supone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional y staff de apoyo grande, más bien de tipo maquinal, para apoyar a los profesionales.

En cuanto a los principios que caracterizan a la organización universitaria Mindreau (2000) en su trabajo “Sistema de Benchmarking de Competencias Nucleares en Universidades”, define los siguientes: es reactiva ante el cambio; enfatiza en las normas y las reglas, -burocrática-; se distingue por ser una organización de individuos aislados que buscan sus propios objetivos individuales; por tender a mejoras esporádicas donde las decisiones se toman, por lo general, sobre la base de suposiciones, opiniones o tradición. Plantea además que en este tipo de organizaciones el personal procura no involucrarse y no asumir responsabilidades institucionales y por ser una organización donde se rechaza la crítica constructiva como mecanismo de mejora.

Por su parte Bricall (2000), en el "Informe Universidad 2000", expone las características de los principales diseños organizativos de la universidad contemporánea. En este trabajo plantea que existen dos condiciones básicas que son consideradas como un "lugar común" y parte sustantiva de los diseños organizativos universitarios. Por una lado la autonomía entendida como una característica propia "de la institución universitaria y no de los

miembros pertenecientes a la misma"; autonomía en las dimensiones financieras, de gestión y académica. Por otro lado, la responsabilidad social de las universidades (accountability). En este sentido y siguiendo el análisis del referido autor, las universidades "se ven obligadas a rendir cuentas ante la sociedad y ante quienes están comprometidos en su funcionamiento".

Es válido señalar que el modelo universitario ha experimentado un cambio significativo en los últimos años, con lo cual se ha visto afectado por disfuncionalidades de la política universitaria: el estancamiento presupuestario, el aumento de la competencia entre universidades; la no adopción de una orientación estratégica en sus proyectos; la ausencia de indicadores que permiten controlar la eficiencia; la debilidad de los mecanismos de valoración y posicionamiento relativo para poder contar con un referente externo (acreditaciones o benchmarking en el mismo sistema universitario o en el entorno internacional). (Mindreau, 2000). Sin embargo esto no ha imposibilitado que Bush (1995), uno de los principales investigadores sobre el management educativo, citado por Mendreau, clasifique con una visión muy general, los seis tipos de modelos de diseño organizativo (Ver Anexo 4) que se encuentran en la educación superior: el formal, colegial, político, subjetivo, ambiguo y cultural. Este autor define la matriz determinando cuatro variables significativas: metas y decisiones, naturaleza de la estructura, relación con el entorno y estilo de liderazgo. Con estos elementos engloba los posibles tipos de diseño organizativo.

Los principales planteamientos en cuanto al diseño organizativo de las universidades, el cual puede adoptar diversas formas, se podrían resumir en la siguiente clasificación⁹:

- a) Forma colegial: Este modelo se ha caracterizado por una combinación de autoridad administrativa (protagonismo público en la financiación) y de absoluto monopolio de los académicos (protagonismo académico "clan académico"), según Clark (citado por Brugué y Subirats, 2000). Los primeros regulan el acceso, el curriculum vitae, requisitos de titulación y evaluación, el acceso a la carrera académica. Los segundos -los catedráticos y el profesorado- mantienen el control sobre el resto de los elementos del sistema. En medio de este binomio se situaba una estructura de gobierno universitario débil y muy condicionado.
- b) La otra forma que expone Bricall (2000) es la forma profesional -que Bush (1995) llama subjetiva- donde los órganos de gobierno son de carácter predominantemente consultivo o electoral, sin funciones ejecutivas. Las funciones de dirección más importantes recaen en órganos unipersonales. Los sistemas de gestión se orientan por criterios de eficiencia técnica.

⁹ Clark (1997); Bricall (2000); Bush (1995); Brugué y Subirats (2000); Bustamante (1998); Sanyal (1995); Calleja (1990); Michavila (2000); Ginés Mora (2000). Todos estos autores están citados por Mendreau Silva en su trabajo: "Sistema de Benchmarking de Competencias Nucleares en Universidades", 2000

- c) Con el crecimiento de las disciplinas científicas (Caraça, Hietor y Santos, 1997) se añadieron, a las facultades, otras unidades académicas orgánicas como son los departamentos y los centros o institutos de investigación. Este hecho dio como resultado el modelo de organización matricial donde el foco de atención son las áreas de conocimiento. El enfoque de Bush (1995) se podría considerar dentro del modelo político teniendo en cuenta que las decisiones en estos diseños suelen partir de un proceso de negociación.

Es válido señalar que las principales características, ventajas y desventajas de cada uno de ellos son igualmente detalladas por el citado autor.

El escenario actual en que se desenvuelve la ES ha sufrido cambios, (Gazola, 2008) donde si bien coinciden algunas variables, se han incorporado otras que le imponen un sello distintivo en la actualidad. Entre ellas se encuentran: la expansión de la sociedad del conocimiento, incremento de la demanda de la Educación Superior, calidades diferenciadas y segmentación, desarrollo del postgrado, comercialización del conocimiento y espacios académicos comunes, lo cual exige cambios de paradigmas en la Educación Superior¹⁰ que faciliten transformaciones hacia:

- Organizaciones abiertas, de múltiples actores, flexibles y autorreguladas, con fuerte orientación a la sustentabilidad y el compromiso social.
- Producción de conocimientos tanto en la investigación como en los nuevos sistemas de aprendizaje definiéndose por el contexto de su aplicación y su utilidad pública.

Todo ello implica transformaciones que afectan todo el contexto de la ES: misión, organización, métodos de enseñanza-aprendizaje, gestión universitaria, estructuras organizativas, etc. las cuales deben permitir desarrollar una capacidad de respuesta ágil y oportuna acorde con la realidad cambiante.

En este sentido, dentro de las principales estrategias de cambio que deben contemplar las universidades para revertir esta situación, la modernización de las estructuras y la gestión universitaria juegan un papel determinante para alcanzar estadios superiores de desempeño y resultados (Mindreau Silva, 2000; Rodrigo Ricardo, 2002 ; Luckman, 2004; Tristá, 2007; Romero Sotolongo, 2002). Paralelo a ello, y citando a Villa (2006), diversos autores manifiestan [Dupuy & Rolland, 1992; Teece y otros, 1997; Brito, P 2003; Amat, 2000; Villa, Eulalia, 2002e; Villa, Eulalia & Pons Murguía, 2003e] que la forma de organización de los procesos y recursos de la organización (estructura organizativa) guarda estrecha relación con la estrategia y su control, facilitándolos o dificultándolos en dependencia de las condiciones que ofrezca de coordinación, comunicación, delegación de autoridad, relaciones formales e informales y capacidad de respuesta ante los cambios (flexibilidad). Por tanto, ésta debe ir dirigida desde un primer momento a evitar la existencia de “áreas” controladas

¹⁰ Tendencias en la ES en ALC 1998-2008. Contexto global y regional. CRES 2008-Cartagena. Presentación de ppt.

por más de un responsable y las que no lo son de ningún modo, máxime si se tratan de áreas de resultados claves (A.R.C).

Tomando en cuenta los criterios analizados anteriormente, puede decirse que la actualidad demanda más el ejercicio de la dirección bajo un enfoque estratégico, de recursos tales como la integración, el trabajo en grupo multilateral y multidisciplinario de todos los implicados para su cumplimiento, lo cual se hace difícil de lograr con el enfoque organizativo tradicional existente en las organizaciones. En este sentido no resulta desacertado plantear que el tema del diseño organizacional, con independencia del sector donde se trabaje, presenta hoy retos que las formas tradicionales de organización no logran dar respuestas.

En eventos específicos de la ES se observa un tratamiento del tema aunque de manera sesgada y no muy explícitamente, solo intencionada, (CRESAL 96, Paris 98, CRES 2008), de una búsqueda constante de nuevas formas de organización académica-administrativa que permita a las Instituciones de Educación Superior (IES) una mejor respuesta a los requerimientos de la sociedad y una mejor adaptación de su quehacer a la naturaleza de la ciencia contemporánea.

1.3.1 La función Organización en las IES de Cuba.

El contexto en que se desempeñan las IES en Cuba esta afectado por los cambios y transformaciones acaecidos en el entorno al igual que el resto de las instituciones de este tipo, aunque existen elementos propios que caracterizan el mismo. La masividad de la enseñanza, la pertinencia, el equilibrio entre funciones básicas, la calidad, la administración eficiente y la internacionalización son algunos de los principales retos que enfrenta actualmente las IES en Cuba, las cuales han tenido que emprender cambios, dados por: demandas de métodos modernos de gestión y control, demanda de una mayor eficiencia y la necesaria búsqueda de calidad en la oferta de servicios académicos y de investigación, para enfrentar esos desafíos y alcanzar la Excelencia Universitaria. (Villa, 2006).

En este sentido, las transformaciones en las estructuras organizativas constituye uno de los retos¹¹ en este sector, partiendo del hecho de que la Organización de las IES cubanas se realiza bajo un enfoque funcional-tradicional que limita la efectividad, eficacia y la adaptabilidad oportuna del proceso de Organización en respuesta a los requerimientos de una gestión que precisa de mejora continua para contribuir, cada vez mas, al alineamiento estratégico, teniendo en cuenta las exigencias definidas anteriormente.

Las características del modelo estructural de las universidades cubanas, se ajusta a la descripción que Mindreau Silva (2000) diera. En cuanto refiere la excesiva rigidez que lo caracteriza, la ausencia de flexibilidad que es útil para gestionar la rutina pero no el cambio y

¹¹ El MES declaró dentro de la Planeación Estratégica para el período 2007-2010, una estrategia maestra principal que podría dar respuesta a este planteamiento y es la referida al Perfeccionamiento Institucional e Integración.

la innovación, elementos tan demandados en la gestión universitaria contemporánea. Por otra parte no incentiva la multidisciplinariedad y presenta una escasa ligazón entre los elementos que lo componen, lo que implica una lenta toma de decisiones y un gran esfuerzo para conseguir consensos.

Estos elementos anotan la necesidad de pensar en nuevos criterios y concepciones en lo referido al diseño organizacional, (Tomasko, 1994; Robbins, 2000; Rico y Fernández-Ríos, 2002; Louffat, 2004; Reynoso, 2005). Con lo cual, las estructuras tradicionales, rígidas y lentas deben ceder su lugar a estructuras organizacionales flexibles, reducidas, innovativas y eficientes.

Esto como se ha manifestado anteriormente, es uno de los desafíos de la universidad cubana contemporánea y aunque el tema se ha abordado (Pérez González, Capo Pérez, (2008); Salazar y otros (2005); Tristá (2007), los trabajos realizados han seguido las pautas del enfoque tradicional, por lo que puede decirse que aunque la realidad impone comprender el diseño organizacional desde una óptica más contemporánea y adecuada a las nuevas exigencias organizativas, esta concepción aún no ha ocupado el lugar que requiere en las IES cubanas

En este sentido puede decirse que actualmente la organización de las IES cubanas se realiza bajo un enfoque funcional-tradicional que limita la efectividad, eficacia y la adaptabilidad oportuna del proceso de organización en respuesta a los requerimientos de una gestión que precisa de mejora continua para contribuir, cada vez mas, al alineamiento estratégico, teniendo en cuenta las exigencias de calidad, cobertura, y masividad que enfrenta este sector.

1.4 Referencias Metodológicas sobre el Diseño Organizacional: Observaciones al respecto.

El estudio bibliográfico es el proceso analítico que se realiza para obtener todos los elementos relacionados con un tema específico y valorar los resultados de trabajos o investigaciones que le hayan antecedido, tanto positivas como negativas, lo cual contribuye al ahorro de tiempo y recursos en la investigación.

Existen algunas metodologías o modelos con el fin de realizar un buen diseño organizacional, sin embargo ninguna es mejor que otra, todo depende de las características de las organizaciones, es decir, de factores tanto externos como internos que influyen en estas y determinan su estado real. Algunas de estas metodologías o modelos son:

Metodología de Sistemas Blandos (siglas en ingles SSM) o Metodología de Checkland, conocida también como Modelo Checkland (Peter Checkland, 1981) (Ver Anexo 5), según Cofré, (2006), es una técnica cualitativa que se puede utilizar para aplicar a los sistemas estructurados; es una manera de ocuparse de problemas situacionales en los cuales hay una actividad con un alto componente social, político y humano, esto distingue a esta

metodología de otras que se ocupan de los problemas duros que están a menudo más orientados a la tecnología. Aunque se recomienda usar en el Diseño Organizacional también puede aplicarse en el diagnóstico de la eficiencia de una estructura organizacional.

Patiño Jiménez & Rivera Vargas, (2004) proponen dos modelos: El Modelo de Hax y Majluf (Ver Anexo 6) explicando que se encuentra dirigido primordialmente a elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica del cual puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de las organizaciones y el Modelo de las Seis Casillas de Weisbord (Ver Anexo 7) el cual analiza los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos.

Por su parte, Pérez González & Capó Pérez, (2003), proponen una Metodología para el Perfeccionamiento de las Estructuras en las Instituciones de Educación la cual a decir de los autores, contribuye a minimizar la resistencia al cambio que toda variación estructural genera en una organización. (Ver Anexo 8)

Otra de las metodologías analizadas es la de Lujan García, (2008), el cual es un procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos, a partir de la definición de sus procesos empresariales, la documentación, organización y la coherencia con el sistema de dirección aplicado en la organización. (Ver Anexo 9)

De las metodologías y modelos estudiados se establecen algunas observaciones en la tabla 1.4 que se muestra a continuación:

Tabla 1.4: Observaciones referidas a las metodologías analizadas.

Metodologías.	Observaciones.
Modelo de Peter Checkland (1981).	Es un modelo complejo, cuya interpretación puede resultar difícil para algunas personas. No se debe especular en la respuesta del problema demasiado temprano pues puede caerse en errores. Asume que la mayoría de los problemas de gestión y organizacionales no pueden ser considerados como puros problemas de sistemas pues el sistema es también muy complejo de analizar.
Modelo de Hax y Majluf.	En este modelo no hay una retroalimentación que permita un ciclo de mejora continua, además se le da importancia al análisis de la cultura organizacional, sin embargo no se considera importante un análisis del entorno externo.
Modelo de de las Seis Casillas de Weisbord.	Es un modelo que sería útil cuando se desea realizar un análisis superficial del diseño organizacional, pues no considera la integración de sus variables en un sistema único de mejora continua. El tema de la cultura organizacional se maneja

	superficialmente.
Metodología de Pérez González & Capó Pérez, 2003.	Esta metodología no analiza la influencia de la cultura organizacional en un cambio de estructura o en el análisis de la estructura organizacional.
Procedimiento de Lujan García, 2008.	Es un procedimiento con el objetivo de lograr el diseño organizacional basado en los procesos pero más bien lo que se obtiene es la identificación y caracterización de los mismos. Además no queda explícito la realización de un diagnóstico previo para valorar aspectos como la influencia del entorno y la cultura organizacional; tampoco concibe una retroalimentación que permita un ciclo de mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

Debido a las características de los modelos y metodologías consultadas y teniendo en cuenta que no dan respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación, se decide proponer un procedimiento que facilite alcanzar los mismos, combinando diferentes técnicas y herramientas de la Gestión de Calidad, Mejoramiento continuo, etc. en función del diseño organizacional.

Conclusiones del capítulo.

1. El escenario actual en que se desenvuelve la ES ha sufrido cambios, donde si bien coinciden algunas variables, se han incorporado otras que le imponen un sello distintivo en la actualidad lo cual exige cambios de paradigmas en la ES que faciliten transformaciones hacia: Organizaciones abiertas, de múltiples actores, flexibles y autorreguladas, con fuerte orientación a la sustentabilidad y el compromiso social, así como a la producción de conocimientos tanto en la investigación como en los nuevos sistemas de aprendizaje definiéndose por el contexto de su aplicación y su utilidad pública.
2. En este sentido, dentro de las principales estrategias de cambio que deben contemplar las universidades para revertir esta situación, la modernización de las estructuras y la gestión universitaria juegan un papel determinante para alcanzar estadios superiores de desempeño y resultados, si se tiene en cuenta que los diferentes modelos de Diseño Organizativo Universitario han evolucionado en el tiempo pero aún son insatisfactorios, lo cual se debe en gran medida a sus características principales: rigidez, centralización de funciones, reactivos ante el cambio, no garantizan el A.E, etc.

3. De la bibliografía consultada se pudo determinar que las diferentes metodologías relacionadas con el diseño organizacional no integran en sistema y con enfoque de mejora, elementos para el análisis de la cultura, la estructura y la estrategia organizacional, de manera que pueda ser posible evaluar la adecuación del diseño organizacional con respecto al propósito estratégico. De ahí entonces la necesidad de elaborar un procedimiento que se ajuste a las necesidades de la presente investigación, el cual se propone en el capítulo siguiente.

Capítulo 2.

Capítulo II: “Propuesta de Procedimiento para evaluar el diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”.

En el presente capítulo se describe y valida el procedimiento utilizado para el desarrollo de la investigación. El mismo está concebido de manera que permita, desde un inicio, organizar el trabajo para el desarrollo de la misma, realizar un diagnóstico con el fin de evaluar el diseño organizacional existente con respecto al propósito estratégico de la institución, con lo cual sería posible determinar si la misma puede enfrentar, desde el punto de vista organizacional, los retos que le impone el entorno y proponer acciones de mejoras para las debilidades que sean detectadas. Concluye con una etapa de monitoreo y mantenimiento de los resultados, de forma que el ciclo puede volver a empezar.

2.1 Validación teórica del procedimiento.

Para la elaboración del procedimiento que permita evaluar el diseño organizacional en la UCF, sirvió como base el minucioso estudio bibliográfico de la presente investigación. Esta revisión bibliográfica del tema posibilitó concebir la idea general (concepción del procedimiento) y de manera estructurada presentarla a un grupo de expertos previamente seleccionados para su validación. La determinación del número de expertos, quince (15), se realizó mediante el empleo del modelo binomial que se muestra en el Anexo 10. La selección de los mencionados expertos, se realizó con el método de cálculo del coeficiente de competencia K^{12} , con un $K \geq 0,8$, lo que significa que el coeficiente de competencia puede clasificarse como alto.

En el propio Anexo se muestran los resultados del procesamiento, mediante el empleo del software estadístico Spss v. 11.0, es decir queda evidenciada la consistencia del juicio emitido por los expertos utilizando el Coeficiente de Concordancia de Kendall y la prueba de hipótesis no paramétrica correspondiente. Los resultados de la prueba indican que el juicio de los expertos es consistente ($W=0,786$) con un nivel de significación menor que 0,1%, por lo que se concluye que el procedimiento debe estar constituido por los 13 elementos contenidos en el instrumento empleado para su validación, que se muestra en el Anexo 11.

Además, se ofrece el resultado de la evaluación de la Fiabilidad del Instrumento aplicado, empleando el Coeficiente Alpha de Cronbach, mediante el empleo del software Spss v.11.0. arrojando que el coeficiente Alpha posee un valor de 0,6894, de lo que se infiere que el instrumento usado es fiable y por tanto que las conclusiones relacionadas con los resultados del

¹² Según Lissabet, José L. de la universidad Pedagógica de Granma es una metodología completa para la determinación de la competencia de los expertos, aprobada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la URSS.

instrumento se repiten con un alto grado, cuando se aplique repetidas veces para validar el procedimiento.

La validez del constructo del instrumento se comprobó mediante el empleo del Análisis Factorial de Componentes Principales (ACP), mostrado en el Anexo 10. La salida del sistema indica que el coeficiente de Kaiser, Meyer & Olkin (KMO) posee un valor superior a 0,5, lo cual muestra que los factores extraídos explican la dispersión entre las variables, la Prueba de Esfericidad de Bartlett muestra, con un nivel de significación inferior a 1%, que los elementos presentados en el instrumento están relacionados. Lo antes expuesto permite inferir que el instrumento utilizado para la validación del procedimiento, mide exactamente lo que se desea medir.

2.2. Fundamentación.

El procedimiento propuesto está basado en el ciclo gerencial básico de Deming, bajo un enfoque de mejora continua, además fue diseñado teniendo en cuenta los criterios de prestigiosos autores en esta esfera, tales como: Meter Checkland (1981), Lujan García (2008), Hax y Majluf, Weisbord, Pérez Gonzales & Capó Pérez (2003), Mintzberg (1984) y otros como Villa Gonzáles (2006).

El procedimiento parte de algunas consideraciones generales tales como:

¿Cuál es el propósito estratégico de la organización?

¿Es importante considerar la influencia del entorno en la organización?

¿Favorece la Cultura Organizacional de ser necesario un cambio estratégico?

¿La organización cuenta con los mecanismos de coordinación adecuados?

¿Cuáles son los principales problemas desde el punto de vista organizacional?

¿Qué soluciones existen para tales problemas?

Considerando lo planteado anteriormente, el procedimiento propuesto se organiza en cuatro etapas básicas (ver figura 2.1), cada una de ellas con su sistema de actividades y herramientas para su ejecución y desarrollo (Tabla 2.1):

1. Organización del Trabajo.
2. Diagnóstico Organizacional.
3. Desarrollo de Actividades de Mejora.
4. Monitoreo y Mantenimiento de los Resultados.

