



## CONTRIBUCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL A LA COMPETITIVIDAD DE UNA UNIVERSIDAD.

Ms.C Lic. José Rodrigo Ricardo  
Ing. Elsa Delgado Pérez.  
Ing. Maura Leyva Rodríguez.  
Ing. Liliana Sánchez Augier.  
Ing. Carlos Vilariño Corella.  
*Profesores de la Universidad de Holguín.*

### RESUMEN.

Poner de manifiesto las insuficiencias del diseño organizativo, expresado en un insatisfactorio empleo de los parámetros de diseño, componente interno básico de la estructura organizativa de dirección, en las condiciones de una Universidad cubana y su incidencia el desempeño institucional a constituido el problema científico que ha dado origen a este trabajo. Se ha defendido la idea que se puede mejorar el desempeño organizacional de la Universidad si se actúa sobre las insuficiencias que poseen los actuales parámetros de diseño.

El análisis de cada uno de los componentes del sistema de parámetros de diseño, sus insuficiencias e influencias constituye el principal resultado de la investigación, el cual posee mayor significación y actualidad ya que es una entidad con un objeto social de mucha importancia.

### INTRODUCCION.

Las organizaciones deben ser viables, deben tener la capacidad de perdurar en el tiempo, aún en condiciones no previstas por quienes fueron sus diseñadores y para ello deben posesionarse en su entorno. El posicionamiento está determinado en gran medida por las diferencias positivas entre los resultados obtenidos por la organización en diferentes instantes de tiempo y para ello debe pasar de la cultura del incumplimiento a la cultura del cumplimiento y de ésta a la cultura del mejoramiento sistemático de los procesos.

Para propiciar un mejoramiento sistemático de los procesos una gran importancia se le concede al diseño organizacional de las entidades, el que debe ser capaz de dar respuesta a los problemas de forma inmediata y eficiente. La Universidad no está ajena a esto y se ha identificado como problema que: se manifiestan insuficiencias en el diseño organizacional actual lo que limita alcanzar superior desempeño y resultados.

Para su perfeccionamiento se ha realizado un estudio de la misma, definiéndose la siguiente hipótesis:

Si la Universidad diseña y ejecuta una estructura organizativa de dirección acorde a los requerimientos de sus parámetros y misión que debe cumplir en la sociedad se alcanzará un mejor desempeño de su gestión de manera integral.

Del planteamiento del problema y la hipótesis se desprende que el objeto de estudio lo constituye: el proceso de dirección actual en la Universidad de Holguín y el campo de acción: El diseño organizativo de la Universidad.

Como objetivo el trabajo está encaminado a:

- ♦ Identificar y evidenciar los problemas organizativos de dirección en la Universidad de Holguín originado por el diseño actual de sus parámetros.

## **MATERIALES Y MÉTODOS.**

Para el logro de tales propósitos la investigación se auxilia de métodos teóricos y empíricos, de acuerdo con los requerimientos del objeto y campo de acción respectivamente. Entre los métodos empíricos se emplearon: observaciones, mediciones y el apoyo de diferentes técnicas tales como: entrevistas, encuestas, revisiones documentales, etc. Así como la consulta de una variada bibliografía actualizada sobre el tema, destacando en especial los puntos de vista del autor Henry Mintzberg sobre el diseño organizacional.

## **DESARROLLO.**

### **1.1. Breve descripción del sistema organizativo de la Universidad.**

En el anexo 1 se muestra un organigrama de la estructura organizativa de dirección actual de la Universidad que fue aprobada en marzo de 1999, en la misma se aprecia la existencia tres vicerrectorías, tres direcciones, dos unidades organizativas (secretaría general y relaciones internacionales) y cuatro facultades en el objeto de dirección de la misma que están orientadas al cumplimiento de la misión de la Universidad, quedando formulada de acuerdo con los últimos encargos estatales de la siguiente forma:

**La formación integral de profesionales, la superación posgraduada, la extensión universitaria, y la actividad científico investigativo en las ciencias técnicas, empresariales, agropecuarias y humanísticas, la dirección de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en coordinación con los OACE, en función del desarrollo socioeconómico del territorio y el país, basados en la entrega incondicional a la patria y a la revolución e impregnados de una cultura orientada hacia la calidad total de los procesos universitarios.**

Una breve caracterización de la estructura de la Universidad evidencia que:

- Las unidades organizativas actuales 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.
- Predomina una estructuración funcional a nivel de la Universidad y en los diferentes subsistemas con ciertas manifestaciones significativas de acuerdo con el servicio que se presta.
- 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 y la ejecución de proyectos multidisciplinarios evidencia de matricial cambiante. De igual forma, se mantiene el reiterado uso de los grupos asesores.
- 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 de la estructura organizativa de dirección se confirma al estudiar detalladamente cada uno de los parámetros que la integra.

