

# **PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

## **Autores**

Dra.C. Lic. Eulalia M. Villa González del Pino.  
Profesora Titular.

Dr. C. Ing. Ramón A. Pons Murguía.  
Profesor Titular.

MSc. Ing. Duly Fabelo García.  
Yanko Bermúdez Villa \*

Profesores de la Universidad de Cienfuegos

## **Resumen**

El presente trabajo forma parte de una serie de resultados de investigación relacionados con la Gestión por Procesos y el Control de Gestión que han sido obtenidos en Instituciones de Educación Superior.

El diseño y aplicación de Procedimientos para el Diagnóstico de la Estructura Organizativa en el contexto referido, requiere llevar a cabo un trabajo de investigación que tome en consideración los conceptos generales relacionados con el nivel de correspondencia de la Estructura Organizativa vigente, con el sistema de gestión que en ese sentido, se requiera, así como las herramientas y técnicas requeridas para estos propósitos. Con este trabajo se persigue la correspondencia de la estructura a la estrategia, a través del logro del alineamiento mediante el desarrollo de un enfoque de procesos.

Se analiza un estudio de caso en el marco del proceso de mejora del Proceso Docente de Pregrado en una universidad cubana utilizando, la entrevista, el criterio de expertos y la consulta de documentos, así como otras técnicas estadísticas.

**Palabras Claves:** Gestión por Procesos, mapeo de procesos, mejora de los procesos, control del proceso de enseñanza.

## **Introducción**

El entorno dinámico en el que se mueven actualmente las organizaciones provoca grandes impactos sobre su capacidad para cumplir las metas, objetivos e indicadores de gestión. El Alineamiento Estratégico está llamado a lograr la respuesta requerida por la organización.

---

\* Estudiante de Ingeniería Industrial. Miembro del Grupo de Investigación de Gestión por Procesos

El Alineamiento Estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en su gestión diaria, al cuál, el Control de Gestión contribuye indiscutiblemente [Villa González & Pons Murguía, 2003, 2004]. De este modo, el ciclo del Alineamiento Estratégico se cumple en cuatro etapas fundamentales: Planeación, Difusión, Operacionalización de la estrategia y el Control.

En la literatura consultada al respecto este concepto es tratado de diversas formas, pero son escasas las referencias con más o menos esta terminología [Hernández Torres, 1998; Kaplan y Norton, 2000; Serna Gómez, 2003; Villa González & Pons Murguía, 2003, 2004; Machado Noa, 2004].

Es éste un proceso de cambio que requiere un liderazgo visible de todos los niveles gerenciales de la organización [Hernández Torres, 1998; Machado Noa, 2004] en el que ésta debe ser educada en un proceso de aprendizaje compartido en las consecuencias organizacionales de la estrategia y ésta última debe ser materializada en protocolos y modelos de gobernabilidad acordes con el direccionamiento estratégico. Por todo ello, el enfoque estratégico está obligado a convertir a la organización en anticipativa y no en una institución que solo reaccione (Villa González, Eulalia, 2002<sub>a</sub>; Almuñías y otros, 2003).

Pero para hacer de la estrategia un proceso continuo, debe ésta estar alineada con la gestión diaria, con la *estructura* y la cultura organizacionales [Amat, 2000; Villa González, 2002<sub>b</sub>; Serna Gómez, 2003; Villa González & Pons Murguía, 2003, 2004]. La primera contribuye a garantizar un orden de los recursos con que cuenta la organización que responda a la estrategia, la segunda a desarrollar condiciones referidas al comportamiento humano que faciliten la implantación del modelo de cambio definido con vistas a lograr el alineamiento estratégico y su efectividad. Con respecto a la primera, además, debemos mencionar que partiendo de los enfoques modernos de administración, la gestión por procesos está llamada a constituir la base de su concepción. La realidad actual exige a la mayoría de las organizaciones sobrevivir en un entorno turbulento, muy dinámico y competitivo.

Se necesita entonces una forma diferente de enfocar, de analizar y de dirigir empresas. Se debe administrar una organización considerándola, tal cuál es: como un sistema integrado de procesos.