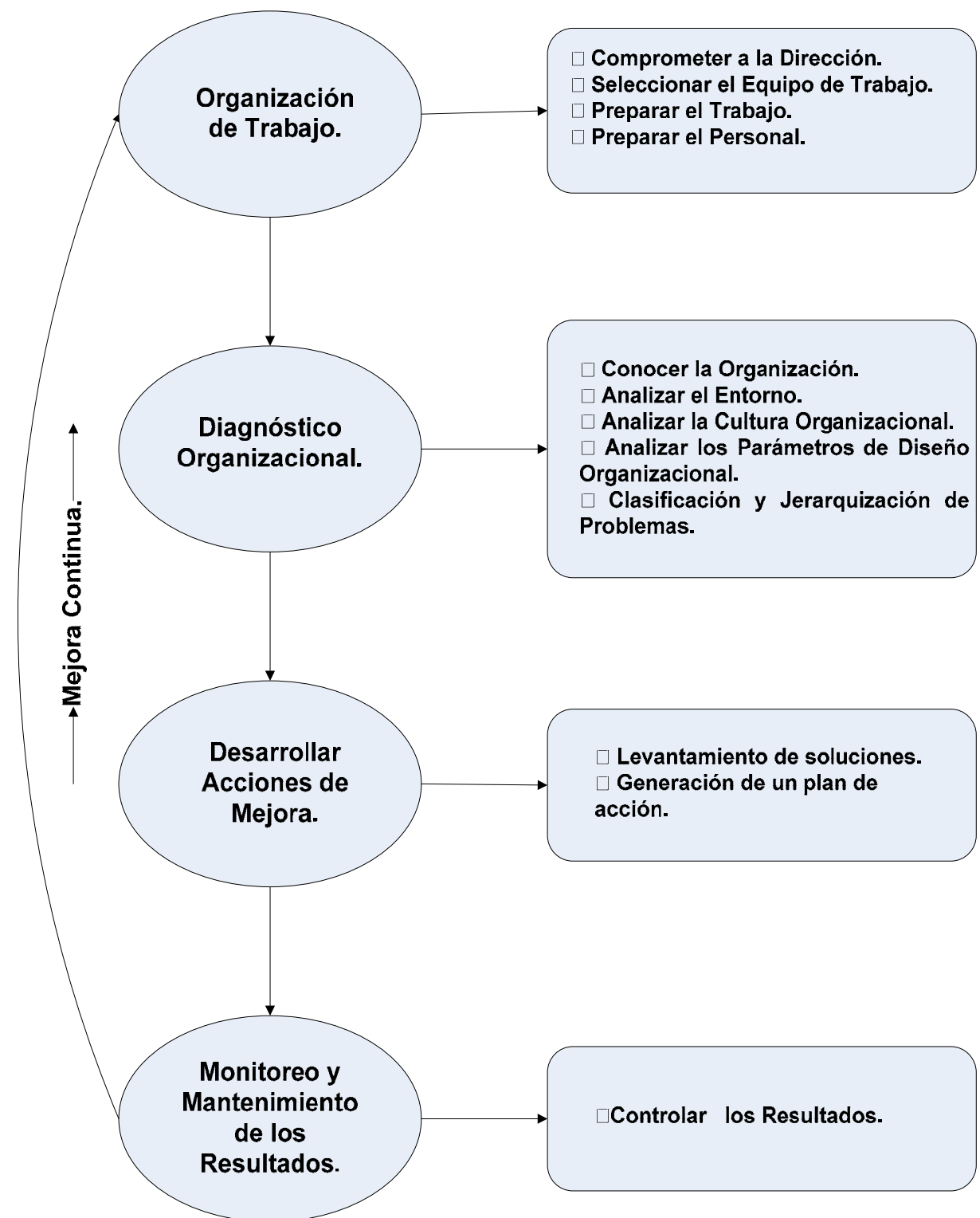


Fig. 2.1: Procedimiento para evaluar el diseño organizacional en la UCF.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.1: Aspectos Básicos del Procedimiento.

Etapas.	Actividad.	Pregunta Clave.	Herramientas.
Organización del Trabajo.	Comprometer a la Dirección.	¿La dirección de la organización está comprometida con la investigación?	Persuasión. Entrevista.
	Seleccionar el Equipo de Trabajo.	¿Quiénes cumplen las condiciones para integrar el ETI?	Encuestas, Entrevistas, Observación.
	Preparar el Trabajo.	¿Están creadas todas las condiciones para la investigación?	Encuestas, Entrevistas, Calendario de actividades, Secciones de trabajo.
	Preparar el Personal.	¿Poseen el conocimiento necesario los involucrados?	Talleres de Preparación.
Diagnóstico Organizacional.	Conocer la Organización.	¿Cuáles son las principales características de la organización?	Revisión de documentos, Entrevistas.
	Analizar el entorno.	¿De qué manera está influyendo el entorno en la organización?	Matriz DAFO, Encuestas, Entrevistas, Prospectiva, Observación directa, Brainstorming.

	Analizar la Cultura Organizacional.	¿Favorece la CO un proceso de cambio organizacional de ser necesario?	Encuestas, Observación, Entrevistas, Observación directa, Brainstorming.
	Analizar los Parámetros de Diseño Organizacional.	¿Los parámetros de diseño organizacional favorecen un mejor desempeño organizacional?	Encuestas, Observación, Entrevistas, Secciones de trabajo, Brainstorming, Observación directa.
	Clasificar y Jerarquizar los problemas.	¿Cuál es la naturaleza del problema y cuál es más significativo hoy para la organización?	Matriz UTI, Pareto, Matriz Causa-Efecto, Brainstorming.
Desarrollo de actividades de mejora.	Levantar soluciones.	¿Cuáles son las posibles soluciones para los distintos problemas?	Brainstorming, Técnicas de grupos nominales, Votación grupal.
	Generar un plan de acción.	¿Cómo se organiza el trabajo de mejora?	Ciclo PHVA, 5W y 2H, Técnicas de presentación asertiva de proyectos.

Monitoreo y Mantenimiento de los Resultados.	Controlar los resultados.	¿Las acciones de mejora son efectivas?	Ciclo PHVA, Matriz causa-efecto, FMEA, Reuniones participativas, Metodología de solución de problemas.
---	---------------------------	--	--

Fuente. Elaboración propia.

2.3 Descripción del Procedimiento.

Etapas I: Organización del Trabajo

Esta etapa tiene como objetivo fundamental preparar todo el trabajo a desarrollar en el despliegue de las acciones para lograr el éxito en el trabajo posterior mediante la información, formación y el compromiso de la alta dirección.

Paso A: Compromiso de la Dirección.

El apoyo de la alta dirección es de gran importancia cuando se desea realizar un estudio que pretende el mejoramiento de la organización, pues es la alta dirección la que tiene el poder para implementar las acciones propuestas que imponen un cambio y que se consideren necesarias al finalizar el estudio. Otro aspecto relevante en este paso es el logro del consenso ejecutivo para la comprensión de la necesidad del cambio (de ser necesario) y los riesgos que se corren de no establecer proyectos de mejora. A decir de Ricardo (2009) una de las herramientas comúnmente aceptadas para el logro de estos objetivos es la creación de un caso de negocio, el cual debe contemplar dos aspectos: la necesidad del cambio y la alternativa al mismo.

Paso B: Selección del equipo de trabajo.

Es seleccionado el equipo de trabajo a nivel de la institución (ETI) en la acepción de Harrington (1992), que si bien no está identificado ni se trabaja en la presente investigación el diseño organizacional como un proceso en sí, (aunque lo sea) lo que se persigue a la larga es el mejoramiento del mismo desde diferentes aspectos que lo contemplan, por ello se parte de la máxima de involucrar y comprometer a la alta dirección con ello.

“El mejoramiento de los procesos de la empresa no se produce espontáneamente. La alta gerencia debe dirigirlos”. Harrington (1992).

Este equipo debe estar dirigido por el máximo responsable de la organización y conformado por ejecutivos del primer nivel de dirección, tiene como funciones las siguientes:

1. Comunicar la necesidad del estudio/trabajo a toda la organización.
2. Facilitar la documentación de apoyo necesario.
3. Solucionar los conflictos que no pueden manejarse en los niveles inferiores.
4. Ofrecer recompensas y reconocimientos a los miembros del ETI que se hayan destacado.
5. Realizar un seguimiento para garantizar que el mejoramiento del proceso sea una prioridad en la organización.
6. Actualización constante de las estrategias de la organización y su mejora.
7. Establecer prioridades para el mejoramiento.
8. Evaluar el éxito del esfuerzo de mejoramiento.

Paso C: Preparar el Trabajo.

En esta etapa se prepararan la(s) entrevista(s) y/o encuesta(s), calendario de las actividades a desarrollar en la investigación y la selección de las herramientas a utilizar a lo largo de la misma.

Paso D: Preparación del Personal.

El ETI debe poseer la capacidad suficiente para ejecutar las funciones señaladas. Esta capacidad además del nivel jerárquico de sus miembros y de las cualidades personales, debe lograrse a través de una formación con técnicas y procedimientos que aseguren el logro de los objetivos propuestos con el trabajo a realizar. Será necesario entonces, concebir talleres de preparación que posibiliten a las personas involucradas explicarles:

- En qué consiste el estudio y cuál es el objetivo del mismo.
- Las herramientas a utilizar y enfoques a seguir en el transcurso de la investigación.
- La importancia de su sinceridad y cualquier otra información que se considere necesario sea de su conocimiento y utilidad.

Etapa II: Diagnóstico Organizacional.

En esta etapa con el uso de diferentes técnicas y herramientas se pretende entender cómo está funcionando la organización y obtener la información necesaria que posibilite proponer, de ser necesario, acciones de mejora. Una de las ideas básicas del proceso de diagnóstico organizacional (DO) es que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de la necesidad de un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

Paso E: Conocer la Organización.

Es necesario conocer cuál es el propósito estratégico de la organización (Misión, Visión, Valores), los procesos por los cuales está conformada, la estructura organizativa y su representación gráfica (organigrama), cantidad de trabajadores, etc., en fin cualquier información sobre la organización que sea útil para comprender su funcionamiento y poder realizar un adecuado diagnóstico de la misma.

Paso F: Analizar el Entorno.

Se debe realizar un análisis del entorno para determinar la incidencia que tienen los cambios que en él ocurren en la organización, y de este modo determinar los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización (amenazas) o aquellos que constituyen oportunidades para la misma y deban ser aprovechados con los recursos y las destrezas que ha adquirido la organización (fortalezas) o los que constituyen debilidades de ella.

Paso G: Analizar la Cultura Organizacional.

Es preciso analizar la cultura organizacional existente con lo cual podrá determinarse las principales fortalezas de la misma que permiten a la organización enfrentar los constantes desafíos que le impone un entorno en constante cambio o por el contrario, las principales dificultades que impedirán dar una respuesta a tiempo. Por otra parte un estudio de la CO posibilitará saber si las creencias y valores compartidos, en caso de ser necesario un cambio organizacional, será un elemento que lo favorecerá o por el contrario se resistirá e impondrá barreras para ello.

Paso H: Analizar los Parámetros de Diseño Organizacional.

Es importante determinar cuales son los principales problemas que se ponen de manifiesto en el modo que está diseñada la estructura organizativa para enfrentar las demandas que exige el entorno. Analizando además el estado de los parámetros de diseño organizacional propuestos por Mintzberg (1984), los cuales son componentes básicos de la estructura organizativa y constituyen en la práctica un conjunto de nueve parámetros de diseño.

Paso I: Clasificar y Jerarquizar los problemas.

Utilizando de manera adecuada los datos e informaciones obtenidas y a partir de herramientas al respecto, será posible realizar un listado de los problemas determinados en los pasos anteriores y ordenarlos según su incidencia en la organización.

Etapas III: Desarrollar Acciones de Mejoras.

Una vez determinado el nivel de prioridad de los problemas se analizan la (s) causa (s) y se determinan acciones correctivas.

Paso J: Levantar soluciones.

Se examinarán posibles alternativas para solucionar los problemas que se hayan determinado que tengan mayor incidencia en la organización para enfrentar las exigencias del entorno. Para ello será necesario que se realice:

- El examen de posibles alternativas, para que se listen algunas ideas que podrían resolver el problema.
- La discusión con los implicados de las diferentes propuestas, logrando un consenso entre todos ellos, sobre el mejor curso de acción posible.

Paso K: Generar un plan de acción.

Del consenso logrado con respecto a las soluciones más objetivas, se definen las acciones a desarrollar con el objetivo de dar respuesta a los problemas detectados en la etapa anterior

Una vez definidas las acciones estas deben ser implementadas por lo que es importante destacar que en esta etapa de implementación se debe tomar en consideración el estilo de dirección y la cultura organizacional existente y es imprescindible contar con el compromiso y apoyo de la Alta Dirección y el personal de la organización que facilite el logro de los resultados previstos. Es responsabilidad de todos estar alerta para identificar y atenuar proactivamente cualquier limitación que se presente en el desarrollo de la misma.

Etapas IV: Monitoreo y Mantenimiento de los Resultados.

Esta etapa pretende que se mantenga el control sobre las acciones implementadas, pero no representa el fin de la metodología, pues su aplicación se transforma en un ciclo de continua conceptualización y habilitación de cambios, siempre tendiendo a mejorar la situación. Su objetivo es verificar la efectividad de la acción correctiva haciendo un análisis de la medición de indicadores concebidos para tal fin, a partir de la documentación, estandarización, y control de los mismos, como de la capacitación a los implicados.

Paso L: Controlar los resultados.

En esta fase se verifica si la organización está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos. Este monitoreo es permanente y forma parte de la rutina diaria de trabajo de todas las personas de la organización, siempre sobre la base del Ciclo Gerencial Básico de Deming

PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar). La ejecución de esta actividad abarca algunas tareas indispensables que precisan ser bien desempeñadas destacándose las siguientes:

- Preparación y utilización de esquemas / instrumentos adecuados para medir el desempeño de la actividad, tales como: Planes de Control, y las Matrices Causa-Efecto.
- La recopilación permanente de las informaciones sobre el desempeño organizacional.
- La identificación de posibles fuentes de problemas, caracterizando las causas raíces de inestabilidad.
- La ejecución de acciones para prevenir y corregir las desviaciones que ocasionan su correcto y normal funcionamiento.

Es válido señalar que es importante que todos los implicados entiendan el concepto de la Mejora y las metas fijadas, de manera que el ciclo puede volver a empezar para asegurar un nivel de desempeño adecuado, utilizando la experiencia adquirida para proyectos futuros siguiendo el actual, según situación existente, nivel de prioridades y recursos.

2.3 Herramientas básicas.

La apropiada implantación del procedimiento propuesto y descrito en el epígrafe anterior, exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la recopilación y el desarrollo del mismo.

En la Tabla 2.1, se mencionan las principales herramientas que pueden emplearse para desarrollar el procedimiento concebido. Cabe señalar que las mismas están en consideración con las etapas y actividades en que deben ser utilizadas. A continuación una breve explicación de las mismas. Por otra parte se expone en la Tabla 2.2 la Metodología de Solución de Problemas (Pons, 2003)¹³, la cual también se tuvo en cuenta en la concepción del procedimiento descrito.

Tormenta de ideas.

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de Identificación y definición de proyectos, en Diagnóstico de la causa y Solución de la causa. La tormenta de ideas (también llamada Brainstorming) es, ante todo, un medio probado de generar muchas ideas sobre un tema. Es un medio de aumentar la creatividad de los participantes. Normalmente, las listas de ideas resultantes contienen mayor cantidad de ideas nuevas e innovadoras que las listas obtenidas por otros medios. Los errores más comunes son utilizar este tipo de generación de ideas como un sustituto de los datos y la mala gestión de las sesiones, ya sea a causa del dominio de una

¹³ Pons Murguía, Ramón. “Metodología para la solución de problemas”. Tesis de Diploma, “Aplicación de un procedimiento para gestionar el proceso científico-técnico en la facultad de Ingeniería Mecánica de la UCF”, 2003.

sola o unas pocas personas en la presentación de ideas o por la incapacidad del grupo para no juzgar ni analizar hasta que la lista de ideas se termine. Es muy recomendable seguir las siguientes reglas prácticas:

1. Los participantes harán sus aportaciones por turno.
2. Sólo se aporta una idea por turno.
3. Si no se da una idea en un turno, se tiene otra oportunidad en la siguiente vuelta.
4. No se dan explicaciones sobre las ideas propuestas.

Cómo realizar una tormenta de ideas:

1. Redactar el objeto de la tormenta de ideas o brainstorming.
2. Preparación del Brainstorming (comunicación del objetivo, material, etc.).
3. Presentar las cuatro reglas conceptuales: ninguna crítica, ser no convencional, cuantas más ideas mejor y apoyarse en otras ideas.
4. Preparativos ("calentamiento").
5. Realizar la tormenta de ideas.
6. Procesar las ideas (datos).
7. Validar la propuesta.

Encuestas y Entrevistas.

Las encuestas y entrevista constituyen instrumentos de gran utilidad para la recopilación de los datos que necesita un investigador en su trabajo.

Los criterios que de manera general se han de tener en cuenta para el diseño de los cuestionarios son:

- La introducción del cuestionario debe ser breve, explicar el propósito del mismo y proporcionar las instrucciones necesarias para su completamiento.
- Debe ser interesante para el encuestado y capaz de mantener el interés. Alternativamente algún beneficio puede ser ofrecido al encuestado.
- El propósito del cuestionario debe ser lógico e interesante.
- El cuestionario no debe ser tan largo de forma que no fatigue al que responde.
- Los ítems deben ser claros, expresar una sola idea y cumplir algún propósito.
- Debe existir una forma de clasificar a los encuestados si es pertinente: esto usualmente se logra con los datos generales que convencionalmente se colocan al final del cuestionario. Sin embargo si existe necesidad de filtrar algunos tipos de encuestados, se colocan tales preguntas al principio del cuestionario. Estas preguntas deben abarcar la información necesaria para clasificarlos y poder realizar los análisis por segmentos, si viene al caso.
- Debe utilizarse un lenguaje simple, evitando los términos técnicos y la ambigüedad.
- Es conveniente evitar las preguntas tendenciosas.

- Hay que considerar cuidadosamente el orden de las preguntas.
- El formato de respuesta (escala) debe ser comprensible para los encuestados.
- El cuestionario debe incluir preguntas que midan aspectos tales como niveles generales de satisfacción y calidad, así como intenciones de comportamiento tales como la intención de repitencia.

Por otra parte se estima que la entrevista es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información mas completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. Constituye un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas.

La habilidad del entrevistador es vital para el éxito en la búsqueda de hecho por medio de la entrevista. La buena entrevista depende del conocimiento del analista tanto de la preparación del objetivo de una entrevista específica como de las preguntas por realizar a una persona determinada.

La estructura de la entrevista varía, según el objetivo de la misma; por lo que pueden distinguirse dos tipos fundamentales de entrevistas: las estructuradas y las no estructuradas, en la tabla 2.3 se muestran las principales ventajas y desventajas de ambos tipos.

Tabla 2.3: Entrevistas estructuradas y no estructuradas, sus ventajas y desventajas.

	Entrevista estructurada	Entrevista no estructurada
Ventajas	-Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder. -Fácil de administrar y evaluar. -Evaluación más objetiva tanto de quienes responden como de las respuestas a las preguntas. -Se necesita un limitado entrenamiento del entrevistador. -Resulta en entrevistas más pequeñas.	-El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde. -El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista. -Puede producir información sobre área que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes.
	-Alto costo de preparación. -Los que responden pueden no aceptar un alto nivel en la	-Puede utilizarse negativamente el tiempo, tanto de quien responde como del entrevistador.

Desventajas.	estructura y carácter mecánico de las preguntas. -Un alto nivel en la estructura puede no ser adecuado para todas las situaciones. -El alto nivel en las estructuras reduce responder en forma espontánea, así como la habilidad del entrevistador para continuar con comentarios hacia el entrevistado.	-Los entrevistadores pueden introducir sus sesgos en las preguntas o al informar de los resultados. -Puede recopilarse información extraña -El análisis y la interpretación de los resultados pueden ser largos. -Toma tiempo extra recabar los hechos esenciales.
---------------------	--	---

Fuente: Tomado de Avilez, José A. 2009

Observación.

Otra técnica útil para el analista en su progreso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica. Los sociólogos, psicólogos e ingenieros industriales utilizan extensamente ésta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización. El propósito de la organización es múltiple: permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma, dónde se hace y por que se hace. El investigador puede observar de tres maneras básicas. Primero, puede observar a una persona o actitud sin que el observado se dé cuenta y su interacción por aparte del propio analista. Quizá esta alternativa tenga poca importancia para el investigador, puesto que resulta casi imposible reunir las condiciones necesarias. Segundo, el analista puede observar una operación sin intervenir para nada, pero estando la persona observada enteramente consciente de la observación. Por último, puede observar y a la vez estar en contacto con las personas observadas. La interacción puede consistir simplemente en preguntar respecto a una tarea específica, pedir una explicación, etc.

Diagrama de Ishikawa (DI).

Conocido también como Causa-Efecto o diagrama espina de pescado, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Permite por tanto lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. En otras palabras es una gráfica que relaciona el efecto (problema) con sus causas potenciales, de tal manera que se agrupan de acuerdo con sus similitudes en ramas

y subramas. El DI, es una herramienta muy útil para localizar las causas de los problemas, será de mayor efectividad en la medida que dichos problemas estén mejor localizados y delimitados.

Consejos para la Construcción/ Interpretación:

- Se debe recordar que los DI únicamente identifican causas posibles, aún cuando todos estén de acuerdo en estas causas posibles, solamente los datos apuntarán a las causas.
- El DI es una forma gráfica de exhibir gran información de causas en un espacio compacto.

El uso del Diagrama ayuda a los equipos a pasar de opiniones a teorías comprobables.

En general, el DI no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otras herramientas, tales como: el Análisis de Pareto, Diagramas Scatter, e Histogramas, los cuales pueden ser utilizadas para analizar datos estadísticamente; pero un DI bien preparado es un vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

Relación con otras Herramientas:

Un Diagrama de Causa y Efecto normalmente se relaciona con:

- Lluvia de Ideas
- Diagrama de Interrelaciones
- Gráfica de Pareto
- Multi-votación
- Técnica de Grupo Nominal
- Diagrama de Afinidad
- Cinco Por Qué

Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto).

Esta técnica es utilizada para definir prioridades en cuanto a la selección de los proyectos de mejora. La solución de prioridades se basa en la identificación de qué se debe atender primero a partir de incorporar la urgencia, tendencia e impacto de una situación en el análisis.

La Urgencia se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar una actividad. Para cuantificar en la variable cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a la menos urgente, aumentando la calificación hasta 10 para la más urgente. Es de tener en cuenta que se le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

La Tendencia describe las consecuencias de tomar la acción sobre una situación. Hay situaciones que permanecen idénticas si no se hace algo, otras se agravan al no atenderlas, finalmente se haya las que se solucionan con solo dejar de pasar el tiempo. Se debe considerar como principal entonces las que tienden a agravarse al no atenderlas, por lo cual se le dará un

valor de 10; las que se solucionan con el tiempo 5; y las que permanecen idénticas sino se hace algo se califica con 1.