### **1.2. Análisis de los parámetros de diseño.**

De acuerdo, con Henry Mintzberg, los parámetros de diseño, componentes básicos de la estructura organizativa, constituyen en la práctica un

conjunto de nueve parámetros de diseño, que se ubican en cuatro amplias agrupaciones que son:

1. Diseño del puesto de trabajo.
2. Diseño de la superestructura.
3. Diseño de enlaces o de encadenamientos laterales.
4. Diseño del sistema de toma de decisiones.

Dentro de la primera agrupación **-Diseño del puesto de trabajo-** se incluyen los siguientes parámetros: especialización horizontal y vertical, formalización del comportamiento y preparación (capacitación) y el adoctrinamiento.

### **1.2. 1. Especialización horizontal y vertical.**

Las tareas pueden ser especializadas en dos dimensiones:

- a) Amplitud o alcance (especialización horizontal)
- b) Profundidad (especialización vertical): Control sobre el trabajo.

La especialización horizontal se refiere a cuántas tareas distintas están contenidas en cada una y que amplitud o estrechez tienen dichas tareas. Puede constituir una de las fuentes de la motivación hacia el trabajo. Ejemplo: en la labor del profesor, este realiza una amplia gama de actividades que incluye la autopreparación, superación (categorías docentes, especialidades), docencia directa, desarrolla investigaciones, además es responsable por la formación integral de los estudiantes, por lo que se considera un cargo con un alcance amplio en la dimensión horizontal.

La especialización vertical es la que separa el desempeño del trabajo de la administración de este, es la que da pie al surgimiento del directivo. En las condiciones de la UHo. El mismo profesor con una gran amplitud en las tareas está facultado para controlar su trabajo: decidiendo la calificación del estudiante, el control del proceso docente y otros, por lo que también posee un gran control sobre el trabajo.

En sentido general, la especialización horizontal presenta una correspondencia con las exigencias, sin embargo, aunque se ha avanzado en la dimensión vertical se puede alcanzar niveles superiores.

### **1.2.2. Formalización del comportamiento:**

**Se pone de manifiesto a través de la existencia de los diferentes reglamentos y resoluciones sobre el proceso docente educativo y de los profesiogramas en los que se regula el contenido de trabajo de todo el personal (docente y no docente), que posee el departamento de recursos humanos. Y las principales normas que son de obligatorio cumplimiento quedando formalizada su posición en la estructura.**

**Este parámetro es muy utilizado en los cargos u ocupaciones en las áreas económicas y cocina- comedor y en las demás partes de la entidad está en correspondencia con los requerimientos estructurales.**

### **1.2.3. Preparación (capacitación) y el adoctrinamiento.**

Este es un importante parámetro de diseño en las condiciones de la Universidad, ya que a través del mismo, se exige a los profesores una rigurosa preparación. Este mismo está muy relacionado con el anterior, ya que en los profesiogramas se especifica entre otras cosas qué conocimientos y destrezas debe poseer el ocupante del cargo, que en el caso de los docentes los requisitos son cada más elevadas tanto desde el punto de vista docente como científico, estas exigencias constituyen las bases para realizar una correcta selección del personal idóneo, lo que contribuye a elevar la calidad del egresado.

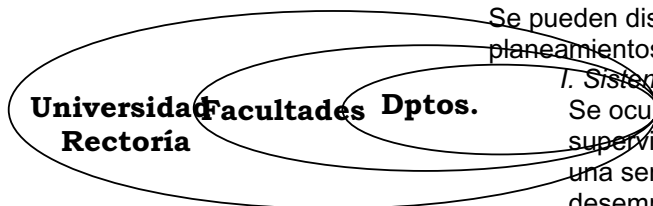
Este parámetro presenta un cumplimiento adecuado, aunque no totalmente satisfactorio, pues las exigencias para alcanzar el doctorado son altas y los resultados aún son bajos al nivel de la Universidad de Holguín, es propósito del adoctrinamiento continuar incrementando y consolidando los rasgos y valores de la cultura organizativa.

**1.3 Agrupamiento de unidades.**  
Dentro de los parámetros de diseño de la superestructura, se encuentran los parámetros de: agrupamiento de las unidades y el tamaño de las unidades.