Precisamente es la *gestión por procesos*, esta forma diferente de enfocar y ejecutar la gestión de las organizaciones. Se transita entonces de una visión vertical de la organización, donde prima la jerarquía y la distancia entre niveles y áreas funcionales de dirección, a una visión horizontal, caracterizada por su transversalidad y enfoque de sistema, que permite por consiguiente gestionar a la organización no como un grupo de funciones heterogéneas (departamentos), sino como un *sistema* formado por flujos y *procesos* que satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.

## **Desarrollo**

### **Antecedentes**

Una organización por procesos es la visión sistémica de la estructura organizacional de una institución, que identifica los procesos y subprocesos básicos así como su interdependencia [Singh Soin, 1997; Juran, 2001; Villa González & Pons Murguía, 2003, 2004].

Por otra parte, este enfoque de organización y de gestión en general, no se considera exclusivo de la mencionada filosofía de dirección. La administración moderna plantea como condición determinante para desarrollar el enfoque al cliente, la gestión de la calidad y el control en ese sentido, *la gestión sobre la base de procesos*.

Sin embargo, como bien una cosa es la teoría y otra bien diferente su implantación, la inadecuada interpretación y tratamiento de dicho enfoque, ha traído como consecuencia que, como causa de una prolongada falta de atención por parte de la dirección, muchos de estos procesos se hacen obsoletos, complicados, costosos, redundantes, mal definidos y no se adaptan a las demandas de un entorno en continuo cambio, sin servir por consiguiente al propósito de la adaptabilidad de las organizaciones a su entorno. En tales procesos, la calidad de sus resultados queda muy lejos de la **requerida para sobrevivir y ser competitivo**.

Toda organización puede representarse como una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar los fines (misión) del sistema. Cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso.

Atendiendo a su finalidad, los procesos pueden clasificarse en tres categorías: Procesos estratégicos, Procesos operativos, y Procesos de soporte. De este modo han quedado representados en la *Figura 1*.



Figura 1. Tipos de procesos

La gestión de las organizaciones ha venido evolucionando a lo largo de toda la época de desarrollo industrial. La mayor parte de los directivos de las mismas las administran aun bajo un enfoque funcional de organización (departamentalización), por lo que las barreras interfuncionales existentes bajo este enfoque constituyen obstáculos a resolver en la era

del desarrollo del conocimiento y del enfoque estratégico. Las limitantes principales en este sentido hacen que los objetivos y estrategias se establezcan fundamentalmente para cada función por separado, perdiéndose la integración que los procesos (cuya forma natural de existencia es innegable) exigen de forma ineludible. En este sentido, la comunicación y la información como variables y procesos se ven en mayor medida afectadas.

En este orden de cosas, los responsables de cada área funcional hacen su radio de actuación dentro de los límites de cada una de ellas. Se limita el “tramo de control” y de actuación en general, quedando brechas sin cubrir por la acción administrativa, entre áreas funcionales, afectándose el trabajo de grupo, tan necesitado por la gerencia moderna, dado el nivel de complejidad de los problemas que hoy, en este campo, se presentan, entre otras condicionantes.

De esta forma, alrededor de los departamentos se forman “búncers” de *concepción* y de *actuación*. Estos “búncers” comúnmente impiden que los asuntos interdepartamentales se puedan resolver entre empleados de igual rango, fundamentalmente en los niveles inferiores de dirección.

Toda acción que afecte a más de un área funcional, como es el caso del establecimiento de calendarios ó normas de producción y entregas, entre otras muchas, ascienden hasta el nivel de dirección superior del “búnker”, para que a ese nivel se traten esos asuntos con los responsables de las demás áreas involucradas y busquen de esta forma una solución. Posteriormente, los responsables comunicarán la solución en sentido descendente, hasta llegar al nivel comprometido con su ejecución.

El paso de una visión vertical de la organización (por funciones) a una de tipo horizontal (por procesos), no es un tránsito brusco ni mucho menos improvisado (Fea, Ugo, 1995). En dicho proceso se transita por diferentes estadios, todos condicionados en primer lugar por las transiciones de tipo psicológicas propias del factor humano, principal protagonista de este tipo de cambio. También las variables de tipo tecnológicas y de conocimientos condicionan la complejidad de procesos como estos.