El Impacto se refiere a la incidencia de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de nuestra gestión en determinada área o la empresa en su conjunto. Para cuantificar esta variable cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a las oportunidades de menor impacto, aumentando la calificación hasta 10 para las de mayor impacto. Tenga en cuenta que le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

Plan de acción.

Los planes de acción, como una manera de determinar el modo de proponer soluciones a problemas que se detecten en una organización, se realizan tradicionalmente con la Regla de las 5W y 2H, la cual se explica brevemente a continuación:

What?-¿Qué?: se debe identificar el proceso a mejorar, respondiendo a la pregunta principal ¿qué se hace?

Who?-¿Quién?: se deben establecer los responsables, quienes estarán a cargo del proceso de mejoras, y cuales serán sus funciones en el proceso.

When?-¿Cuándo?: es necesario determinar el tiempo en que se llevará a cabo el proceso de mejoras, establece fechas y horas concretas para las revisiones, que tiempo llevará cada etapa y las fechas límites para la entrega de los resultados.

Where?-¿Dónde?: se debe especificar en que área se llevará a cabo el proceso de mejora, también debe establecerse el área de acción que tendrá el equipo a cargo de las mejoras.

Why?-¿Por qué?: es importante que el equipo a cargo de las mejoras esté conciente y pueda presentar a la organización, razones por las cuales es importante o necesaria la mejora.

How?-¿Cómo?: se determinarán los métodos que permitirán a la organización alcanzar las metas y objetivos planeados, es decir, ¿cómo lograr los objetivos?

Much?-¿Cuánto?: es importante determinar cuanto tiempo y/o efectivo deberá emplear la organización para realizar las mejoras que se estimen necesarias.

La metodología de solución de problemas de Pons se describe a continuación:

Acción Básica del Equipo	Pregunta a responder	Trabajo en Equipo
1-Conocer el problema	¿Cuál es el problema?	El conocimiento completo del problema requiere entre otros aspectos: Definir claramente su naturaleza Identificar los actores involucrados Especificar los estragos causados por el problema.

		Describir en que situaciones ocurre el problema. La investigación relacionada con el problema exige: Obtener evidencias(recopilar datos) Entrevistar personas que brindan información. Verificar opiniones, sentimientos y valores que están en juego.
2-Plantear alternativas de solución	¿Cómo se puede resolver el problema?	La consideración de las diferentes maneras, modos y cursos de acción a seguir para resolver el problema exigen: ➤ Detenerse a pensar ➤ Analizar ideas y sugerencias ➤ Estudiar y descubrir salidas ➤ Esta operación, por su complejidad, exige: ➤ Creatividad e imaginación ➤ Un grupo de personas conocedoras del problema. ➤ La utilización de técnicas e instrumentos para generar y organizar ideas. Dos aspectos relacionados merecen ser resaltados: La reflexión para evitar resultados indeseados de una conclusión precipitada. Dejar las cosas tal como se presentan.
3-Analizar las alternativas de solución	¿Cuáles son las alternativas de cada solución?	El examen de las repercusiones de cada alternativa de solución, tanto dentro como fuera de la institución, abarcan: El estudio de las relaciones entre los resultados previstos y los costos. La verificación de las afectaciones que provoca cada solución en los diferentes sectores de la institución. Este análisis debe ser realizado con la participación de todos los involucrados: Clientes, Proveedores, Ejecutores y Gerentes

4-Seleccionar la mejor alternativa de solución	¿Cuál es la mejor solución para el problema?	Una solución final exigirá una ponderación cuidadosa, de la utilización de esquemas y criterios de juicios adecuados. Para aumentar la racionalidad y disminuir riesgos es fundamental que la selección de la mejor alternativa sea una decisión participativa y compartida por los diferentes factores involucrados en el problema
5-Divulgación de la solución final aprobada	¿Cómo informar a todos sobre la solución final?	Una comunicación clara, abierta y transparente a todas las personas afectadas por la solución escogida requiere una explicación adecuada sobre la solución final y sus posibles consecuencias. Las informaciones pueden ser comunicadas en reuniones o por documentos escritos La divulgación es fundamental para obtener una comprensión y apoyo de todos los involucrados estableciendo las bases necesarias para el éxito de la ejecución.
6-Implantar la solución final	¿Cómo garantizar la ejecución de la solución final?	Para implantar una solución final es conveniente que se elabore un plan y se ejecute una experiencia inicial. El éxito de la implantación va a depender de la cooperación de todos los involucrados y de la estrategia seleccionada para lograr el funcionamiento de la solución.
7-Evaluar la implantación de la solución final	¿Cómo se evalúa la implantación de la solución final?	La observación de la marcha de la solución requiere: Observar, controlar y evaluar su efectividad. Identificar problemas imprevistos Buscar nuevas soluciones para corregir las desviaciones detectadas.

Fuente: Pons (2003).

Conclusiones del capítulo.

1. El estudio de las diferentes metodologías relacionadas con el diseño organizacional posibilitó la elaboración de un procedimiento que se ajusta al contexto de la presente investigación.
2. El procedimiento propuesto fue validado por los 15 expertos, tiene en cuenta los criterios de varios autores y está basado en el ciclo gerencial de Deming, transformándose su aplicación en un ciclo de continua conceptualización y habilitación de cambios, siempre tendiendo a mejorar la situación.
3. Está formado por cuatro etapas: organización del trabajo, diagnóstico organizacional, desarrollo de acciones de mejora y monitoreo y mantenimiento de los resultados, las cuales poseen un grupo de actividades y herramientas asociadas.
4. El procedimiento concebido permitirá evaluar el diseño organizacional, posibilitando concebir acciones de mejora que contribuyan a sentar las bases para que la institución pueda enfrentar los retos del entorno.

Capítulo 3.

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

En el presente Capítulo se procede a desarrollar el procedimiento concebido en el capítulo anterior con el fin de evaluar el diseño organizacional con respecto al propósito estratégico en la UCF. Como resultado del mismo se proponen acciones de mejora que puedan contribuir a un mejor desempeño de la organización.

3.1. Implantación del procedimiento propuesto.

La aplicación del procedimiento concebido en esta investigación abarcó tres (3) de las cuatro (4) etapas que lo conforman dado el tiempo con que se contaba para la misma, no obstante para futuras investigaciones queda recomendado el desarrollo de la última etapa con el fin de cerrar el ciclo de mejora. En la aplicación del procedimiento se trabajó con grupos de expertos e implicados indistintamente, siendo esto un elemento que facilitó la correcta aplicación de las técnicas y herramientas asociadas con dicho procedimiento.

Etapas I: Organización del Trabajo

Paso A: Compromiso de la Dirección.

En el caso particular de esta investigación la Alta Dirección de la UCF es la que propone la idea de realizar el estudio por la necesidad de dar inicio a la materialización de una de las Estrategias Maestras definidas para el periodo 2007-2010 por el Ministerio de Educación Superior: “El Perfeccionamiento Institucional e Integración”, cuyo objetivo está dado en garantizar el perfeccionamiento continuo de la Organización y el funcionamiento integrado interno y externo.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente se realiza un análisis bibliográfico que permite concebir una propuesta de procedimiento para evaluar el diseño organizacional con respecto al propósito estratégico, el cual constituye el primer paso para desarrollar esta estrategia.

Paso B: Selección del equipo de trabajo.

Se realiza una reunión con los miembros del consejo de dirección donde se les explica el procedimiento diseñado en la presente investigación para dar respuesta a la idea inicial, además se muestran los beneficios que a corto y largo plazo pueden generar las acciones de mejoras que resultan de la aplicación del procedimiento; resultando de ello el consentimiento de aprobación para el desarrollo de la investigación.

A propuesta de los miembros del consejo de dirección se selecciona el ETI integrado por 7 personas de la UCF con conocimientos (teóricos, y/o prácticos) en el tema y con más de 5

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

años de experiencia en la institución. El ETI estuvo integrado por Directora de Recursos Humanos, asesora del rector, y profesores conocedores de la temática.

Paso C: Preparar el Trabajo.

En esta etapa se definen las técnicas a utilizar en la presente investigación, fundamentalmente, técnicas de recopilación de información, análisis de documentos relacionados con el objeto de estudio, entrevistas y encuestas. Es aplicada una encuesta para valorar las características que definen la cultura de la organización y otra para analizar algunos aspectos referidos a la estructura de la organización a partir de los parámetros de diseño, además fue definido que para el análisis del entorno se usaran los métodos prospectivos, teniendo en cuenta que los mismos garantizan científicidad en el estudio.

Paso D: Preparación del Personal.

Se llevan a cabo sesiones de trabajo donde se explica el empleo de las técnicas que se utilizarán, además se exponen elementos propios de diseño organizacional, la cultura, estructura y estrategias; así como la importancia del logro del alineamiento estratégico mediante la integración de los elementos ya mencionados, para contribuir a un mayor desempeño de las distintas funciones de la organización.

Otro modo de instruir e involucrar al personal fue mediante la preparación individual, donde, según las características de los individuos que colaboraran y sus necesidades de conocimientos para aportar ideas en relación con algún aspecto de los relacionados con la investigación, sería el trabajo de capacitación y explicación que se llevaría a cabo.

Además se definió que el Director de RR.HH debía estar presente a lo largo de toda la investigación con el objetivo de la entrega de la información necesaria y la emisión de criterios que ayudan al desarrollo del estudio.

Etapas II: Diagnóstico Organizacional.

Paso E: Conocer la Organización.

Los inicios, en 1994, de la Universidad de Cienfuegos fueron resultado de la integración de las carreras de Cultura Física y las Pedagógicas con el antiguo Instituto Superior Técnico de Cienfuegos (ISTC) con el fin de darle un carácter humanista a la entonces formación técnica. Adopta en el año 1998 el nombre de “Carlos Rafael Rodríguez”.

Desde el curso 94/95, comienza a trabajar con el enfoque de la planeación estratégica el cual ha mantenido a lo largo del tiempo con las adecuaciones pertinentes. En estos momentos están

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

declaradas ocho (8) Áreas de Resultados Claves (Formación, Programas de la Revolución, Postgrado y Capacitación de cuadros, Ciencia e Innovación Tecnológica, Extensión Universitaria, Gestión Integral de los Recursos Humanos, Gestión Económica y Aseguramiento Material, Defensa y Protección) con 12 Objetivos Estratégicos, que se concretan anualmente en objetivos a corto plazo con criterios de medidas para cada curso, lo cual hace posible el cumplimiento de la **MISION** definida por:

La Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, con un colectivo comprometido con la ideología de la Revolución Cubana, garantiza la calidad e integralidad en la formación de profesionales en pre y posgrado, la actividad científica, así como la superación continúa de cuadros y reservas del territorio, en correspondencia con las exigencias de la nueva universidad. Interviene protagónicamente en la transformación socioeconómica, con énfasis en la industrialización, el desarrollo agrario sostenible de la provincia y en la eficiencia energética a nivel nacional.

La **VISION** definida es la siguiente: La Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez es una organización:

- Destacada por su compromiso revolucionario y por la contribución al desarrollo económico social de la provincia.
- Que está en la avanzada de los CES del país, destacándose en los niveles superiores de calidad en la formación integral de los estudiantes.
- Que consolida la universidad en el municipio, contando con un claustro con cultura universitaria y desarrollo de la actividad científica.
- Que es centro de avanzada en la integración, la cooperación y la coordinación con los organismos del territorio.
- Donde la educación de postgrado, con énfasis en la formación de doctores en las áreas del conocimiento de la universidad, satisface las exigencias de calidad y pertinencia de la misma.
- Que desarrolla la superación profesional con un alto nivel de efectividad.
- Logra el mejoramiento continuo, en el sistema universitario de evaluación y acreditación de los procesos de formación de la universidad, con la acreditación de las carreras de Mecánica (Excelencia), Estudios Socioculturales e Informática y la Maestría de Dirección.
- Destacada por su labor en la prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio.
- En que la informatización da respuesta de manera ágil y actualizada a las necesidades demandadas por los procesos de gestión de la misma, garantizando un uso racional de las TIC.

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

- En que la investigación científica e innovación tecnológica incrementa su impacto económico social y ambiental en el desarrollo del territorio, así como su visibilidad nacional e internacional, manteniendo el liderazgo nacional en Energía y Transformación Agraria Sostenible y alcanzando liderazgo en Desarrollo Local y Desarrollo Comunitario Sostenible.
- Donde la consolidación de la Gestión Económico Financiera y el Control Interno, conforman en la Universidad la cultura económica necesaria.
- En que se consolida la colaboración internacional con América y Europa y se fortalece la gestión de proyectos internacionales pertinentes.
- En que se certifica el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano.

De igual manera están declarados los **Valores** compartidos y deseados por la Organización, con los modos de actuación correspondientes¹⁴.

Analizada desde el punto de vista de sus procesos, la organización tiene identificados los que intervienen en ella: los procesos *directrices o de anticipación*, dentro de los cuales se destacan, la planeación estratégica, la implantación de esta y el control de gestión (autoevaluación), los *procesos misionales*, considerándose como tales: el proceso de proyección social que incluye los programas de impacto social y los vínculos con la comunidad, además del proceso docente-educativo y el proceso investigativo, identificándose en un tercer grupo los *procesos de apoyo*: gestión de los recursos humanos y financieros, gestión de la tecnología, entre otros que se muestran en el Anexo 12 y, cuya selección responde tanto al objeto social y la misión, como al estadio de desarrollo del modelo de gestión en ella empleado.

En la UCF se estudian las carreras de Ingeniería Industrial, Mecánica e Informática, las Licenciaturas en Economía, Estudios Socioculturales, Derecho, Contabilidad y Finanzas e Inglés, así como las carreras de Agronomía y Veterinaria, entre otras.

Actualmente la institución cuenta con 1192 estudiantes de curso regular diurno y 1086 en el curso para trabajadores. Además 6012 estudiantes de las Sedes Universitarias Municipales (SUM), 2726 en la Educación a Distancia y 64 en preparatoria. Lo que completa un total de 11080 estudiantes.

La plantilla ocupacional está compuesta por 699 trabajadores distribuidos según las siguientes categorías: 117 dirigentes, 273 profesores y 190 técnicos, 5 administrativos, 50 personal de servicio y 64 obreros.

Atendiendo a su estructura organizativa (Anexo 13 Organigrama) está integrada por un Rector al que se le subordinan directamente cuatro facultades (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Facultad de Ingeniería Mecánica, Facultad de Ingeniería Informática, Facultad

¹⁴ Planeación Estratégica de la UCF para el período 2007-2010.

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

de Humanidades), cuatro vicerrectorados (Docente, Investigación y Postgrado, Universalización y Aseguramiento Material y Servicios) y además una cifra importante de áreas funcionales que realizan actividades de interface. Por otra parte tiene hoy un gran reto que la ubica en un momento trascendental y de cambios cualitativamente superiores, como parte integrante de la Tercera Revolución Educacional: *La Universalización de la Educación Superior*. Ello se pone de manifiesto en la apertura de 8 sedes universitarias municipales (SUM) donde se estudian carreras universitarias en los diferentes perfiles.

La configuración organizacional responde a un *Modelo Funcional*, el cual está caracterizado por estructuras organizativas de corte jerárquico-funcional, con tendencias hacia los departamentos, proporcionando condiciones favorables a las denominadas parcelas de poder, las cuales actúan como barreras interdepartamentales a la coordinación efectiva entre las áreas para el logro de las estrategias¹⁵ propuestas.

Desde el punto de vista estructural las principales características de la UCF son:

- Las unidades organizativas en los diferentes niveles de dirección poseen formalmente las funciones generales y específicas que deben desarrollar.
- En los cargos y ocupaciones de las unidades organizativas prevalece un alcance amplio en cuanto al contenido a desarrollar y aunque en el área docente-investigativo, los ejecutores poseen discrecionalidad para el ejercicio del mismo, en las demás es limitado.
- Es significativo el marcado empleo y relevancia que ha adquirido la dirección de carrera y año dentro de la estructura formal de la Universidad, como manifestación de una estructura matricial permanente, aunque no se le da el reconocimiento necesario.
- Se ha mantenido la tendencia de descentralizar a los niveles y áreas inferiores algunas decisiones que otros momentos eran facultades de los niveles superiores.

Una mayor comprensión de la situación real, limitaciones y fortalezas del diseño organizativo existente en la institución se confirma al estudiar detalladamente cada uno de los parámetros que lo integra, así como las principales características de la CO lo cual sienta las bases para evaluar el diseño organizacional en la UCF.

Paso F: Analizar el Entorno.

Para el análisis del entorno se tomó los resultados de la investigación en proceso de Suárez Oropesa, 2009, el cual a partir de métodos prospectivos, determina las variables y actores claves que más incidencia tienen para la UCF y propone a partir del comportamiento de las mismas las hipótesis que han de ser objeto de análisis para la elaboración de los escenarios

¹⁵ Del Risco, Maria R. Procedimiento para la Gestión del procedimiento Educativo, 2004.

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

finales con lo cual será posible sentar las bases de referencia para la proyección estratégica de la UCF en el período correspondiente 2010-2012.

- El referido autor parte del hecho de definir los elementos a utilizar en la Matriz DAFO

Factores Internos.

Fortalezas:

1. Recursos humanos jóvenes y comprometidos.
2. Logro de la integración de la dimensión internacional en las funciones sustantivas de la educación superior y la cooperación internacional.
3. Liderazgo Territorial, Nacional en varias áreas del saber y reconocimiento internacional.
4. Mejoramiento en la integración Sede Central-SUM
5. Consolidación del proceso de Extensión Universitaria
6. Adecuado balance de los proyectos educativos en las tres dimensiones.

Debilidades:

1. Éxodo de profesores hacia otras empresas del territorio
2. Insuficiente cultura en Gestión de Proyectos y trabajos en redes internacionales
3. Poca cultura en el trabajo grupal.
4. Inexistencia de acciones que contribuyan al Perfeccionamiento Institucional e Integración
5. Insuficiente vinculación de la gestión en la actividad científica entre Sede Central-SUM
6. Deficiente sistema de comunicación organizacional.

Factores Externos.

Oportunidades.

1. Redes de Comunicación que posibilita el enlace con el mundo a través incluidas las SUM.
2. Oportunidad de crecimiento de la UCF a partir de las crecientes relaciones con países del (ALBA).
3. Retos y tendencias de la ES que facilita la expansión y diversificación de la UCF.
4. Política del país respecto al desarrollo local del territorio.
5. Desarrollo de los programas de la Revolución y el apoyo del PCC y Gobierno.
6. Reconocimiento del prestigio de la universidad que contribuyen al incremento de la demanda de los servicios universitarios.

Amenazas

1. Insuficiente remuneración, estimulación y reconocimiento social de los recursos humanos.

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

2. Efecto de la crisis económica y altas exigencias de producto formativo y distinción competitiva.
3. Aumento del atractivo del mercado laboral.
4. Exigencias de renovación y ampliación de la base tecnológica.
5. Incremento de la centralización en la asignación de recursos y la toma de decisiones.
6. Reducción de los financiamientos con fondos centrales del Estado.

Del análisis de la Matriz de impactos (ANEXO14) cruzados se obtuvo que la Universidad se ubica en el primer cuadrante, lo que indica que se deben maximizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, aplicándose estrategias ofensivas para cumplir la misión y visión proyectadas del 2010 al 2013.

▪ Identificación de las variables claves.

- | | |
|----------------------------|---|
| Variables claves internas. | <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en grupo (TG),• Enfoque en Sistema (ES)• Perfeccionamiento Institucional e Integración (PII)• Fluctuación de la fuerza laboral (FFL)• Gestión de los Procesos hasta las SUM• Motivación (M)• Cultura en la Gestión de Proyectos (CGP)• Imagen Organizativa (IO). |
| Variables claves externas | <ul style="list-style-type: none">• Escenario Complejo Nacional e Internacional (ECNI)• Proyectos del ALBA (PA)• Retos y Tendencias de la Educación Superior (RTES)• Programas de la Revolución (PR)• Desarrollo Local (DL)• Labor Educativa Política e Ideológica (LEPI) |

Fuente: Tomado de Suarez Oropesa, 2009.

▪ Relación de los principales actores del entorno estratégico y de los objetivos que persiguen los mismos en su accionar tanto interno como externo.

- | | |
|---------------------|---|
| Principales actores | <ul style="list-style-type: none">• Estados Unidos (EEUU)• Ministerio de Educación Superior (MES)• Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) |
|---------------------|---|

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

- Sector Empresarial y Servicios (SES)
- Instituciones nacionales gubernamentales (ING)
- Gobierno Territorial (GT)
- Partido Comunista Cuba (PCC)
- Consejo de Dirección de la Universidad (CDU)
- Facultades (F)
- Claustro de profesores (CP)

Fuente: Tomado de Suárez Oropesa, 2009.

- | | |
|---|--|
| Objetivos que persiguen los actores en su accionar. | <ul style="list-style-type: none">• Política agresiva y hostil (PAH)• Colaboración Internacional (CI)• Aseguramiento material y financiero (AMF)• Formación Integral de los Estudiantes (FIE)• Proceso educativo (PC)• Calidad y pertinencia en la formación del claustro (CPFC)• Vinculo empresa-universidad (VEU)• Política de Medio Ambiente (PMA)• Vinculo Universidad-Gobierno (VUG)• Integración de Facultades y Claustro (IFC)• Procesos de Universalización (PU)• Proyecciones estratégicas territoriales (PET)• Proyección estratégica CES (PECES). |
|---|--|

Fuente: Tomado de Suárez Oropesa, 2009.

Del análisis efectuado se comprobó que:

- ✓ *Entre los actores más influyentes* se encuentran: Partido Comunista de Cuba (PCC), Estados Unidos (EEUU), Instituciones Nacionales Gubernamentales y Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).
- ✓ *Entre los actores más dependientes*: Facultades (F), Claustro de profesores (CP), Gobierno Territorial (GT), el Sector Empresarial y de Servicios (SES) y el Consejo de Dirección de la Universidad (CDU).
- ✓ En el caso del actor Ministerio de Educación Superior (MES), se observa que sirve de enlace entre los actores influyentes y los dependientes en el proceso.