#### 1.3.1 Agrupamiento de unidades

**Las unidades organizativas constituyen la agrupación de diversos papeles en una unidad organizativa determinada, puede ser en: departamentos, sección, grupo, etc.**

**La Universidad se encuentra agrupada de la siguiente forma:**



De este modo, queda establecida la jerarquía de la organización. En el anexo 1 se puede ampliar en detalles.

Al analizar la estructura de la universidad y su funcionamiento, se aprecia que está predomina el agrupamiento funcional, el que se considera apropiada para la misión de la entidad, debiéndose en consecuencia, incrementar la coordinación e integración de las áreas para lograr mejores resultados en la formación del profesional (principal salida del sistema), al mismo tiempo las modalidades comprendidas dentro del agrupamiento por servicio (mercado) también están representadas pero en menor proporción.

#### 1.3.2. Tamaño de las unidades organizativas.

Cada unidad organizativa tendrá su alcance bien definido, veamos por ejemplo: el organigrama refleja que el rector (nivel uno), tiene 11 subordinados, a su vez cada uno de ellos tendrá que dirigir a un grupo de personas con efectividad. En el caso de la FACEII (línea media), al decano se le subordina 6 jefes de departamentos y a su vez a cada uno de ellos, sus profesores, que en el caso del departamento de Ingeniería Industrial (núcleo operativo) son 28. Tomando en cuenta, que en las condiciones de la Universidad el menor número de subordinados se encuentran en el nivel medio se puede pensar en descentralizar algunas funciones y autoridad que se realizan en el nivel estratégico hacia los niveles inferiores.

1.4 Diseño de enlaces o de encadenamientos laterales.

Entre los parámetros de diseño de los encadenamientos laterales (grupo 3) se encuentran los parámetros: “Sistema de planificación y control” y “Dispositivos de enlace”.

#### 1.4.1. Sistema de planificación y control:

Es justo señalar, que unas de las razones que conllevan a considerar estos elementos, como parte de la función de organización, se debe a que la planificación y el control regulan directamente la producción e indirectamente al comportamiento humano. Se pueden distinguir dos tipos de planeamientos y control:

##### I. Sistema de control del desempeño.

Se ocupa principalmente de la supervisión de los resultados de toda una serie de acciones. El control del desempeño puede servir para medir y para motivar.

En la Universidad esto se pone de manifiesto a través de su estrategia, cuya implementación se realiza mediante la dirección por objetivos. Ejemplo en la Unidad de Acción Estratégica: Captación de Recursos Materiales y Financieros, se establece: “Aumentar la captación de ingresos: En divisas a 216 000 USD y a 400 000 \$ en MN”.

##### II. Sistema de planeamiento de la acción.

En relación con el objetivo anterior, no basta con desear cumplir una meta ¿quién hará, qué, cómo, cuándo y dónde?. Para ello se establece un conjunto de acciones, que será ejecutado por el núcleo operativo y que cuyo cumplimiento posibilitará los ingresos de la facultad. Tales como:

- ◆ Proyectos CITMA
- ◆ Postgrados internacionales
- ◆ Servicios científico-técnicos
- ◆ Profesor invitado
- ◆ Pregrado compensado

Aunque tradicionalmente la Universidad ha trabajado por un plan de acciones, la introducción e implementación de la dirección por objetivos ha conllevado a que no siempre se tenga un adecuado y correcto plan de acciones para alcanzar los resultados.

#### 1.4.2. Dispositivos de enlaces.

A menudo ni la supervisión directa ni las tres formas de estandarización son suficientes para lograr la coordinación que requiere la organización. Es decir, quedan interdependencias después que las posiciones individuales han sido diseñadas, la superestructura construida y los sistemas de planeamiento y control establecidos, en esta circunstancia, la organización debe entonces volverse al ajuste mutuo para alcanzar la coordinación necesaria, hasta hace poco tiempo, estos dispositivos se dejaba principalmente al azar, y se ponían en práctica informalmente. Por lo que estos dispositivos de enlace representan el desarrollo contemporáneo en el diseño de organizaciones.

Entre estos grupos básicos de dispositivos de enlace se identifican:

- ♦ Puntos (posiciones) de enlace
- ♦ Fuerza de tarea y comisiones permanentes.
- ♦ Gerentes integradores.
- ♦ Estructura matricial.

##### **PUNTOS (POSICIONES) DE ENLACE:**

Son los más sencillos del conjunto de dispositivos de enlace. Actúan como coordinadores entre dos o más unidades organizativas.

Por ejemplo:

- ♦ La representante del grupo de investigación GESDE, de la Facultad de Mecánica es la coordinadora de todos los negocios en la misma.