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

- Propuesta de escenario:

Tomándose como antecedentes a las variables claves, el comportamiento de los actores involucrados y los campos de batalla se definen las hipótesis que han de ser objeto de análisis para la elaboración de los escenarios finales, con lo cual luego de analizado los diferentes resultados, se llega por consenso entre los expertos apostar por el escenario 2, quedando redactado de la siguiente forma:

Escenario: *Se manifiesta la permanencia e intensificación de la política agresiva y hostil de EE.UU. y sus aliados influyendo en el desarrollo de la ES cubana, no obstante se observa el incremento en: el perfeccionamiento continuo en la calidad de formación del profesional como resultado del proceso adecuadamente integrado de los factores que intervienen en los procesos sustantivos en las tres dimensiones, el desarrollo de tecnología educativa en todo lo referido a la utilización de los avances científico - técnico aplicables a las labores educativas en correspondencia a cada una de las carreras con el diseño y producción de medios de enseñanza ; la formación integral del claustro de profesores resultado del desarrollo de la organización y el funcionamiento integrado interno y externo potenciando el trabajo en grupos, se logra una mayor calidad en la gestión administrativa contribuyendo al perfeccionamiento institucional e integración del claustro en función del cumplimiento de los procesos sustantivos y mejoramiento de la toma de decisiones participativa, así como la disponibilidad en cantidad y calidad de equipos de cómputo, materiales bibliográficos, relación universidad-empresa que contribuyen al cumplimiento de los programas de estudio, con aprovechamiento al máximo de la integración y colaboración internacional en las funciones sustantivas de la educación superior y la cooperación orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y la integración con América Latina y el Caribe en el Proyecto del ALBA, y con los países de otros continentes que establecen relaciones con la Universidad, así como las relaciones Universidad-Empresa y Universidad Gobierno para la consecución de las estrategias del desarrollo local, los procesos de Universalización de las SEDES no alcanzan los niveles de perfeccionamiento esperados en cuanto a la gestión Universitaria en las SUM.*

El análisis efectuado muestra que la Universidad está en fase de crecimiento y en un sector atractivo, partiendo de esta posición se considera que el GAP estratégico sólo puede vencerse a partir del completamiento de la infraestructura y tecnologías necesarias para lograr un nivel de satisfacción de claustro de profesores que genere la necesidad de permanencia en el centro, orientados al cliente tanto de pregrado como de postgrados, unido a un desarrollo y completamiento de los recursos humanos, ofreciendo al mercado un valor agregado fundamentalmente en parámetros tales como: imagen, calidad de los procesos sustantivos en

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

las tres dimensiones, información y desarrollo de una cultura organizacional totalmente orientada al mismo, y un desarrollo de la cultura en gestión de proyectos que articule a la UCF con las instituciones del territorio y mas allá de frontera, necesaria para revertirse en el desarrollo y crecimiento de la institución.

Paso G: Analizar la Cultura Organizacional.

Para el análisis de la CO se toman los criterios a evaluar de la escala de 10 variables propuesta por Robbins (1996) las cuales fueron adecuadas por Villa (2006) en un instrumento para tal fin (Anexo15) en su tesis Doctoral, donde además comprueba su validez y fiabilidad, por lo que la autora lo usa para los fines de la presente investigación.

Este cuestionario fue aplicado a una muestra de 84 trabajadores que trabajan en 17 áreas funcionales de la organización. El proceso de cálculo del número de encuestas para la valoración de las características que definen la cultura de la universidad se realizó utilizando la fórmula (1).

$$n = \frac{NP(1-P)}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + P(1-P)} \quad n = \frac{699 * 0,5 (1 - 0,5)}{\frac{(699 - 1)(0,10)^2}{(1,96)^2} + 0,5 (1-0,5)} \quad n = 84 \text{ personas} \quad (1)$$

Datos:

N=tamaño de la población. (699)

P=proporción muestral. (0.5)

E= error absoluto permisible. (10%)

Z= valor de z para un nivel de significación deseado (95%). 1,96

La estratificación se encuentra en la tabla 3.1 y se realizó utilizando la siguiente expresión:

$$fm = n/N \quad fm = 84/699 \quad fm = 0.12017$$

Tabla 3.1: Estratificación del número de encuestas de acuerdo a las diferentes áreas funcionales.

Áreas.	Población.	Muestra.
Rectorado.	82	10
Vicerrectorado Docente.	53	6
Vicerrectorado Investigaciones y Postgrados.	30	4

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

Vicerrectorado Universalización.	9	1
Vicerrectorado Administrativo y de Servicios.	139	16
SUM. Palmira	18	2
SUM. Lajas	15	2
SUM. Rodas.	19	2
SUM. Cruces.	16	2
SUM. Aguada de Pasajeros.	13	1
SUM. Abreus.	18	2
SUM. Cienfuegos.	14	2
SUM. Cumanayagua.	21	3
Facultad de Humanidades.	83	10
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.	55	7
Facultad de Informática.	41	5
Facultad de Mecánica.	73	9
Total	699	84

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos a partir del procesamiento del cuestionario en el programa estadístico SPSS v 11.0 (Anexo 16), de la realización de entrevistas y una revisión documental, se pudo determinar los principales rasgos y debilidades que presenta la cultura organizacional de la UCF.

Es valido señalar que los resultados de la aplicación de la encuesta corresponden a los valores promedios obtenidos en cada área, los cuales muestran bajos puntajes, lo que revela insuficiencias en las variables que caracterizan de manera general, la cultura de la organización. Al respecto puede decirse que:

- *Identidad de los miembros:* los miembros no se encuentran identificados, ni altamente comprometidos con la organización como un todo, hay una marcada tendencia a la identificación con el campo de conocimientos o tipo de trabajo que realizan.
- *Énfasis en el Grupo:* lo anterior repercute, en cierta medida, en las barreras que encuentran las actividades planificadas a nivel institucional, para ser desarrolladas en

grupo. Estas actividades laborales se organizan, en el ápice estratégico en torno a grupos pero existen limitaciones a la hora de implementarse en el núcleo operacional, dado en ocasiones por la estructura funcional-tradicional existente. De manera general las actividades son ejecutadas en la base por individuos de forma independientes, sin la búsqueda de la integración entre las diferentes disciplinas, carreras o áreas de trabajo.

- *Enfoque hacia las personas:* a nivel general, se considera que las decisiones de la administración tienen medianamente en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización; aunque a medida que se descende en la escala jerárquica esta opinión varía, encontrando una mayor inclinación hacia considerar que las decisiones de la administración solo analizan las repercusiones de las actividades en el logro de los resultados y no de las personas.
- *Integración en unidades:* La tendencia de las áreas a la integración en función del logro de los objetivos comunes de la organización, es baja, dado por el insuficiente fomento hacia este propósito.
- *El control:* los miembros de la organización conocen de la existencia de reglas, reglamentos y en algunos niveles son más usados que en otros, en dependencia de la importancia que le concedan a las actividades que realicen. Además manifiestan el excesivo uso de la supervisión directa en algunos niveles y áreas (servicios generalmente). No obstante de manera general se descuida el monitoreo de la gestión de las diferentes acciones y actividades.
- *Tolerancia al riesgo:* la creatividad e innovación, son elementos que se encuentran en una etapa de lento crecimiento, si se considera que la universidad debe encabezar la vanguardia de la innovación y el desarrollo en el territorio. Se estimula poco a la participación abierta en acciones de mejoras y cuando se hace generalmente no se materializan en acciones concretas, lo que trae como consecuencia el lento comportamiento referido anteriormente.
- *Criterios de recompensa:* no se proyecta adecuadamente un sistema de estimulación y recompensas que marchen en un mismo sentido de acuerdo con el rendimiento y desempeño de las personas, generalmente se siguen criterios ajenos al rendimiento (antigüedad). Es válido aclarar que este comportamiento no es absoluto para todas las áreas (servicios) aunque si insuficiente en su concepción.
- *Tolerancia al conflicto:* la medida en que la institución aboga porque sus empleados traten los conflictos, aún no es la adecuada, pues, los mismos no se sienten estimulados a participar abiertamente exponiendo sus críticas y/o problemas.

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

- *El perfil hacia los fines o los medios:* en dependencia de la importancia del proceso, la actividad o tarea que se desarrolle, la organización le otorga mayor importancia a los resultados o los medios que se empleen para alcanzarlos, la tendencia es hacer énfasis en los resultados sin prestar mucha atención al “como” se realizan las actividades del día a día.
- *El enfoque hacia un sistema abierto:* el nivel de actualización y adaptación de la institución a su entorno tal y como lo exigen los nuevos retos de la ES no es el requerido, producto de un insuficiente enfoque hacia sistemas más abiertos de gestión.

. La Tabla 3.3 resume de manera general los principales rasgos que definen la cultura organizacional de la UCF.

Tabla 3.3 Principales rasgos que definen la cultura organizacional de la UCF.

Los miembros no se identifican ni están comprometidos con la organización.
Individuos aislados, generalmente buscan sus propios objetivos de manera individual.
Enfoque de dirección con tendencia hacia las tareas aunque no de forma absoluta.
El fomento a la integración de las áreas en función del logro de objetivos comunes es limitado.
Descuido del monitoreo de la gestión de las diferentes acciones y actividades.
Baja tolerancia al riesgo dado en el poco fomento hacia la creatividad e innovación.
Las recompensas no se fundamentan en el rendimiento y desempeño de los individuos.
Los individuos no se sienten estimulados a tratar abiertamente los conflictos y críticas.
Énfasis en los resultados sin prestar mucha atención al “como” se realizan las actividades del día a día.
Enfoque hacia un sistema abierto limitado.

Fuente: Elaboración propia.

Paso H: Analizar los Parámetros de Diseño Organizacional.

Para el análisis de los parámetros de diseño organizacional se realizan talleres de trabajo con el ETI, entrevistas, revisión de documentos y se aplica una encuesta para este propósito (Anexo 17), la misma fue validada por un grupo de expertos, cuyo cálculo fue realizado con el modelo binomial que se muestra en el Anexo 18, la selección de los mismos se efectuó mediante el criterio de la competencia de un experto el cual está dado por el nivel de calificación en una determinada rama o disciplina de la ciencia o el arte. En este caso en particular se determina sobre la base de: la actividad científico-investigativa y profesional del especialista; el nivel y profundidad de conocimientos sobre el tema en cuestión; la comprensión del problema que se investiga; las perspectivas de su desarrollo, entre otros.

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

Para ello existen varios métodos, sin embargo para los efectos de esta investigación se utiliza el método del cálculo del coeficiente de competencia K^{16} . Seleccionándose los quince (15) expertos con un $K \geq 0,5$, valores que corresponden a niveles de conocimientos sobre el tema altos y medios generalmente, los mismos poseen una consistencia en el juicio omitido según la prueba no paramétrica realizada con el coeficiente de concordancia de Kendall de 0,734 y un nivel de significación menor que 0,1%, concluyendo entonces que el instrumento debe estar constituido por los 15 elementos que lo componen.

La validez de constructo del instrumento fue comprobada mediante la aplicación del análisis factorial con el sistema de software SPSS v.11.0, que arrojó como resultado valores del KMO igual a 0,502 y nivel de significación para la Prueba de Bartlett igual a 0,005. El valor del Coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,8316 por lo que se puede inferir que el instrumento aplicado es fiable. Todo esto permite inferir que el instrumento utilizado mide exactamente lo que se desea medir. (Anexo 18)

El proceso de cálculo para determinar el tamaño de la muestra en la encuesta fue realizado utilizando la fórmula (2), es válido aclarar que la proporción muestral con que se decide trabajar es el total de dirigentes y profesores de la UCF¹⁷, dada la necesidad de que las personas que respondan la encuesta posean un nivel determinado de conocimientos y tengan experiencia (teórica-práctica) con el tema en cuestión.

$$n = \frac{NP(1-P)}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + P(1-P)} \quad n = \frac{699*0,56(1-0,56)}{\frac{(699-1)(0,10)^2}{1,28^2} + 0,56(1-0,56)} \quad n = 39 \quad (2)$$

Datos: Total de Dirigentes: 117 Total de Profesores: 273 Total: 390

$N = 699$ $P = 0,56$ $E = 10\%$ $Z = 1,28$ (tabla de distribución normal para un nivel de confianza del 90%)

El cálculo propone la realización de 39 encuestas, la estratificación de la muestra según estas categorías ocupacionales (dirigentes y profesores) se realizó de la siguiente manera:

$(39 / 390) * 117 = 11,7 \approx 12$ **dirigentes.**

$(39 / 390) * 273 = 27,3 \approx 27$ **profesores.**

¹⁶ Según Lissabet, José L. de la universidad Pedagógica de Granma es una metodología completa para la determinación de la competencia de los expertos, aprobada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica.

¹⁷ Para la presente investigación no fue tomada en cuenta la Facultad de Cultura Física. Los datos fueron extraídos de la plantilla ocupacional de la UCF, facilitada por la Dirección de Recursos Humanos.

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

A partir del procesamiento del instrumento anteriormente mencionado (Anexo 19) y de calzar los resultados de la misma con una detallada revisión documental y la realización de entrevistas se puede argumentar que:

Para la primera agrupación de los parámetros de diseño organizacional (Diseño del puesto de trabajo), el comportamiento es el siguiente:

- *En la especialización del cargo* el 59% de los encuestados manifiestan que hay correspondencia entre las actividades que se realizan y la categoría ocupacional, aunque se cuestiona el hecho de otorgarle a un adiestrado ciertas tareas que en su condición de recién graduado no es el más idóneo o por el contrario tener a personal con alto grado científico subutilizado; otro aspecto en este parámetro es la medida en que los empleados pueden asumir el control de las actividades que tiene asignadas (el 74,4%, manifestaron que si), lo cual tiende a variar en dependencia de la categoría ocupacional, por ejemplo los profesores asumen gran parte del control sobre su actividad fundamental, sin embargo el personal de servicio tiene más presión y es más controlado directamente por un superior.
- *La formalización del comportamiento*, está referido a la adecuada normalización de los procesos de trabajo en la organización, aspecto que se encuentra, según el 61.4% de los encuestados, en estado crítico, además las restantes fuentes consultadas para obtener información al respecto, señalan la carencia de documentos tales como: manuales de organización o perfiles de cargo que permitan describir las actividades, competencias, responsabilidades y otros elementos para regular y organizar el trabajo de los individuos, así como una vía para evaluar el desempeño, aunque existe la descripción del contenido del puesto y los planes de trabajo.
- *La preparación y el adoctrinamiento*, es un parámetro que se evalúa en dos momentos diferentes, el primero, con relación a si la organización garantiza las habilidades y conocimientos relacionados con el puesto de trabajo, lo cual en este caso se manifiesta de manera desfavorable según el 43,6% de los encuestados y para el 30,8% lo hace de manera insuficiente; el segundo es en relación con que la misma garantice con acciones concretas la consolidación de los rasgos y valores de la cultura organizacional, resultando que respecto a ello la organización no ha dado de manera explícita muestras de estas acciones (64,1%) y las que han hecho para un 20,5 % han resultado insuficientes.

Para la segunda agrupación de los parámetros de diseño organizacional (Diseño de la superestructura), el comportamiento es el siguiente:

- El 54 % de los encuestados manifiestan que *la agrupación en unidades funcionales* en el caso de la institución objeto de estudio, no resulta ser el adecuado para enfrentar los retos

del entorno con efectividad, pues al analizar la estructura de la universidad y su funcionamiento se manifiestan limitaciones en la coordinación de tareas, en el trabajo en equipo, en la integración para el logro de resultados comunes, inflexibilidad, etc.

- *El tamaño de la unidad* es un parámetro que denota problemas en la UCF, ya que el 53,8% manifiesta que en las áreas no se cuenta con el número necesarios de trabajadores que permitan una apropiada coordinación de las actividades, además el análisis del organigrama muestra que el rector (ápice estratégico), tiene 12 subordinados (directores de las áreas funcionales, secretario docente y vicerrectores) a su vez cada uno de ellos tiene que dirigir a un grupo de personas con efectividad. Con respecto a los decanos (4) (línea media) se le subordinan jefes de departamento (variando la cantidad en dependencia de las características de la facultad) y a su vez a cada uno de ellos los profesores (núcleo operativo), por lo que es una estructura alta con una larga cadena de autoridad y estrecho ámbito de control, con lo cual el flujo vertical de información a menudo es interrumpido y son más acusadas las diferencias de status, por lo que obstaculiza el mismo.

Para la tercera agrupación de los parámetros de diseño organizacional (Diseño de los enlaces laterales), el comportamiento es el siguiente:

- Con respecto a los *sistemas de planificación y control*, es válido aclarar que este parámetro de diseño se refiere a la existencia o no de estos sistemas, partiendo de esta idea se puede decir que la institución dispone de los mismos (76,9% coinciden en ello), aunque de manera general los criterios demuestran su insuficiencia en la fase de implementación (tanto los de control del desempeño como los de planeamiento de la acción). Se evidencia la existencia de un divorcio entre la estrategia y la gestión, la existencia de actividades que no se siguen y por tanto no se miden y una coordinación deficiente. En síntesis la gestión del día a día no está en función de las estrategias.
- Con respecto a *los dispositivos de enlaces*, es necesario señalar que se recurre a ellos debido a que la supervisión directa y las tres formas de estandarización no son suficientes para lograr la coordinación que requiere la organización. En la UCF el 59 % de los encuestados manifestaron que no se hace uso de ellos y el 20,5% plantean la existencia de algunos, aunque no se utilizan de manera adecuada para garantizar la coordinación necesaria de las diferentes actividades. Los grupos básicos de dispositivos de enlace que se identifican son:

Puntos (posiciones) de enlace: Actúan como coordinadores entre dos o más unidades organizativas. En general, este dispositivo es muy poco empleado en las

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

condiciones de la Universidad. Por ejemplo: el representante del CIH en la UCF es el coordinador de los servicios científico técnico de la misma.

Fuerza de tarea; se crean y establecen para resolver problemas o proyectos que no pueden ser fácilmente manejados por la organización formal; por lo general son problemas complejos, por ejemplo: Comisión de evaluación de los profesores en caso de reclamaciones, Proyecto de desarrollo institucional de la UCF. En estos, la fuerza de tarea (grupo de trabajo) concluye típicamente con un informe escrito y una presentación resumen de los resultados a la alta dirección.

Comisiones permanentes; agrupamiento interdepartamental con carácter permanente que se reúne regularmente para discutir temas de interés común, que suelen repetirse periódicamente en la organización, por ejemplo: Consejo de Dirección, Consejo Científico, etc. En los comités permanentes se elaboran casi todas las políticas de la organización y ellos dan un carácter participativo a la toma de decisiones. Es frecuente el empleo de este dispositivo en las condiciones de la universidad.

Estructura Matricial; la organización, algunas veces, necesita dos (o aún tres) bases de agrupamiento en equilibrio, para ello se utiliza este dispositivo de enlace el cual trata de combinar las ventajas de dos tipos de diseño de estructura organizacional. Ejemplo: En los departamentos docentes, los profesores deben responder por la estructura del departamento y a su vez al colectivo del año en la carrera donde imparten docencia, por lo que en ocasiones tendrá que responder a dos personas a la vez. Sin embargo este dispositivo de enlace no es aprovechado en su totalidad, en el caso de los jefes de carreras, los mismos carecen del reconocimiento de la autoridad formal necesaria en las actividades por las cuales son responsables.

Para la cuarta agrupación de los parámetros de diseño organizacional (Diseño del sistema de toma de decisiones), el comportamiento es el siguiente:

- *Descentralización vertical y horizontal,* respecto a estos parámetros se evidencia cierta tendencia hacia la descentralización vertical (51,3%) es decir el poder de decisión en ocasiones es delegado desde el ápice estratégico hacia niveles inferiores de la jerarquía vertical, no obstante el 30,8% opina que es insuficiente; por su parte la dimensión horizontal se encuentra más limitada en la organización (46,1%). En la práctica derivadas de estas dos formas se pueden presentar cinco tipos de modalidades, que van desde la centralización vertical y horizontal hasta la descentralización horizontal y vertical. Esta última modalidad se caracteriza por tener núcleo operativo donde sus miembros son profesionales, cuyo trabajo

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

esta coordinado en su mayor parte por la estandarización de conocimientos y destrezas, es típica de la universidad. Por ejemplo: Los profesores organizan y planifican cada una de las actividades docentes, evalúan sus resultados docentes y toman decisiones que corresponden en esta dirección, como lo es la convalidación de la asignatura, derecho a examen, notas parciales y finales.

Haciendo un balance en cuanto a los parámetros de diseño y su situación en la universidad se puede señalar que:

Tabla 3.4: Situación de los parámetros de diseño organizacional en la UCF.

Parámetros de Diseño.	Principales características en la UCF.
Especialización del cargo.	Correspondencia entre las actividades que se realizan y la categoría ocupacional, aunque persisten limitaciones al respecto.
Formalización del comportamiento.	Carencia de algunos documentos que normalicen el trabajo (Manual de Organización, profesiogramas) y los existentes no se emplean de forma adecuada.
Preparación y adoctrinamiento.	El nivel de preparación docente y científico del claustro es insatisfactorio, así como la consolidación de los rasgos y valores de la cultura.
Agrupación en unidades.	El agrupamiento de las unidades organizacionales por funciones constituye una barrera para enfrentar con efectividad los retos del entorno.
El tamaño de la unidad.	El número de subordinados en el nivel estratégico se considera elevado.
Sistemas de planificación y control.	La organización cuenta con un sistema de planificación y control, pero su implementación presenta limitaciones.
Dispositivos de enlaces.	La utilización de los distintos dispositivos de enlace es limitada y los existentes no están adecuadamente formalizados.
Descentralización vertical y horizontal.	La descentralización, de manera general, es aún limitada en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

Además de los aspectos referidos anteriormente, es importante señalar las principales características que presenta el proceso de comunicación en la institución, las cuales fueron obtenidas a partir de la investigación en proceso de Famada García, 2009. Se consideran como fundamentales las siguientes:

- Existencia de una política de comunicación limitada.
- No se encuentra definido los tipos de información concebida en una efectiva comunicación institucional.
- Los niveles de información resultan escasos y confusos.
- Limitada precisión de las responsabilidades de los miembros relacionados con la comunicación,
- No se promueve el trabajo en equipo y con enfoque sinérgico.
- Hay pocos trabajos referentes al tema de comunicación institucional.

Otros elementos generales que fueron evaluados complementaron los resultados referidos anteriormente de los cuales se constató que:

- El cumplimiento de la mayoría de los objetivos de la UCF se fraccionan en más de un área funcional, dificultando su gestión y en mayor medida el control de esta, diluyéndose la responsabilidad que tienen los departamentos o áreas sobre los mismos.
- En reiteradas ocasiones se imponen intereses individuales (áreas) sobre los de la organización (síndromes parcelas de poder).
- La estructura organizacional no facilita el proceso de comunicación entre los niveles de dirección y las áreas funcionales de manera que permita hacer frente a las demandas del entorno.
- En los niveles superiores de dirección se complejiza la relación autoridad-responsabilidad, dificultándose el cumplimiento de las estrategias. Esto ocasiona conflictos entre las demandas de los departamentos y las demandas de los principales procesos globales.

Paso I: Clasificar y Jerarquizar los problemas.

Se utiliza el diagrama de Causa-Efecto (figura 3.1.), con el objetivo de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre los elementos que están incidiendo en el diseño organizacional de la UCF.

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

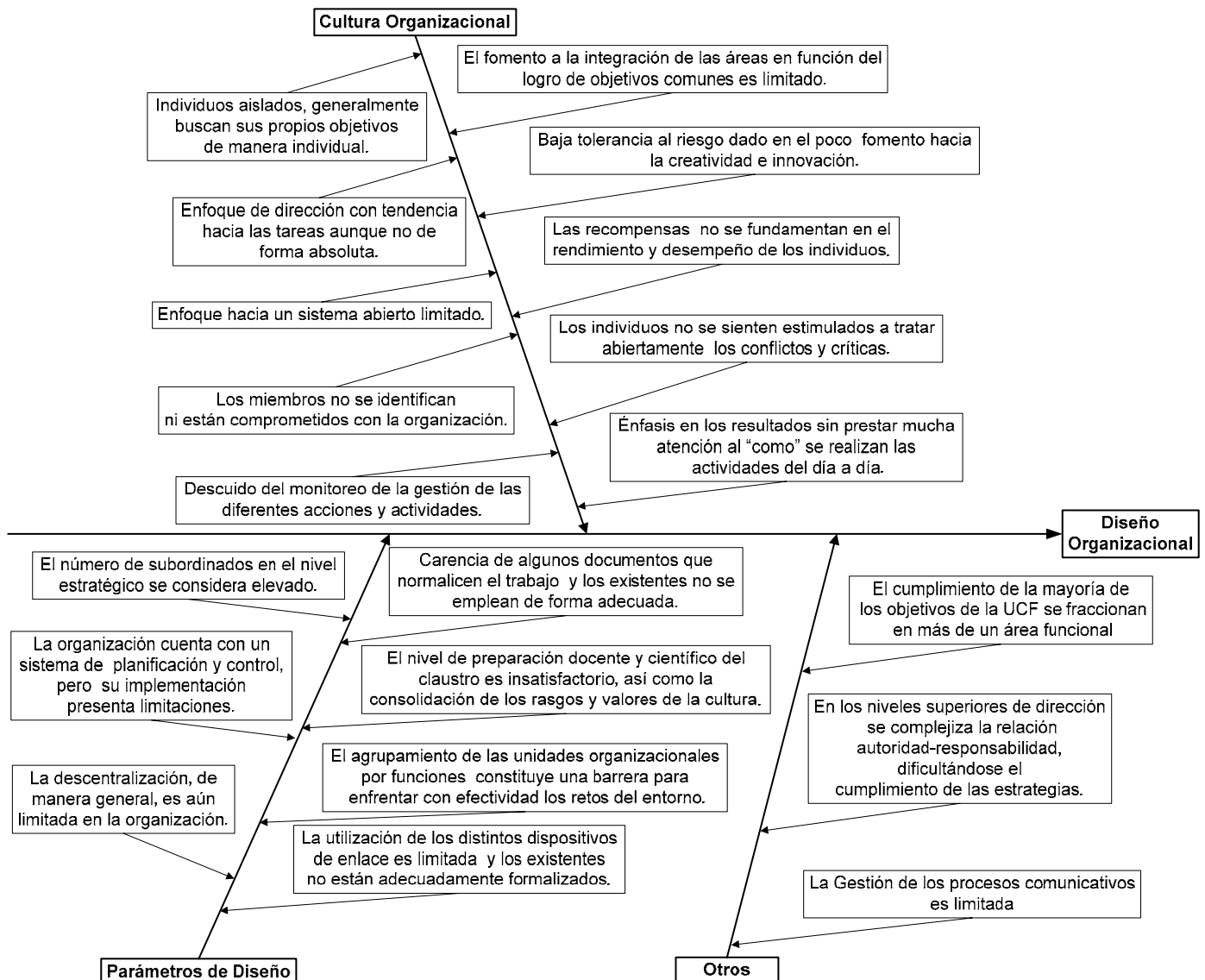


Fig. 3.1. Diagrama Causa-Efecto.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis realizado con la aplicación del procedimiento y a partir de la revisión bibliográfica posibilitó determinar que la UCF no está lo necesariamente preparada para enfrentar con efectividad los retos del entorno, dado en gran medida por un deficiente diseño organizacional, pues el mismo no facilita a la institución cumpla con lo que la actualidad le demanda: el ejercicio de la dirección bajo un enfoque estratégico, disponer de recursos tales como la integración, el trabajo en grupo multilateral y multidisciplinario de todos los implicados, la adaptabilidad, flexibilidad de las estructuras, entre otros; por lo tanto es imprescindible concebir acciones de mejora para crear las condiciones necesarias para que la UCF, desde el punto de vista organizativo, pueda enfrentar estos retos de su entorno.

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

Posteriormente y partiendo de los resultados obtenidos, el ETI decide la utilización de la Técnica UTI, explicada anteriormente, para establecer las prioridades de mejora, esta técnica basa la solución de prioridades en la identificación de atender primero a partir de incorporar la urgencia, tendencia e impacto de una situación en el análisis. Es válido señalar que el ETI a partir de la reiteración de determinados aspectos en los resultados obtenidos de las diferentes variables analizadas, decidió listar las principales debilidades que aquejan a la institución desde el punto de vista organizacional, las mismas se reflejan en la tabla 3.5.

Tabla 3.5: Matriz UTI.

Debilidades	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Prioridad
Carencia de algunos documentos que normalicen el trabajo (Manual de Organización, profesigramas) y los existentes no se emplean de forma adecuada.	8	9	9	648	6
El nivel de preparación docente y científico del claustro es insatisfactorio así como la consolidación de los rasgos y valores de la cultura.	10	9	10	900	2
El agrupamiento de las unidades organizacionales por funciones constituye una barrera para enfrentar con efectividad los retos del entorno.	10	9	9	810	3
El número de subordinados en el nivel estratégico se considera elevado.	7	7	7	343	14
La utilización de los distintos dispositivos de enlace es limitada y los existentes no están adecuadamente formalizados	8	8	10	640	7
La descentralización, de manera	6	6	8	288	17

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

general, es aún limitada en la organización.					
Los miembros no se identifican ni están comprometidos con la organización.	10	10	10	1000	1
Individuos aislados, generalmente buscan sus propios objetivos de manera individual.	7	6	8	336	15
Enfoque de dirección con tendencia hacia las tareas aunque no de forma absoluta.	7	7	9	441	12
El fomento a la integración de las áreas en función del logro de objetivos comunes es limitado.	10	9	9	810	3
Descuido del monitoreo de la gestión de las diferentes acciones y actividades.	8	8	9	576	8
Baja tolerancia al riesgo dado en el poco fomento hacia la creatividad e innovación.	8	9	10	720	5
Las recompensas no se fundamentan en el rendimiento y desempeño de los individuos.	10	7	8	480	10
Los individuos no se sienten estimulados a tratar abiertamente los conflictos y críticas.	9	7	8	504	9
Énfasis en los resultados sin prestar mucha atención al “como” se realizan las actividades del día	8	7	7	392	13

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

a día.					
Enfoque hacia un sistema abierto limitado.	10	8	10	800	4
La estructura organizacional no facilita el proceso de comunicación entre los niveles de dirección y las áreas funcionales.	7	8	8	448	11
Persisten limitaciones entre las actividades que se realizan y la categoría ocupacional de los miembros.	7	7	6	294	16

Fuente: Elaboración propia.

Paso J: Levantar soluciones.

Para el desarrollo de esta fase del procedimiento fue necesario que los miembros del ETI examinaran las posibles alternativas, con el objetivo de listar algunas ideas que solucionen los diferentes problemas o debilidades que tengan mayor incidencia en la organización para enfrentar las exigencias del entorno. Como resultado final se obtuvieron las acciones de mejora que se profundizarán en la fase siguiente mediante la utilización de la herramienta 5W y 2H.

Paso K: Generar un plan de acción.

El plan de acción es elaborado a partir de los resultados obtenidos de la matriz UTI y de la lectura del el diagrama de Pareto (Anexo 20) la cual indica que los problemas que deben ser atendidos son los de prioridad del 1 al 10; además se realizó con la colaboración del ETI el cual se muestra a continuación.

Oportunidad de mejora: Los miembros no se identifican ni están comprometidos con la organización.						
Meta: Lograr que los miembros se identifiquen con la organización como un todo.						
Responsable: Rector						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Conocer en cada área cuales son las expectativas.	Jefes de áreas	Identificando líderes positivos en cada área de trabajo y lograr su colaboración, para a través de ellos obtener la información requerida.	Es necesario saber que esperan los miembros de la organización.	Áreas.	Sistemático y según necesidades.	Entre un 5% y un 10% del tiempo invertido en las acciones de mejora.
Propiciar que de cada colectivo surjan compromisos encaminados a potenciar las metas definidas por la organización.	Jefes de áreas.	Involucrando al personal mediante el reconocimiento y mejoramiento del clima laboral.	Mediante el logro del compromiso de los individuos para con las diferentes metas se involucra a todos en función de la organización.	Áreas.	Sistemático y según necesidades.	2 meses
		Creando espacios donde puedan exponer sus ideas e iniciativas para cumplir las metas.			Semestralmente	
Dar participación a los miembros de la organización en la toma de decisiones relacionada con las áreas.	Rector, Decanos, Jefe de Carreras, de Disciplinas, de Departamento, de centros de Estudios.	Estimulando el debate en este sentido en reuniones, asambleas, diferentes espacios, llegando al consenso en el proceso de toma de decisiones.	Para que los miembros de la organización se sientan identificados y reconocidos.	En todas las áreas.	Sistemático y según necesidades.	Entre un 5% y un 10% del tiempo invertido en las acciones de mejora

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

Trazar estrategias, en función de optimizar la motivación y el sentido de pertinencia.	Decanos, Jefe de Departamento, de centros de Estudios y demás áreas de la UCF	Haciendo estudios de motivación y satisfacción laboral que permitan identificar las posibles estrategias que se puedan desarrollar e implementarlas.	El personal no esta totalmente comprometido ni motivado.	Áreas	Al actualizarse la planeación estratégica.	4 meses
Realizar estudios de liderazgo en la organización.	Dirección RR.HH Especialistas del GEGO	Mediante la tutoría de tesis de diploma o proyectos de curso.	Por la necesidad de identificar y caracterizar el estilo de dirección existente y en función de ello trabajar y perfeccionar el mismo.	UCf	Segundo semestre del curso 2009-2010	5 meses.

Oportunidad de mejora: El nivel de preparación docente y científico del claustro insatisfactorio, así como la consolidación de los rasgos y valores de la CO.

Meta: Lograr altos niveles de preparación docente y científica del claustro.

Responsable: Jefes de áreas y especialista de RR.HH.

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Hacer estudios sistemáticos de necesidades de capacitación.	Decanos, Jefes de Departamentos, áreas funcionales, centros de estudios y especialista de RR.HH.	A partir de los diagnósticos de necesidades de aprendizaje (DNA)	Se necesita contar con un claustro de excelencia.	Áreas	Anualmente	1 mes

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

Planear estratégicamente la capacitación en función de las necesidades.	Dirección de RR.HH y jefes áreas	Con el diseño de una estrategia de superación y capacitación a partir de las necesidades detectadas en las diferentes áreas.	Se necesita organizar recursos y esfuerzos en función de garantizar la preparación del claustro.	Áreas	Curso 2009-2010	2 meses
Controlar el diseño e implantación de la estrategia concebida.	Dirección de RR.HH y jefes áreas	A partir de indicadores de gestión concebidos para tal fin.	Para garantizar el cumplimiento de las acciones y alcanzar el propósito previsto.	Áreas	Semestral	15 días
Capacitar a los diferentes niveles de dirección, en el trabajo con los valores de la organización.	Miembros del GEGO	Mediante conferencias y talleres que sean concebidos teniendo en cuenta los elementos esenciales del tema.	Para lograr un mayor nivel de conocimientos en el tema y su puesta en práctica sea efectiva.	Rectorado, Vice-rectorados, Facultades, Centros de Estudios.	II trimestre 2009.	20 horas del personal implicado.

Oportunidad de mejora: El fomento a la integración de las áreas en función del logro de objetivos comunes es limitado.						
Meta: Alcanzar que las actividades sean ejecutadas de manera que faciliten la integración entre las diferentes disciplinas, carreras o áreas de trabajo.						
Responsable: Jefes de áreas.						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Mostrar las ventajas del trabajo en equipos.	Jefes de Áreas	Llevando a cabo acciones de capacitación con este objetivo.	Para explicar la importancia de la integración de las partes en el logro de objetivos comunes.	Facultades, Carreras, Centros de Estudios y Colectivos de Años	Según necesidades.	1 hora
Buscar la participación en las actividades de forma masiva por los diferentes colectivos.	Decanos, Jefe de Carreras, de Disciplinas, de Departamento, de centros de Estudios	Organizando actividades de diferente perfil (político, científico, cultural, etc.) y tener en cuenta la participación activa en las evaluaciones correspondientes.	Para lograr la interacción de los distintos colectivos. Favorecer clima armónico	Facultades, Carreras, Centros de Estudios y Colectivos de Años	Sistemático y según necesidades.	Entre un 10% y un 15% del tiempo invertido en las acciones de mejora
Potenciar el reconocimiento y premiación en los resultados colectivos.	Jefes de Áreas Funcionales.	A partir del reconocimiento de las individualidades como parte del accionar colectivo y no aislado de este.	Para motivar e incentivar a los miembros.	Áreas Funcionales	Sistemático y según las circunstancias	Entre un 5% y un 10% del tiempo invertido en las acciones de mejora

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

Combinar intereses institucionales, colectivos e individuales en el proceso de PE	Coordinador del GEGO	Garantizando que en los talleres de PE estén representados los diferentes intereses.	Los miembros de la institución no ven reflejados sus intereses.	UCF	Anual	15 días
---	----------------------	--	---	-----	-------	---------

Oportunidad de mejora: El agrupamiento de las unidades organizacionales por funciones constituye una barrera para enfrentar con efectividad los retos del entorno.

Meta: Determinar la estructura organizacional más adecuada que permita enfrentar con efectividad los retos del entorno.

Responsable: Rector

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Realizar estudios sobre nuevas formas de organización.	Miembro del GDI seleccionado y especialistas en el tema.	Haciendo búsquedas bibliográficas	Para obtener una propuesta de diseño organizacional que facilite enfrentar los retos del entorno con efectividad.	UCF	Curso 2009-2010	8 meses.
		Talleres de intercambios con expertos sobre el tema. Benchmarking.				1 semana.
Definir propuesta de Modelo Organizativo para la Institución con procedimientos y herramientas asociadas.	Miembro del GDI seleccionado y especialistas en el tema y de RR.HH,	A partir proyectos de investigación definidos con este fin.			Curso 2010-2011	11 meses.

Oportunidad de mejora: Enfoque hacia un sistema abierto limitado.
Meta: Lograr que la organización responda de forma efectiva a los cambios del entorno.
Responsable: Rector

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Crear grupo de trabajo para el desarrollo institucional	Rector	Mediante proyectos de investigación creados con este objetivo.	Para alcanzar niveles superiores de desempeño, que propicie el desarrollo institucional y de sus miembros.	UCF y SEDES	I Semestre.	15 días.
Aplicar métodos prospectivos para definir los escenarios más probables.	Miembros del GDI	Mediante proyectos de curso que respondan a este objetivo.	Para anticiparse y poder en base a ello proyectar las acciones y esfuerzos.	UCF y SEDES	Anualmente.	4 meses.
Sentar las bases para adoptar enfoques de gestión modernos.	Miembros del GDI	A través de la capacitación y el establecimiento de proyectos investigativos diseñados para tal fin.	Por la necesidad de la institución de conocer el entorno y proyectarse para aprovechar las oportunidades que este le ofrezca.	Territorio.	Sistemático y según necesidades.	Entre un 5% y un 10% del tiempo invertido en las acciones de mejora

Oportunidad de mejora: Baja tolerancia al riesgo dado en el poco fomento hacia la creatividad e innovación.						
Meta: Garantizar proyectos pertinentes para la Universidad.						
Responsable: VRIP						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Elaborar un programa de formación de habilidades investigativas por carreras, de tal modo que se favorezca en los estudiantes un espacio de formación en investigación.	VRD VRIP	Establecer un plan de formación en investigación para las carreras de pregrado.	Desarrollar capacidades en los estudiantes para participar activamente en los procesos de investigación científica. Proporcionar las herramientas básicas y generales de la investigación para la solución de problemas	UCF	Enero 2010	1 semestre
Ejecutar un plan estratégico de formación y actualización que refuerce las capacidades de investigación del claustro universitario.	VRIP	Establecimiento de cursos especiales que permitan la formación integral de los investigadores para diferentes categorías y a partir de un diagnóstico de las necesidades.	Desarrollar habilidades en el manejo de herramientas estadísticas, metodología de la investigación, dominio de idioma inglés y redacción de artículos e informes técnicos	UCF	Enero 2010	1 semestre

Favorecer la creatividad y la innovación dentro de la organización	VRIP	A través de la utilización de un pensamiento flexible y divergente, que parta de la alta dirección y que recorra toda la estructura organizacional.	El fomento hacia actividades creativas e innovadoras es insuficiente.	UCF	Curso 2009-2010.	15 días.
		Evaluando la calidad de los proyectos en función de la multidisciplinaridad y la transdisciplinaridad.				
		Apoyando con recursos los proyectos que más pertinencia tienen para la universidad.				Según lo demandado por el proyecto.

Oportunidad de mejora: Carencia de algunos documentos que normalicen el trabajo, y los existentes, ocasionalmente, no se emplean de forma adecuada.

Meta: Concebir documentos que normalicen el trabajo y crear las condiciones para su adecuada utilización.

Responsable: Jefe de RR.HH

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Elaborar los profesiogramas.	Dirección de RR.HH	Seleccionando un equipo de trabajo, variado y con personal capacitado para desarrollar esta tarea.	Para garantizar que las diferentes actividades, de cada puesto de trabajo, estén debidamente	UCF	Curso 2009-2010	6 meses

			normalizadas, así como las responsabilidades, las competencias de cada puesto, etc.			
Actualizar sistemáticamente el Manual de Organización.	Dirección de RR:HH	Seleccionando un equipo de trabajo, variado y con personal capacitado para desarrollar esta tarea.	Es necesario que la institución cuente con un documento actualizado que normalice todas las actividades de la misma.	UCF	Curso 2009-2010	6 meses.

Oportunidad de mejora: La utilización de los diferentes dispositivos de enlace es limitada.

Meta: Lograr una efectiva coordinación de las distintas actividades.

Responsable: Rector

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Concebir acciones de capacitación que tributen a una mejor utilización de los dispositivos de enlace	Especialistas de RR.HH y del tema	Mediante conferencias y talleres que sean concebidos teniendo en cuenta los elementos esenciales del tema.	Para un mejor aprovechamiento de los mismos que garanticen una mejor coordinación de las tareas y actividades.	Áreas	Curso 2009-2010	1 semana.
Garantizar el funcionamiento de los puntos de enlace.	VRIP, Facultades, Centros de	Reforzando los puntos de enlaces existentes en la institución.	Para garantizar una mejor coordinación de las actividades entre dos o	UCF	Sistemáticamente y según necesidades.	6 meses

Capítulo III: “Propuestas de acciones de mejora a partir de la evaluación del diseño organizacional en la Universidad de Cienfuegos.”