En general, este dispositivo es muy poco empleado en las condiciones de la Universidad.

##### **FUERZA DE TAREA Y COMISIONES PERMANENTES.**

La reunión es el principal vehículo utilizado en la organización para facilitar el ajuste mutuo. Cuando la reunión es institucionalizada en la organización, la misma puede ser considerada parte de la estructura formal.

Se emplean dos importantes dispositivos de enlace para institucionalizar la reunión:

A. La fuerza de tarea.

B. El comité permanente.

##### **A. Fuerza de tarea (grupo de trabajo).**

La fuerza de tarea (grupo de trabajo) 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 que necesitan de una solución interdisciplinaria. Es por ello que tiene un carácter temporal, luego de resuelto el problema se disuelve el grupo de trabajo.

Ejemplo:

- ♦ Proyecto "Reconversión tecnológica", en las industrias del SIME.
- ♦ Grupo de Perfeccionamiento Empresarial, para dar solución inmediata a los problemas del entorno.
- ♦ Comisión de evaluación de los profesores, en caso de reclamaciones.

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.

La fuerza de tarea puede ser una útil herramienta de dirección para resolver problemas complejos y retadores, debido a que varios factores contribuyen a su fortaleza. En el funcionamiento de la Universidad es significativo el empleo de este dispositivo en el funcionamiento organizacional.

##### **B. Los comités permanentes.**

Es un agrupamiento interdepartamental con carácter permanente que se reúne regularmente para discutir temas de interés común, que suelen repetirse periódicamente en la organización.

Ejemplos:

- ♦ Comité Académico.
- ♦ Consejo de Dirección
- ♦ Consejo Científico.

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.

##### **GERENTES INTEGRADORES.**

El gerente integrador constituye una posición de enlace con autoridad formal y es un nuevo individuo con algo de

poder otorgado que antes residía en los departamentos.

Por ejemplo:

- ♦ Representante del Grupo de Gestión y Desarrollo (GESDE).
- ♦ Representante de MERCADU.

Al igual que el punto de enlace no es muy utilizado en la universidad, las deficiencias fundamentales que de manera general se le aprecian a los dispositivos de enlaces es la no existencia de documentos que reglamenten el funcionamiento de algunos de ellos, tales como: jefe carrera, coordinador de grupos de trabajo y otros.

### **ESTRUCTURA MATRICIAL**

La organización para resolver los problemas de las interdependencias residuales puede usar, entre otros, uno de los tres dispositivos enlaces (puntos de enlace, fuerza de tarea y comités permanentes o gerentes integradores), en esta situación se favorece una base de agrupamiento sobre otra, sin embargo, la organización, algunas veces, necesita dos (o aún tres) bases de agrupamiento en equilibrio. En estos casos, las organizaciones recurren al último dispositivo de enlace- la Estructura Matricial- que trata de combinar las ventajas de ambos tipos de diseño de estructura organizacional.

Pueden distinguirse dos tipos de estructuras matriciales:

- ♦ **La estructura matricial permanente**
- ♦ **La estructura matricial cambiante**

#### ***Estructura matricial permanente.***

Las interdependencias permanecen más o menos estables.

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. Ejemplo

- ♦ **Integrante del departamento de Ingeniería Industrial y de la Cátedra de Iberoamérica.**

- ♦ **Integrante de un departamento docente y miembro del colectivo de año.**

Aquí se viola el principio de unidad de mando.

#### ***Estructura Matricial Cambiante***

En estos casos, la organización opera como un conjunto de grupos de proyectos (unidades temporarias basadas en mercado) cuyos miembros proceden de los departamentos funcionales.

Ejemplo:

- ♦ **Proyecto Reloj**
- ♦ **Proyecto de Reconversión Tecnológica.**
- ♦ **Grupo de Perfeccionamiento Empresarial.**

En el funcionamiento de la Universidad el empleo de las variantes de estructuras matriciales es frecuente, sobre todo, las de tipo permanente.

### **1.6 Diseño del sistema de toma de decisiones.**

El sistema de toma de decisiones es el fundamental ya que tiene relación con el poder y el deber, cuyos parámetros principales lo constituyen la centralización y la descentralización.

La centralización es el medio mas cerrado de coordinar la toma de decisión en la organización. Todas las decisiones son tomadas por una persona, y luego implementadas a través de la supervisión directa, sin embargo no todas las decisiones pueden ser entendidas en un centro, en un cerebro. A veces la información necesaria no puede ser traída a ese centro, o quizás no pueda ser comprendida allí, o no dispone de tiempo para estudiarla, además permite a la organización responder rápidamente a las condiciones locales y constituye un estímulo para la motivación.