	Estudios.	Evaluar y reconocer el desempeño de los responsables de los distintos puntos de enlaces.	más unidades organizativas.			1mes
Garantizar el aprovechamiento de la fuerza de tarea como dispositivo de enlace.	VRIP, Facultades, Centros de Estudios.	Fomentar la creación y establecimiento de grupos de trabajo interdisciplinarios en las diferentes áreas. Potenciando el trabajo en grupo y reconociendo el desempeño de los grupos más pertinentes.	La utilización de este dispositivo de enlace es limitada.	En las diferentes áreas.	Sistemáticamente y según necesidades.	11 meses
Realizar estudios sobre las estructuras matriciales.	Miembros del GDI y especialistas en el tema.	Mediante proyectos de investigación creados con este objetivo.	Por necesidad de la organización, en ocasiones, de tener dos (o aún tres) bases de agrupamiento en equilibrio.	UCF	II Semestre del curso 2009-2010	4 meses.
Dar autoridad formal a los jefes de carreras.	VRD, Especialistas RR.HH	Reglamentando las funciones de los mismos.	La utilización de algunos dispositivos de enlaces en la estructura, no se encuentran adecuadamente formalizados.	Facultades	II Semestre del curso 2009-2010	1 mes
		Evaluando y reconociendo (material y moralmente) el desempeño de los mismos.			Semestral	1 mes

Oportunidad de mejora: Descuido del monitoreo de la gestión de las diferentes acciones y actividades.						
Meta: Implantar un sistema de control de gestión en la organización.						
Responsable: Rector						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Garantizar el control de manera integral, a través del empleo de un sistema de indicadores.	Jefes de ARC y áreas funcionales.	Dirigiendo el control hacia la totalidad de los indicadores previstos en los planes de control.	Para garantizar la eficacia de las acciones de control sobre la base del establecimiento de prioridades.	UCf.	Octubre-Diciembre 2009	Entre un 5% y un 10% del tiempo invertido en las acciones de mejora según planes diseñados.
		Garantizando un sistema de indicadores de gestión que abarquen la totalidad de las variables que intervienen en el proceso.	Para introducir mejoras que satisfagan las necesidades de la organización y su entorno.			
Elevar el nivel de participación de los miembros en la gestión institucional.	Jefes de áreas.	Lograr la participación en las acciones de control de la totalidad del personal implicado en las mismas.	Se necesita eliminar las barreras que permiten actuar con inmediatez y mejor.	Áreas	Sistemático y según necesidades.	Entre un 5% y un 10% del tiempo invertido en las acciones de mejora

Oportunidad de mejora: Los individuos no se sienten estimulados a tratar abiertamente los conflictos y críticas.						
Meta: Los individuos traten abiertamente sus conflictos y críticas.						
Responsable: Jefes de áreas.						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Hacer de la crítica constructiva una herramienta de mejora continua.	Decanos, Jefe de Carreras, de Disciplinas, de Departamento, de centros de Estudios y demás áreas de la UCf	Tomando en cuenta los temas que se traten y no demorando en el análisis y respuesta de los mismos.	Para que los miembros sientan cuan importante y útil es su colaboración.	En las diferentes áreas.	Sistemático y según necesidades.	Entre un 5% y un 10% del tiempo invertido en las acciones de mejora
Actualización y seguimiento de la estrategia de comunicación diseñada en la UCF.	Decanos, Jefe de Carreras, de Disciplinas, de Departamento, de centros de Estudios y demás áreas de la UCf	Creando equipos de trabajo que identifiquen el comportamiento de la comunicación en su área específica y ajuste la estrategia diseñada a sus requerimientos.	Para garantizar que fluya la comunicación entre los diferentes niveles organizativos.	Áreas	I Semestre curso 2009-2010	2 meses
Capacitar a los directivos en el modo de manejar los conflictos.	Dirección de RR.HH y GEGO	Mediante conferencias, entrenamientos y talleres que sean concebidos teniendo en cuenta los elementos esenciales del tema.	Para convertir los conflictos en problemas y obtener, de su resolución, resultados funcionales, que propicien un salto positivo en el desarrollo del grupo.	UCF	I Semestre 2009	20 horas del personal implicado.

Oportunidad de mejora: Las recompensas no se fundamentan en el rendimiento y desempeño de los individuos.

Meta: Implementar un sistema de pago por resultados que favorezca el incremento de la eficiencia y eficacia de la Organización.

Responsable: Dirección de RR:HH

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Perfeccionar la evaluación del desempeño.	Dirección de RR. HH, Profesores del Dpto de Ing. Industrial.	Definiendo indicadores de desempeño.	Para obtener la evaluación real de los resultados individuales y su contribución a los resultados colectivos.	UCF, SEDES	I Semestre curso 2009-2010	1 semestre
Proponer al MES un nuevo sistema de retribución salarial que se sustente en el rendimiento.	Dirección de RR. HH, Profesores del Dpto de Ing. Industrial.	Realizando estudios completos con el objetivo de obtener un nuevo sistema de retribución a partir del desempeño alcanzado.	Los miembros no se sienten motivados y abogan porque se les retribuya según sus resultados.	UCF, SEDES	II Semestre curso 2009-2010.	1 semestre

Conclusiones del capítulo.

- Con la aplicación del procedimiento se determinaron los principales problemas que afectan al diseño organizacional de la UCF, los cuales se relacionan fundamentalmente con las variables cultura organizacional y parámetros de diseño.
- Además se diseñan acciones de mejora para que la institución pueda dar solución a estos problemas enfrentar con efectividad los retos que impone el entorno, quedando bien definidos los qué, los cómo, los quién los cuándo y los por qué.

Conclusiones generales.

Conclusiones generales.

Como parte del análisis de los elementos expuestos para el desarrollo de la investigación se concluye que:

1. Las continuas transformaciones operadas en el entorno del mundo de hoy han devenido en nuevas exigencias organizacionales, por lo que en la actualidad el diseño organizacional, cuyo propósito en estos momentos, está dado por institucionalizar los cambios, facilitarlos y propiciarlos, se convierte en un reto para las Instituciones con independencia del sector donde laboren.
2. Esto trae como consecuencia que si el momento actual demanda más el ejercicio de la dirección bajo un enfoque estratégico, de recursos tales como la integración, el trabajo en grupo multilateral y multidisciplinario de todos los implicados para su cumplimiento, lo cual se hace difícil de lograr con el enfoque organizativo tradicional existente en las organizaciones, sea necesario entonces estudios que logren dar respuesta a los retos que se imponen en este tema.
3. La base teórico-conceptual existente acerca del Diseño Organizacional y contenida en el marco teórico –referencial, como resultado del estudio bibliográfico realizado durante la investigación, no integra elementos suficientemente explicativos ni siguiendo enfoques de mejora, para el desarrollo de la evaluación del mismo a partir del análisis de la CO y los parámetros de diseño, dando lugar a la necesidad de elaborar un procedimiento que se ajuste a las necesidades de la presente investigación.
4. El procedimiento concebido facilita el tratamiento sistémico de variables organizacionales (CO, Estructura) para el mejoramiento institucional en función de los retos que impone el entorno; agrupa los elementos anteriormente mencionados y su aplicación en la Universidad de Cienfuegos permitió además de la evaluación del diseño organizacional, proponer acciones de mejora que contribuyan a alcanzar tal fin.

Recomendaciones.

Recomendaciones.

Teniendo como objetivo principal proponer acciones de mejora que contribuyan a crear las condiciones para responder desde el punto de vista organizacional a las exigencias del entorno se recomienda que:

1. Sean incorporadas en la Planeación Estratégica de la Universidad para el período 2010-2013 acciones que permitan alinear la EM del MES (*Perfeccionamiento Institucional e Integración*) con la gestión del día a día de la institución.
2. La dirección de la universidad tome en cuenta los valores culturales puestos de manifiesto en el análisis de la cultura, en función de lo que los miembros de la organización consideran bueno, racional y valioso, y trazar estrategias en función de optimizar la motivación y el sentido de pertenencia.
3. Se implementen las acciones propuestas que contribuyan a sentar las bases para una mejor respuesta organizacional a las exigencias del entorno.
4. Continuar esta investigación para completar el ciclo propuesto en el procedimiento.
5. Llevar a cabo estudios sobre las nuevas formas organizativas que permita a las IES una mejor respuesta a los requerimientos de la sociedad y una mejor adaptación de su quehacer a la naturaleza de la ciencia contemporánea.

Bibliografía.

Bibliografía.

- Alhama Belamaric, Rafael; Alonso Arrastía, Francisco; Cuevas Cañizares, Rafael. (2001). Perfeccionamiento empresarial realidades y retos, *Instituto Cubano del Libro. Editorial Ciencias Sociales*, 120p.
- Alhama Belamaric, Rafael; Alonso Arrastra, Francisco; Martínez Núñez, Tania y otros. (2004). *Nuevas formas organizativas* (Edición Digital), 249p. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba.
- Avilez, José A. (2008). Recolección de datos. Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#entrev>.
- Azocar, Ramón E. (2003). Diseño organizacional: una visión esquemática. Recuperado a partir de www.monografias.com/trabajos21/libro-del-disenio/libro-del-disenio.shtml -.
- Baigros, Ana. (2005). Valores y cultura. Recuperado a partir de www.gestiopolis2.com/pruebas/?p=5519.
- Bricall, Josep M; Baro Ezequiel y otros. (2000). *Informe universidad 2000*, 479p. España.
- Casales F, Julio Cesar. (2004). Determinantes de la eficacia directiva en estructuras departamentales universitarias., *Revista Cubana de Educación Superior* (número 2), 23-40p.
- Castillo Herreras, Ana B., & Morales Calderón, José R. (2008). La teoría de los “seises de Mintzberg”: un paradigma para estudiar y lograr el éxito de las pequeñas y medianas empresas en México. Recuperado a partir de <http://www.colpamex.org/Revista/Art5/27.pdf>.
- Centro de Estudio para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana. (2001). Administración universitaria.
- Cofré, Robinson. (2006). Modelo de Peter Checkland: “Metodología de Sistemas Blandos”.
- Colectivo de Autores. (2007). Reestructuración – nuevas formas de diseño organizacional. Recuperado a partir de <http://www.ogp.gobierno.pr>.
- Del Risco, María R. (2004). Procedimiento para la gestión del procedimiento educativo, 117 p. Cienfuegos.
- Famada García, Leonid. (2009). *Diagnóstico sobre la comunicación institucional en la Universidad de Cienfuegos: "Carlos R. Rodríguez"*, 65p. Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Fernández Ríos, Manuel, Sánchez, José C, & Rico Muñoz, Ramón. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento, *Revista Psicothema*, Vol. 13, nº 1, 29-39p.

- Galán Zazo, José I; Sánchez Bueno, María José. (2004). Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, No. 19, 141-176p.
- González Catolo, Daniel; Torres Cárdenas, A.Waldo. (2006). La teoría administrativa elemento para el diseño organizacional de las instituciones educativas. Dirección General de Unidades de la Universidad Pedagógica Nacional e Instituciones de Postgrado. Dirección de Postgrado e Investigación Educativa. Jalisco, México, 2006.
- Grisales Muñoz, Rodrigo. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana; por una nueva ética de la relación laboral, *Revista Universidad EAFIT, Colombia*, Julio-Septiembre, número 127, 9-17p.
- Harrington, H. J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Lauffat Olivares, Enrique. (2004a). *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas*. (ESAN Ediciones), 201p. Lima, Perú.
- Lauffat Olivares, Enrique. (2004b). Estructura organizacional en red (EOR): explorando sus bases teóricas.
- Luckman, Luiz Carlos. (2004). Elementos para la formulación de un nuevo marco conceptual para la Universidad del Oeste de Santa Catarina. Universidad del Oeste de Santa Catarina.
- Lujan García, Darkys E. (2008). El diseño organizacional basado en procesos en las instalaciones turísticas cubanas., *Revista de investigación en turismo y desarrollo local* ., Vol. 1, N° 3, 7p.
- Marchant, Loreto y Colectivo de Autores. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*, 152p. Chile: Publicación realizada por: Universidad de Viña del Mar. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/libros>.
- Mauri Castello, Jordi, & Canos Maros, Lourdes. (2004). Optimización de la estructura organizativa basada en el modelo de la gestión por procesos, de una PYME del sector logístico En (Pág. 10p). VIII Congreso de Ingeniería de Organización. Leganés. España.
- Menguzzato M, Renau JJ. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*, 350p. Ariel. .
- Mindreau Silva, Jorge E. (2000). Sistema de benchmarking de competencias nucleares en universidades, 436p. Universidad Politécnica de Cataluña. España.
- Mintzbertg, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*, 254p. Argentina: Editorial Ateneo.
- Mintzbertg, Henry. *La estructuración de las organizaciones*, 547p.

- Money, J.D. (2008). Conceptos de administración. Recuperado a partir de www.scribd.com/doc/2927968/CONCEPTO-DE-ADMINISTRACION.
- Oficina de Gerencia y Presupuesto del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. (2007). Reestructuración – nuevas formas de diseño organizacional.
- Ortiz, Iñaki. (2009). Liderando una administración. Recuperado a partir de apunteselectronicos.wordpress.com/2009/01/22/liderando-una-administracion-20/.
- Patiño Jiménez, M. G., Rivera Vargas. (2004). Diagnóstico organizacional del clima laboral en la empresa "el talismán. Universidad de las Américas Puebla, México. Recuperado a partir de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/patino_j_mg/.
- Pérez González, Milagros, & Capo Pérez, José. (2008, Revisado). Una metodología para el perfeccionamiento de las estructuras en las IES
- Planeación estratégica de la universidad de Cienfuegos. (2007).
- Pons Murguía, Ramón. Metodología para la solución de problemas. Aplicación de un procedimiento para gestionar el proceso científico-técnico en la facultad de ingeniería mecánica de la UCF.
- Rascado, Paloma; Rico Ramón; Fernández-Ríos, Manuel. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia, *Revista Interamericana de Psicología. Brasil*, 038(Enero-Junio, número 001), 121-130p.
- Reynaga Obregón, Sonia. (2000). La departamentalización: una reflexión, *Revista de Educación*, No. 14.
- Reynoso, Álvaro. (2005). Alineamiento estratégico-la eliminación de las teorías de la conspiración, www.strategylinksolutions.com, 18p.
- Riascos González, José A. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización., *Revista Ciencias Estratégicas, Medellín Colombia*, 14, No 15, 37-46p.
- Ricardo Cabrera, Henry. (2009). Procedimiento para la mejora continua de los procesos en la empresa de productos lácteos Escambray. En (Pág. 27 p). Universidad de Cienfuegos.
- Rico Ramón; Fernández Ríos, Manuel. (2002). Diseño de organizaciones como proceso simbólico, *Revista Psicothema*, 14(No 2), 415-425p.
- Rico Ramón; Fernández Ríos, Manuel. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento, *Revista Psicothema*, 13(No 1), 29-39p.
- Rincón M, Derlisiret, R. M. G. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas., *Revista Venezolana de Gerencia. Universidad de Zulia*, 7, numero 019, 355-374p.

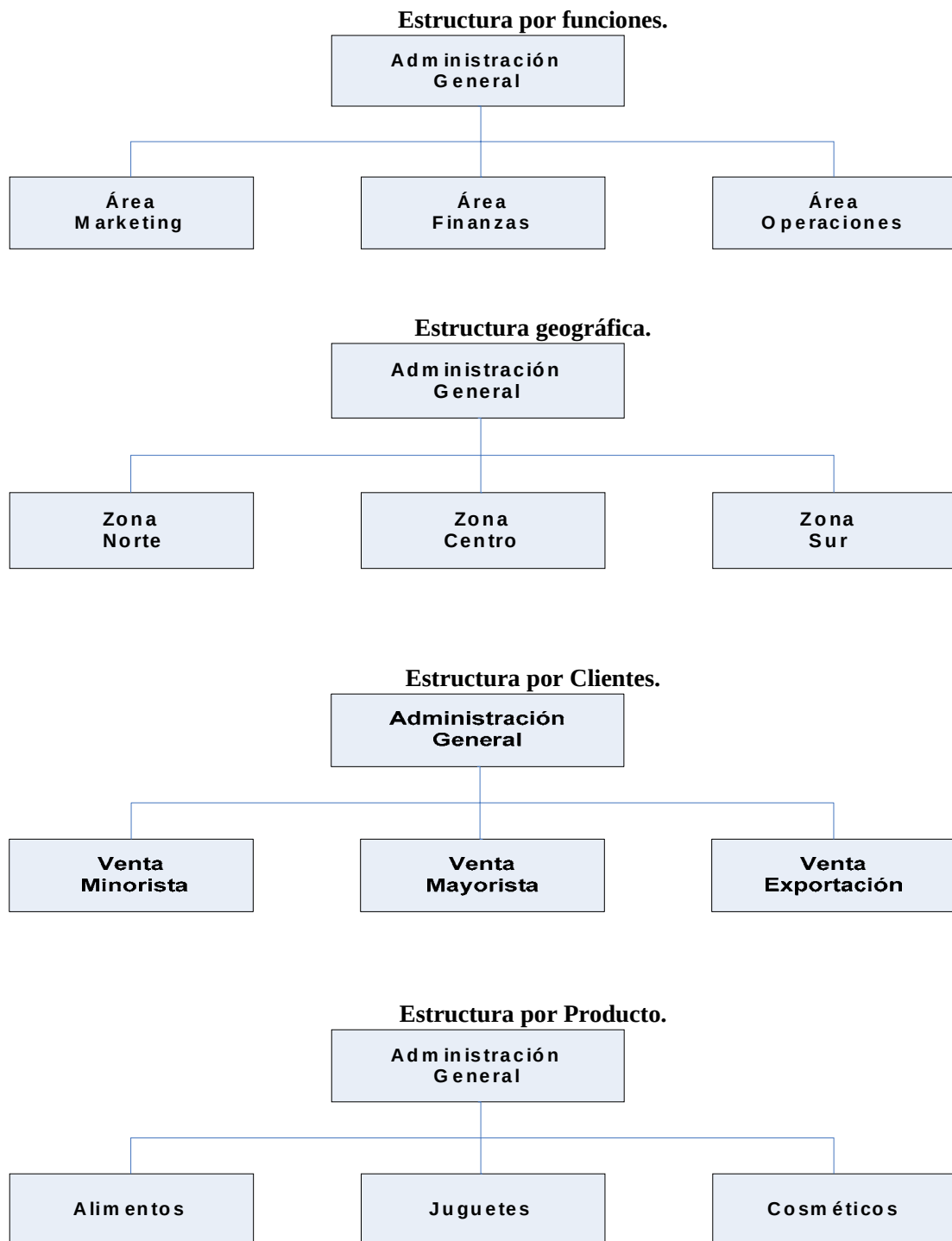
Bibliografía

- Rivas Tobar, Luis Arturo. (2002). Nuevas formas de organización, *Estudios Gerenciales, Universidad ICESI, Cali, Colombia* (Enero-Marzo, Número 082), 13-45p.
- Rivera, Gladys. (2003). Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. Recuperado a partir de <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpVAAuFEZVyHzcQkAf.php>.
- Robbins, Stephen. (1996). *Comportamiento organizacional* (10), 650p. México: Prentice Hall.
- Rodrigo Ricardo, José. (2006). Contribución del diseño organizacional a la competitividad de una universidad.
- Rodrigo Ricardo, José; Delgado Pérez, Elsa y otros. (2002). Estructuras organizativas., *Folletos Gerenciales.*, Volumen 6, No. 6.
- Rodríguez Pomada, Jesús. (2003, Octubre). Principios del diseño organizativo y factores de contingencia. Recuperado a partir de http://odiseo.ii.uam.es/oferta_docente_citius_21.doc.
- Romero Sotolongo, Benito J. (2002). Planificación estratégica y cambio en las universidades de América Latina, *Revista Cubana de Educación Superior*, 22, No 3, 23-33p.
- Ruiz Mercader, Josefa; Sabater Sánchez, Ramón. (1999). *Análisis de la estructura organizativa y de la influencia que ejerce el tamaño sobre ella, una aproximación empírica.*, 17p. Departamento de economía de la empresa: Universidad de Murcia, España.
- Salazar Aviles, Luis E, P. G. R. (2005). Estudio organizativo de la dirección de economía de la universidad de oriente, *Revista Economía y Sociedad* (Santiago (107)), 15p.
- Sotaquirá Gutiérrez, Ricardo. (2008). Diseño organizacional. Recuperado a partir de www.scribd.com/doc/131929/DISENO-ORGANIZACIONAL.
- Stoner, James. (1997). *Administración*, 781 p.
- Suárez Oropesa, Dainier. (2009). *Aplicación de un enfoque prospectivo en el diseño de la Planeación Estratégica de la Universidad de Cienfuegos.*, 178 p. Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Szlaifsztein, Gabriel. (2006). El diseño organizacional. Recuperado a partir de <http://www.sappiens.com>.
- Valdez Rivera, Salvador. (1998). *Diagnostico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. México D.F.: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Villa González del Pino, Eulalia M. (2006). Procedimiento para el control de gestión en IES., 216p. Universidad Central de las Villas. "Martha Abreus".
- Villa González del Pino, Eulalia. . (2007). Conceptos básicos. Universidad de Cienfuegos.

Anexos.

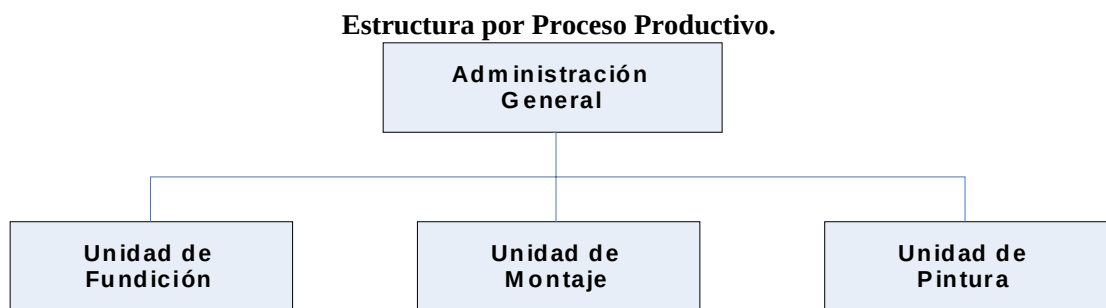
Anexos.

Anexo 1: Representación gráfica de los diferentes tipos de estructuras (departamentalización).



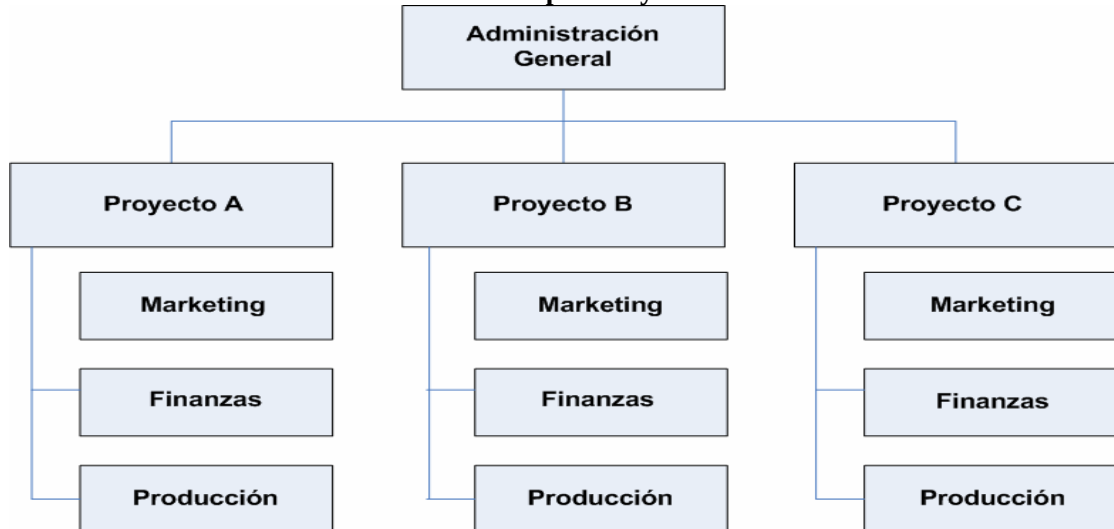
Anexos

Anexo 1: Representación gráfica de los diferentes tipos de estructuras (departamentalización).
(Continuación)

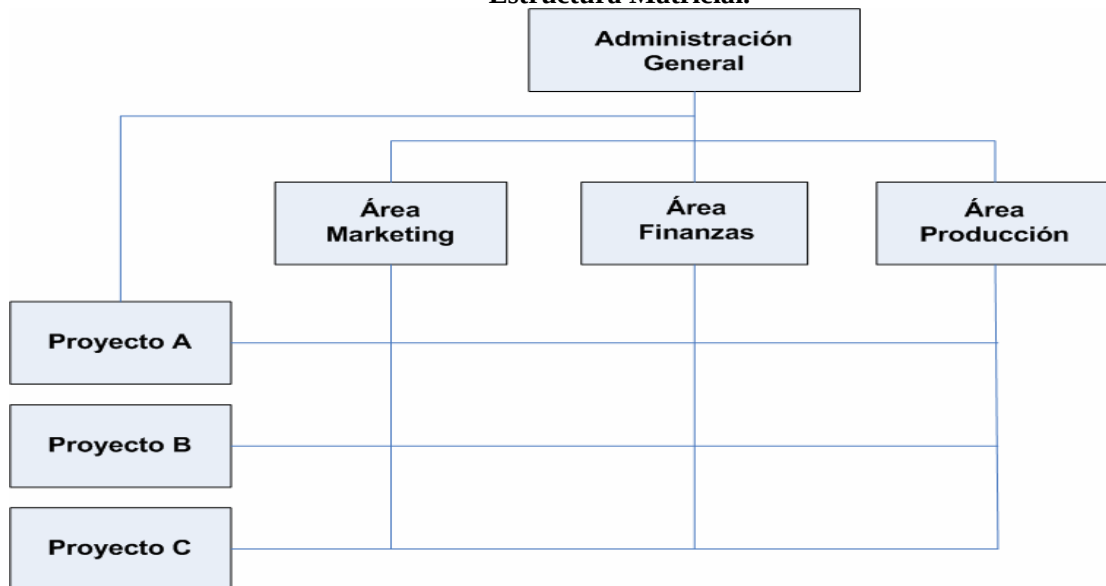


Anexo 1: Representación gráfica de los diferentes tipos de estructuras (departamentalización).
(Continuación)

Estructura por Proyectos.

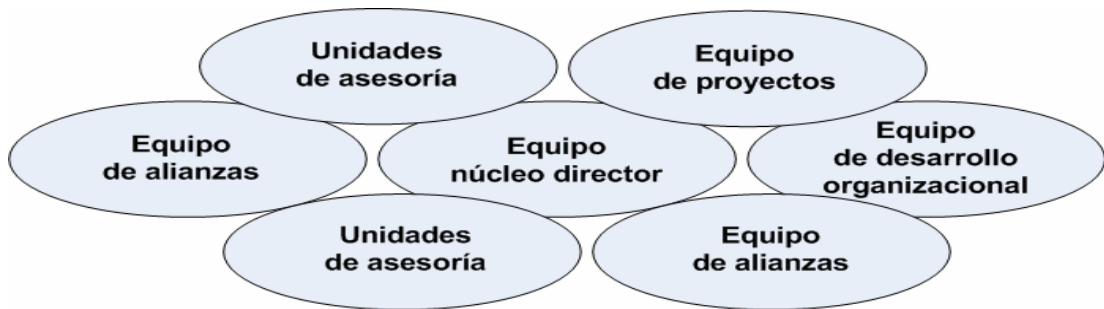


Estructura Matricial.

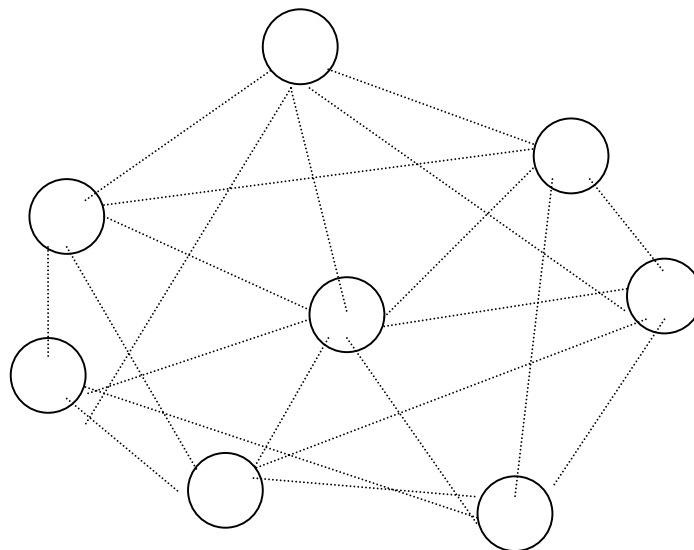


Anexo 1: Representación gráfica de los diferentes tipos de estructuras (departamentalización).
(Continuación)

Departamentalización por Células.



Departamentalización en Redes.



Fuente: Tomado de Lauffat Olivares, 2004

Anexo 2: Parámetros de Diseño Organizacional.

Grupo.	Parámetros de Diseño.	Conceptos relacionados.
Diseño de Puestos.	1. Especialización del cargo	División fundamental del trabajo.
	2. Formalización del comportamiento	Sistema de flujos regulados. Normalización del contenido del trabajo.
	3. Preparación y adoctrinamiento.	.Normalización de habilidades.
Diseño de la superestructura.	4.Agrupación de unidades	Supervisión directa. División administrativa del trabajo. Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, comunicación informal y constelaciones de trabajo. Organigrama.
	5. Tamaño de la unidad	Sistema de comunicación informal. Supervisión directa. Ángulo de autoridad (ámbito de control).
Diseño de los enlaces laterales.	6. Sistemas de planificación y control.	Normalización de los <i>outputs</i> . Sistema de flujos regulados.
	7. Dispositivos de enlace.	Adaptación mutua. Sistema de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión <i>ad hoc</i> .
Diseño del sistema de toma de decisiones.	8. Descentralización vertical.	División administrativa del trabajo. Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, constelaciones de trabajo y procesos de decisión <i>ad hoc</i> .
	9. Descentralización horizontal	División administrativa del trabajo. Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión <i>ad hoc</i> .

Fuente: Tomado de Mintzberg (1984) Estructura de las organizaciones, p97

Anexo 3: Ciclo del Alineamiento Estratégico.



Fuente: Serna Gómez, 2003;

Anexo 4: Modelos de Diseño Organizativo en Educación.

Elementos del management	Tipos de modelo					
	Formal	Colegial	Político	Subjetivo	Ambiguo	Cultural
Metas: nivel de determinación	Institucional	Institucional	Sumergido	Individual	Poco claro	Institucional o sumergido
Metas: procesos para determinarlas	Establecido por los líderes	Acuerdos	Conflicto	Problemático. Puede ser impuesto por los líderes	Impredecible	Basado en valores colectivos
Relación entre metas y decisiones	Decisiones basadas en metas	Decisiones basadas en metas acordadas	Decisiones basadas en metas de coaliciones dominantes	Comportamiento individual basado en objetivos personales	Decisiones no relacionadas con las metas	Decisiones basadas en metas de la organización o sumergidas
Naturaleza de los procesos de decisión	Racional	Colegial	Político	Personal	Cubo de basura	Racional dentro del sistema de valores
Naturaleza de la estructura	Jerárquica	Democrática (lateral)	Determinada por conflictos sumergidos	Construida a través de la interacción personal	Problemática	Manifestación física de la cultura
Relación con el entorno	Máximo responsable abierto o cerrado	Responsabilidades poco claras por decisiones compartidas	Inestable. Conjuntos externos tomados como grupos de interés	Fuente de propósitos individuales	Fuente de incertidumbre	Fuente de valores y creencias
Estilo de liderazgo	El responsable establece metas y determina políticas	El responsable busca promover el consenso	El responsable participa y es mediador	Problemático. Puede ser percibido como una forma de control	Puede ser táctico u obstructivo	Simbólico

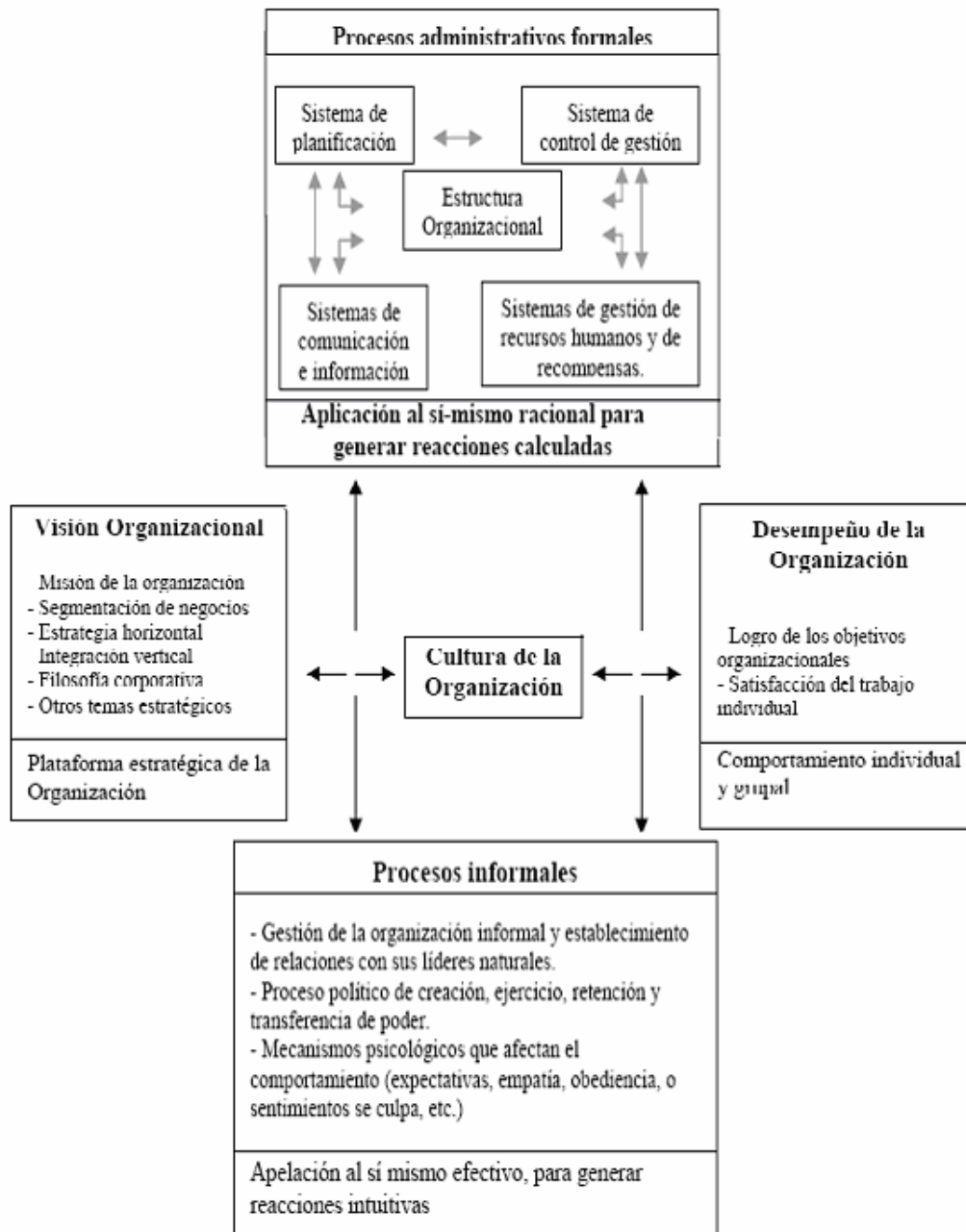
Fuente: Mindreau Silva. 2000

Anexo 5: Etapas de la metodología de sistemas blandos y sus relaciones.



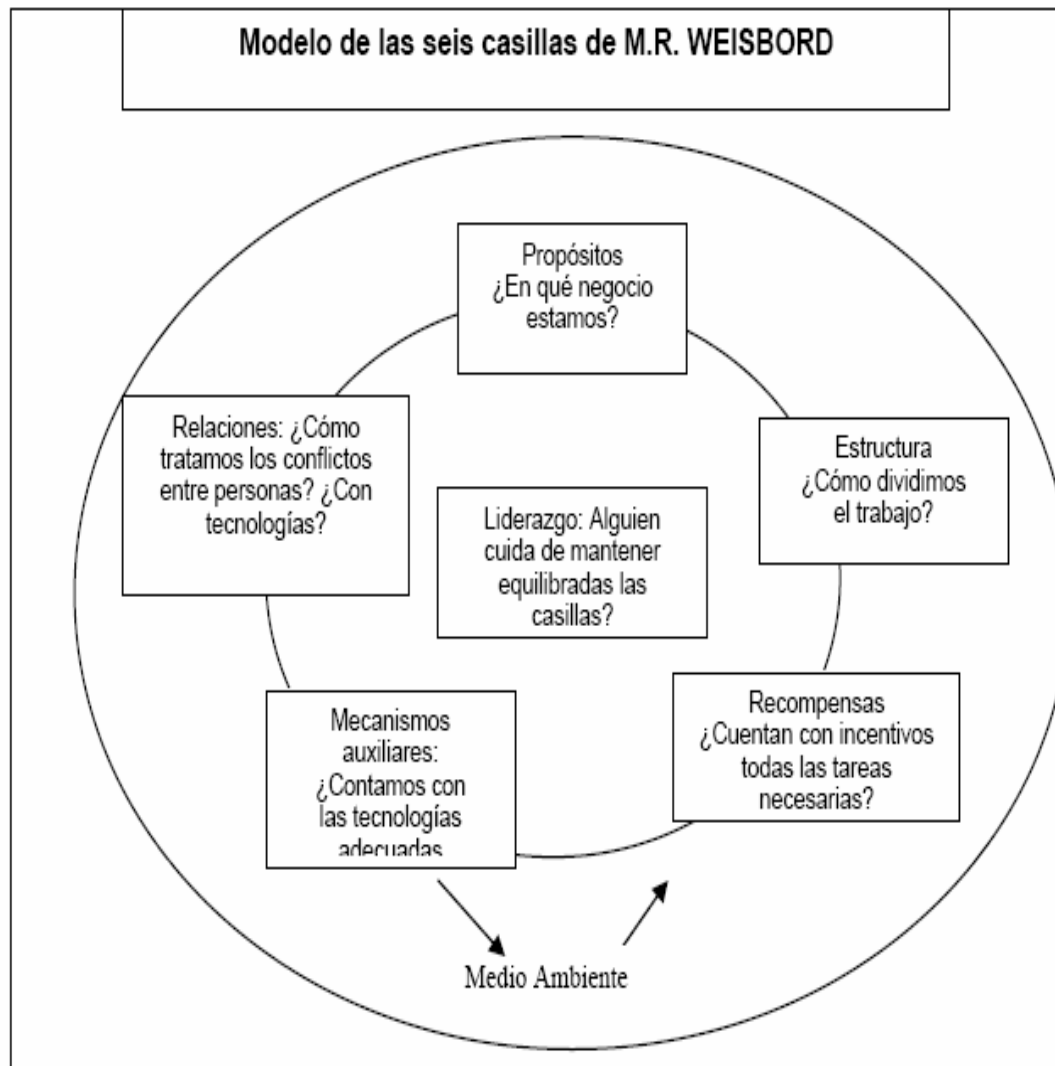
Fuente: Tomado de Cofré, Robinson 2006

Anexo 6: El Modelo de Hax y Majluf.



Fuente: Tomado de Patiño Jiménez, María Guadalupe, Rivera Vargas Lilian Elena. 2004

Anexo 7: El Modelo de de las Seis Casillas de Weisbord.



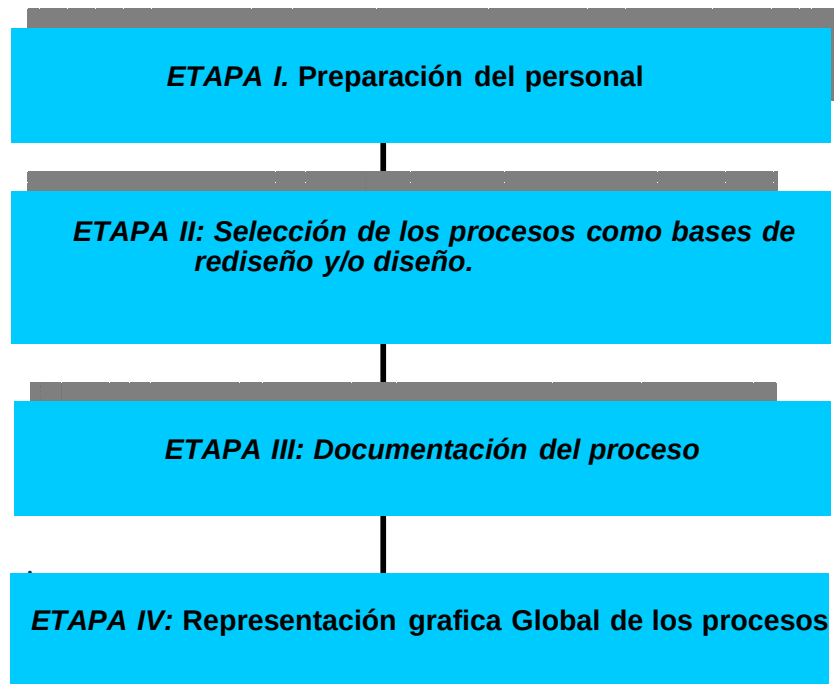
Fuente: Tomado de Patiño Jiménez, María Guadalupe, Rivera Vargas Lilian Elena. 2004

Anexo 8: Metodología para el Perfeccionamiento de las Estructuras en las Instituciones de Educación



Fuente: Tomado de Pérez González, Milagros; Capó Pérez, José R.2003

Anexo 9: Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por proceso.



Fuente: Tomado de Lujan García, Darkys E. 2008

Anexos

Anexo 10: Resultados de la validación del procedimiento para evaluar el diseño organizacional en la UCF.

El procedimiento quedo validado por 15 expertos, cuyo número se calculo atendiendo a:

$$n = \frac{p(1-p)Z_{\alpha/2}^2}{i^2} \quad n = 15 \text{ expertos}$$

Donde:

$p = 0,05$; $i = 0,108$ $\alpha = 0,05$ Entonces: $Z_{\alpha/2} = 1,96$

Es importante aclarar que la búsqueda de expertos fue de un número mayor, pero la selección de candidatos fue de solo 15 expertos, estos fueron los que cumplieron con los parámetros de selección.

Análisis no paramétrico para la consistencia de juicio de los expertos:

Test Statistics

Estadísticos de contraste

N	15
W de Kendall ^a	,786
Chi-cuadrado	141,426
gl	12
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Se valido el procedimiento con el apoyo de Software estadístico Spss versión 11.0

Para la fiabilidad de Instrumento

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha(a)	N of Items
,6894	13

Para la validez de contructo del instrumento

KMO and Bartlett's Test

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,500
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	114,799
	gl	78
	Sig.	,004

Anexos

Anexo 11: Instrumento para conformar y validar el procedimiento que permitirá evaluar el diseño organizacional en la UCF.”

Usted es un experto seleccionado para validar el nivel de adecuación del procedimiento presentado el cual propone una evaluación del diseño organizacional. A continuación se expone una relación de los aspectos contenidos en el mismo, sobre los que usted debe señalar su grado de acuerdo en cada caso. Para ello se aplica una escala Likert que facilita un mayor nivel de comprensión, donde 1 es el mayor grado de desacuerdo y 5 la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el objetivo perseguido por el procedimiento.

ASPECTOS	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
Elementos del procedimiento.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Antecedentes del procedimiento y razones de su elaboración.					
Logro del compromiso de los directivos con el desarrollo de la investigación.					
Conformación del equipo de trabajo a nivel de la institución (ETI).					
Preparación del trabajo.					
Preparación y Adiestramiento del ETI.					
Conocer lo elementos fundamentales de					

Anexos

la Organización.					
------------------	--	--	--	--	--

Anexo 11: Instrumento para conformar y validar el procedimiento que permitirá evaluar el diseño organizacional en la UCF.” **(Continuación).**

ASPECTOS	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
Elementos del procedimiento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Analizar aspectos generales del entorno.					
Analizar aspectos generales de la cultura organizacional					
Analizar los parámetros de diseño organizacional.					
Realizar un listado de los principales problemas y ordenarlos según su incidencia en la organización.					
Examinar posibles alternativas para solucionar problemas determinados.					