### **DOS FORMAS BASICAS DE DESCENTRALIZAR**

1. Descentralización vertical.

2. Descentralización horizontal.

Conceptualmente se les puede considerar distintas.

*Descentralización vertical.*

Es aquella que tiene lugar desde el ápice estratégico (rector y equipo) hasta el núcleo

de operaciones(jefes de departamentos), siguiendo la línea de autoridad formal, es decir, por la cadena de autoridad de mando.

#### *Descentralización horizontal*

Es aquella en que sede poder para tomar decisiones de cargo directivos a no directivos, es decir, al staff tecnocrático, al staff de apoyo y a los operadores.

En la práctica derivadas de estas dos formas se pueden presentar las siguientes cinco tipos de modalidades, que ubicadas en un continuo van desde un tipo A (centralización vertical y horizontal) hasta un tipo E (descentralización horizontal y vertical). Este último tipo se caracteriza por:

**núcleo operativo donde sus miembros son profesionales, cuyo trabajo esta coordinado en su mayor parte por la estandarización de conocimientos y destrezas. Es típica de la Universidad.**

#### **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 pudiéramos señalar.**

**El poder de decisión se encuentra concentrado en su mayor parte en el**

Parámetros de Diseño	Deficiencias en la Universidad
<b>Especialización horizontal y vertical</b>	<b>La especialización vertical es aún limitada (muy estrecho).</b>
<b>Formalización del comportamiento</b>	<b>Aunque se poseen los profesiogramas, estos no se emplean de forma adecuada.</b>
<b>Preparación (capacitación) y adoctrinamiento</b>	<b>El nivel de preparación docente y científico del claustro es insatisfactorio.</b>
<b>Agrupamiento de unidades</b>	<b>Asignación y agrupamiento de algunas áreas a unidades organizativas que no son los más requeridas.</b>
<b>Tamaño de las unidades</b>	<b>El número de subordinados en el nivel estratégico se considera elevado.</b>
<b>Sistema de planificación y control</b>	<b>Se carece, en ocasiones, de adecuados planes de acciones para cumplir las metas trazadas.</b>
<b>Dispositivos de enlaces</b>	<b>La utilización de algunos dispositivos de enlaces en la estructura, no se encuentran adecuadamente formalizados.</b>
<b>Centralización y descentralización</b>	<b>Se carece en algunas unidades organizativas y dispositivos de la autoridad formal, ejemplo Jefe carrera.</b>

## **CONCLUSIONES.**

El análisis desarrollado ha confirmado que varios parámetros de diseño presentan insuficiencias de acuerdo con las exigencias estructurales, lo que conlleva a poseer una estructura organizativa con ciertos desajustes y falta de solidez interna que impiden un mejor desempeño de la Universidad y que se exprese, en ocasiones, en la falta de cohesión entre:

Los objetivos deliberados y explícitos y los objetivos que se llevan en la práctica.

Falta de correspondencia entre la autoridad que manifiestan y la que formalmente debían poseer, sobre todo al desconocerse esta última.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Almenares, David. Perfeccionamiento de la DPO en la Universidad/ David Almenares, Luis Bauzá.— Holguín; Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, 1997.—106h.—Trabajo de diploma. (Ingeniería Industrial).  
Tutor: Ing. Bárbara Herrera González.
2. Castillo, Juan José. Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestros tiempos./Juan José Castillo.\_\_\_\_ Madrid: Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991.\_\_\_\_554 p.
3. Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Bases generales del perfeccionamiento empresarial.\_\_\_\_ Holguín: Ed.Minagri, 1998.\_\_\_\_ 142p.

4. Flores Castro, Mario Adrian. Administración de operaciones. Un modelo integral. Manufactura. (México). 26(4): 75-81, agosto, 1997.
5. Mintzberg, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes./Henry Mintzberg.\_\_\_\_ Buenos Aires: Ed. El Ateneo, 1990.\_\_\_\_254 p.
6. Mintzberg, Henry. Diseño Organizacional: Moda o Ajuste. Folletos Gerenciales. Publicación Periódica del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana. 1(3): 4-22, marzo, 1996.
7. Schroeder J. S. Administración de operaciones./J.S. Schroeder.— México: Ed. McGraw-Hill, 1992. —1732 p.
8. Weihrich, Heinz. Excelencia administrativa: Productividad mediante administración por objetivos./Heinz Weihrich.\_\_\_\_ La Habana: Ed. EMPES, 1990.\_\_\_\_ 304 p.



## Anexo Organigrama 1.