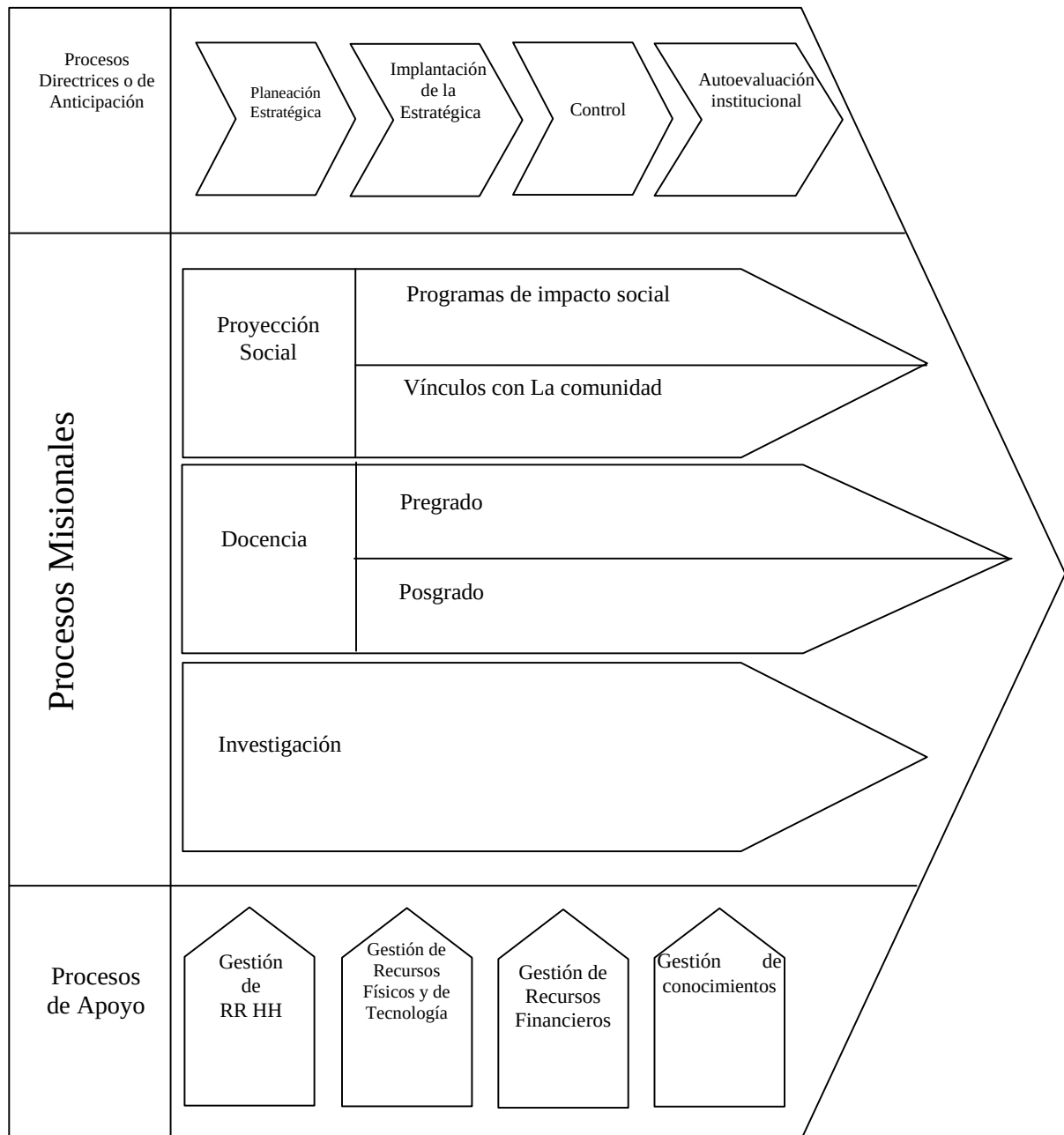
Anexos

Anexo 11: Instrumento para conformar y validar el procedimiento que permitirá evaluar el diseño organizacional en la UCF.” **(Continuación).**

ASPECTOS	ESCALAS				
	1	2	3	4	5
Elementos del procedimiento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Definición de acciones correctivas desarrollar para dar respuesta a problemas detectados.					
Verificación de la organización para comprobar su funcionamiento de acuerdo con los patrones establecidos					

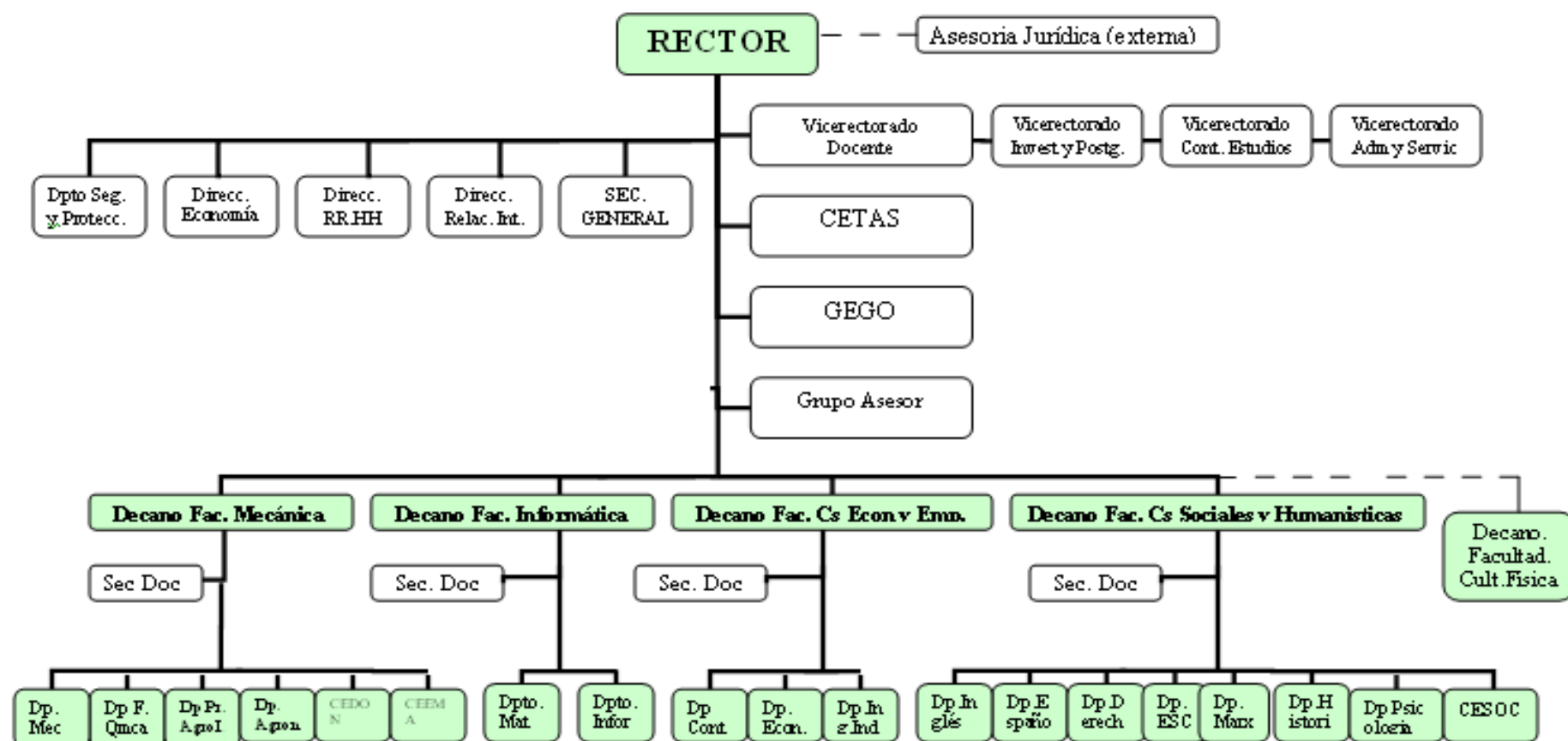
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12: Mapa General de Procesos de la Universidad de Cienfuegos.



Fuente: Tomado de Villa, Eulalia, 2006

Anexo 13: Organigrama de la UCF.



Anexos

Anexo 14: Matriz de Impactos Cruzados.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4	A5	A6
F1	X	X	X	-	X	X		X	-	X	-	-	-
F2	X	X	X	X	X	X		X	-	-	X	-	-
F3	X	X	X	X	X	X		X	-	X	-	-	-
F4	X	X	-	-	X	X		X	-	-	X	-	-
F5	X	-	X	X	X	X		X	-	X	X	-	-
F6	X	X	X	X	X	X		X	-	X	X	-	-
F+O = 32								F+A = 14					
D1	X	-	X	X	X	-		X	-	X	-	-	-
D2	X	X	X	X	-	-		X	X	X	-	-	X
D3	X	X	X	X	X	X		-	X	-	X	X	X
D4	X	X	X	X	-	-		X	-	-	X	-	-
D5	X	X	X	X	-	-		X	-	-	-	-	-
D6	X	X	-	-	-	-		X	-	X	X	X	X
D+O = 24								D+A = 18					

Fuente: Tomado de Suárez Oropesa, 2009.

Anexos

Anexo 15: Cuestionario para la valoración de las características centrales que definen la cultura de una organización.

Compañero(a): Estamos realizando un estudio sobre la Cultura de su Organización (comportamiento, creencias, valores). Para el mismo es imprescindible contar con su ayuda.

El 1 se refiere al valor de la izquierda, el 3 al valor medio y el 5 al valor de la derecha.

1. Identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.

Puesto 1.....3.....5 Organización.

2. Énfasis en el grupo: el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

Individuo 1.....3.....5 Grupo.

3. El enfoque hacia las personas: el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

Actividad 1.....3.....5 Personas.

4. La integración en unidades: el grado en que se fomentan que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependientes.

Independiente 1.....3.....5 Interdependiente.

5. El control: el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.

Poco 1.....3.....5 Mucho.

6. Tolerancia al riesgo: el grado en que se fomentan que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

Baja 1.....3.....5 Alta.

7. Los criterios para recompensar: el grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldos y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.

Bajo 1.....3.....5 Alto.

8. Tolerancia al conflicto: el grado en que se fomentan que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Poco 1.....3.....5 Mucho.

9. El perfil hacia los fines o los medios: el grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

Medios 1.....3.....5 Mucho.

10. El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo. Interno 1.....3.....5 Externo.

Fuente: Tomado de Villa, 2006.

Anexos

Anexo 16: Tablas de frecuencia resultantes del procesamiento de la encuesta referida a la CO.

Identidad de los miembros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	puesto	25	29,8	29,8	29,8
	medio	46	54,8	54,8	84,5
	organización	13	15,5	15,5	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Énfasis en el grupo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	individuo	36	42,9	42,9	42,9
	medio	23	27,4	27,4	70,2
	grupo	25	29,8	29,8	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

El enfoque hacia las personas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	actividad	35	41,7	41,7	41,7
	medio	38	45,2	45,2	86,9
	personas	11	13,1	13,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

La integración en unidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	independiente	41	48,8	48,8	48,8
	medio	37	44,0	44,0	92,9
	interdependiente	6	7,1	7,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

El control.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco	18	21,4	21,4	21,4
	medio	45	53,6	53,6	75,0
	mucho	21	25,0	25,0	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Anexos

Anexo 16: Tablas de frecuencia resultantes del procesamiento de la encuesta referida a la CO. (Continuación)

Tolerancia al riesgo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	baja	38	45,2	45,2	45,2
	medio	35	41,7	41,7	86,9
	alta	11	13,1	13,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Los criterios para recompensar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	baja	58	69,0	69,0	69,0
	medio	20	23,8	23,8	92,9
	alta	6	7,1	7,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Tolerancia al conflicto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bajo	32	38,1	38,1	38,1
	medio	35	41,7	41,7	79,8
	mucho	17	20,2	20,2	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

El perfil hacia los fines o los medios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	medios	13	15,5	15,5	15,5
	medio	55	65,5	65,5	81,0
	mucho	16	19,0	19,0	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

El enfoque hacia un sistema abierto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	interno	34	40,5	40,5	40,5
	medio	45	53,6	53,6	94,0
	externo	5	6,0	6,0	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Anexos

Anexo 17: Instrumento para evaluar el diseño organizacional mediante los parámetros de diseño.

Compañero(a): Estamos realizando un estudio para valorar el Diseño Organizacional. Por lo cual es imprescindible contar con su ayuda.

Indique marcando con una X la puntuación con la que usted calificaría la situación que posee actualmente la Universidad de Cienfuegos. Para ello tenga en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra:

1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.

Afirmaciones	1	2	3	4	5
Existe correspondencia entre las actividades que Ud. tiene asignada y su categoría ocupacional.					
Ud. asume el control de gran parte de su trabajo.					
Los diferentes procesos de trabajo están adecuadamente normalizados en la organización.					
La organización garantiza las habilidades y conocimientos relacionados con su puesto de trabajo.					
La organización garantiza con acciones concretas la consolidación de los rasgos y valores de la cultura organizacional.					
El agrupamiento de las unidades organizacionales por funciones permite que la organización enfrente los retos del entorno con efectividad.					
Cada área cuenta con el número de trabajadores necesarios que permitan una apropiada coordinación de las actividades.					
La organización dispone de un sistema de planificación y control para alcanzar sus metas.					
La organización utiliza adecuadamente los dispositivos de enlaces (puestos de enlaces, grupos de trabajo, directivos integradores y estructura matricial) para garantizar la coordinación necesaria de las diferentes actividades.					
Se delega el poder de decisión desde el ápice estratégico hacia niveles inferiores de la jerarquía vertical.					
El poder es transmitido por los directivos a otros individuos (analistas, especialistas de apoyo, operarios, directivos de staff).					
La estructura organizacional posibilita la integración de los individuos en la implementación de las estrategias organizacionales.					
La estructura organizacional favorece la comunicación entre los niveles de dirección y las áreas funcionales para hacer frente a las demandas del entorno.					
La estructura organizacional hace posible el trabajo en equipos interdisciplinarios					
La estructura organizacional actual garantiza la adecuada implementación de las estrategias en las diferentes áreas funcionales.					

Fuente: Elaboración propia.

Anexos

Anexo 18: Validación del Instrumento para el análisis de los parámetros de diseño organizacional.

El número de expertos para validar el instrumento que permitirá valorar los parámetros de diseño y aspectos de la estructura, se determina con el modelo binomial que se expone a continuación:

$$n = \frac{p(1-p)Z^2_{\alpha/2}}{i^2} \quad n = 15 \text{ expertos}$$

Donde: $p = 0,05$; $i = 0,108$ $\alpha = 0,05$ Entonces: $Z_{\alpha/2} = 1,96$

Es importante aclarar que la búsqueda de expertos fue de un número mayor, pero la selección de candidatos fue de solo 15 expertos, estos fueron los que cumplieron con los parámetros de selección.

Análisis no paramétrico para la consistencia de juicio de los expertos:

Test Statistics

Estadísticos de contraste

N	15
W de Kendall ^a	,734
Chi-cuadrado	165,105
gl	15
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Se validó el procedimiento con el apoyo de Software estadístico Spss versión 11.0

Para la fiabilidad de Instrumento

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha(a)	N of Items
,8316	15

Para la validez de constructo del instrumento

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,502
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	61,269
	gl	36
	Sig.	,005

Anexos

Anexo 19: Tablas de frecuencia resultantes del procesamiento de la encuesta referida a los parámetros de diseño.

Existe correspondencia entre las actividades que Ud. tiene asignada y su categoría ocupacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo.	1	2,6	2,6	2,6
	En desacuerdo.	8	21,1	21,1	23,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15,8	15,8	39,5
	de acuerdo	15	39,5	39,5	78,9
	totalmente de acuerdo	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Ud. asume el control de gran parte de su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo.	4	10,5	10,5	10,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,2	13,2	23,7
	de acuerdo	20	52,6	52,6	76,3
	totalmente de acuerdo	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Los diferentes procesos de trabajo están adecuadamente normalizados en la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo.	4	10,5	10,5	10,5
	En desacuerdo.	20	52,6	52,6	63,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23,7	23,7	86,8
	de acuerdo	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Anexos

Anexo 19: Tablas de frecuencia resultantes del procesamiento de la encuesta referida a los parámetros de diseño. **(Continuación)**

La organización garantiza las habilidades y conocimientos relacionados con su puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo.	4	10,5	10,5	10,5
En desacuerdo.	12	31,6	31,6	42,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	31,6	31,6	73,7
de acuerdo	7	18,4	18,4	92,1
totalmente de acuerdo	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

La organización garantiza con acciones concretas la consolidación de los rasgos y valores de la cultura organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo.	6	15,8	15,8	15,8
En desacuerdo.	18	47,4	47,4	63,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,1	21,1	84,2
de acuerdo	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

El agrupamiento de las unidades organizacionales por funciones permite que la organización enfrente los retos del entorno con efectividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo.	10	26,3	26,3	26,3
En desacuerdo.	10	26,3	26,3	52,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28,9	28,9	81,6
de acuerdo	6	15,8	15,8	97,4
totalmente de acuerdo	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Anexos

Anexo 19: Tablas de frecuencia resultantes del procesamiento de la encuesta referida a los parámetros de diseño. **(Continuación)**

Cada área cuenta con el número de trabajadores necesarios que permitan una apropiada coordinación de las actividades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo.	10	26,3	26,3	26,3
En desacuerdo.	11	28,9	28,9	55,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	26,3	26,3	81,6
de acuerdo	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

La organización dispone de un sistema de planificación y control para alcanzar sus metas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo.	2	5,3	5,3	5,3
En desacuerdo.	1	2,6	2,6	7,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15,8	15,8	23,7
de acuerdo	20	52,6	52,6	76,3
totalmente de acuerdo	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

La organización utiliza adecuadamente los dispositivos de enlaces (puestos de enlaces, grupos de trabajo, directivos integradores y estructura matricial) para garantizar la coordinación necesaria de las diferentes actividades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo.	8	21,1	21,1	21,1
En desacuerdo.	14	36,8	36,8	57,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21,1	21,1	78,9
de acuerdo	6	15,8	15,8	94,7
totalmente de acuerdo	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Anexos

Anexo 19: Tablas de frecuencia resultantes del procesamiento de la encuesta referida a los parámetros de diseño. **(Continuación)**

Se delega el poder de decisión desde el ápice estratégico hacia niveles inferiores de la jerarquía vertical

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo.	2	5,3	5,3	5,3
	En desacuerdo.	5	13,2	13,2	18,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28,9	28,9	47,4
	de acuerdo	19	50,0	50,0	97,4
	totalmente de acuerdo	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

El poder es transmitido por los directivos a otros individuos (analistas, especialistas de apoyo, operarios, directivos de staff).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo.	3	7,9	7,9	7,9
	En desacuerdo.	4	10,5	10,5	18,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	36,8	36,8	55,3
	de acuerdo	15	39,5	39,5	94,7
	totalmente de acuerdo	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

La estructura organizacional posibilita la integración de los individuos en la implementación de las estrategias organizacionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo.	5	13,2	13,2	13,2
	En desacuerdo.	18	47,4	47,4	60,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	13,2	13,2	73,7
	de acuerdo	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Anexos

Anexo 19: Tablas de frecuencia resultantes del procesamiento de la encuesta referida a los parámetros de diseño. **(Continuación)**

La estructura organizacional favorece la comunicación entre los niveles de dirección y las áreas funcionales para hacer frente a las demandas del entorno.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo.	4	10,5	10,5	10,5
En desacuerdo.	17	44,7	44,7	55,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	23,7	23,7	78,9
de acuerdo	7	18,4	18,4	97,4
totalmente de acuerdo	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

La estructura organizacional hace posible el trabajo en equipos interdisciplinarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo.	11	28,9	28,9	28,9
En desacuerdo.	11	28,9	28,9	57,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18,4	18,4	76,3
de acuerdo	8	21,1	21,1	97,4
totalmente de acuerdo	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Anexo 20: Diagrama de Pareto.

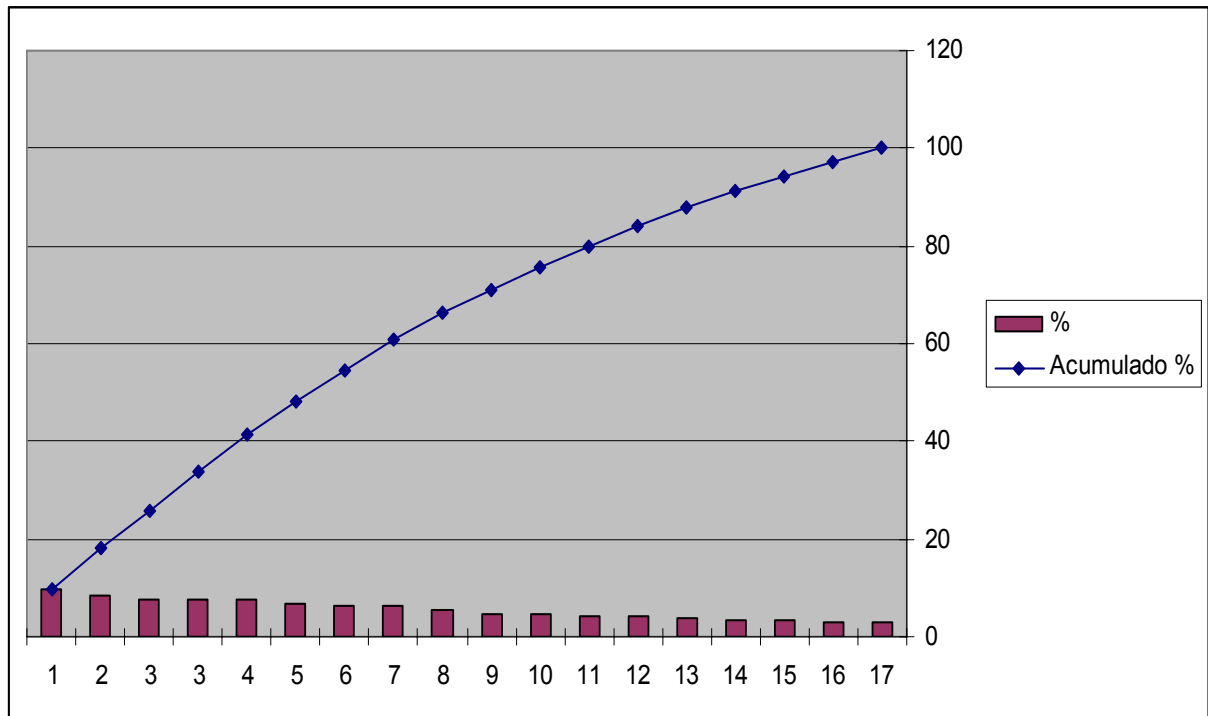


Tabla de Datos.

Prioridad	Total	%	Acumulado %
1	1000	9,58772771	9,587727709
2	900	8,62895494	18,21668265
3	810	7,76605944	25,98274209
3	810	7,76605944	33,74880153
4	800	7,67018217	41,4189837
5	720	6,90316395	48,32214765
6	648	6,21284756	54,53499521
7	640	6,13614573	60,67114094
8	576	5,52253116	66,1936721
9	504	4,83221477	71,02588686
10	480	4,6021093	75,62799616
11	448	4,29530201	79,92329818
12	441	4,22818792	84,1514861
13	392	3,75838926	87,90987536
14	343	3,2885906	91,19846596
15	336	3,22147651	94,41994247
16	294	2,81879195	97,23873442
17	288	2,76126558	100
	10430	100	