De esta forma, generalmente en un *primer estadio*, predomina estrictamente el enfoque funcional la departamentalización y los modos de hacer “fraccionados”, el trabajo individual por sobre el de grupo, la débil comunicación y el flujo lento de información. Aquí es donde comienzan a diagnosticarse las condiciones en que se encuentra la organización para enfrentar el tránsito necesario del enfoque de organización vigente al de procesos. En un *segundo estadio* debe darse respuesta al cambio, cuyas condiciones fueron diagnosticadas en la etapa anterior. Es en este momento donde deben crearse las condiciones para el reconocimiento del carácter natural de los procesos y lo que su desarrollo implica para la organización, así como las ventajas de su reconocimiento y aplicación.

Finalmente, en un *tercer estadio* se reconocen las ventajas de la gestión por procesos y se pone en práctica este enfoque, cuya principal ventaja en las condiciones actuales de la gerencia moderna consiste, en que su desarrollo avanza en el mismo sentido que las estrategias y propósitos de la organización, facilitando entonces tanto su concepción como puesta en práctica.

En este contexto entonces, gestionar por procesos significa entender la organización como un sistema de procesos que traspasan horizontalmente sus funciones verticales. Es un enfoque que permite asociar objetivos a estos procesos, de tal manera que se cumplan los propósitos departamentales para alcanzar finalmente el cumplimiento de los organizacionales, de las estrategias concebidas. Los objetivos de los procesos deben por tanto corresponderse con los requerimientos de los clientes.

#### Concepción y aplicación del procedimiento

El procedimiento para el Diagnóstico de la Estructura Organizativa en Instituciones de Educación Superior, va dirigido directamente a detectar las brechas que el enfoque funcional propicia entre estrategia y estructura.

Las demandas estratégicas aquí se manifiestan como incumplimientos, e ineficacia de la coordinación y la comunicación organizacionales ante tales requerimientos, lo cual se hace más complejo con el aislamiento del factor humano. Facilita la creación de condiciones para la lectura de las interfases entre procesos, en los que el control es débil. De esta forma, para el análisis de la Estructura, que formando parte de investigaciones dirigidas al logro del Alineamiento Estratégico a través del Control de Gestión, se consideró como componente del aspecto técnico del sistema de control, se acudió a la revisión de documentos tales como los *organigramas de dirección* de la Universidad y de la Facultad, al no contarse con manuales de organización actualizados.

Los valores de los coeficientes Alpha de Cronbach se aproximan a 0,69, lo cual evidencia que el instrumento es *fiable*.

Durante el proceso se extrajeron dos (2) *componentes principales* que explican el 62,735 % de la varianza total. El **Factor 1** que se refiere a la **interrelación entre áreas y procesos** para la toma de decisiones y el **Factor 2** dirigido específicamente al **nivel de participación y compromiso de los implicados**, en el seguimiento de la marcha de los procesos y las estrategias diseñados.

Se observa también que los puntajes promedios correspondientes a los resultados de la aplicación de la encuesta son considerablemente bajos (*Figura 3*), evidenciándose el escaso grado de correspondencia entre la Estructura actual y la Estrategia, el Enfoque de Gestión por Procesos y el Control de Gestión. Las principales debilidades detectadas en este sentido, que resumen los resultados de la aplicación del procedimiento, se resumen en la Tabla 1.

Además, para el desarrollo del diagnóstico se acudió a la *técnica de interrogación* y se empleó un cuestionario elaborado con este fin, se aplicó a 24 expertos seleccionados, arrojando la prueba de Kendall (*Figura 2*), *consistencia en el juicio de los mismos*, con un nivel de significación muy inferior al 0,1 %.

La *validez de constructo* del instrumento se comprobó mediante el empleo del *Análisis Factorial de Componentes Principales* (*Figura 3*). De igual modo, el Coeficiente KMO posee un valor igual a 0,65, y la Prueba de Esfericidad de Bartlett muestra, con un nivel de significación igual a 0,016 que las variables que expresan los conceptos vinculados con la Estructura, están relacionadas (*Figura 4*).

### Prueba W de Kendall

Rangos	
	Rango promedio
Mejora la integración de los implicados en el cumplimiento de las estrategias	5,21
Facilita la mejora de los procesos en el día a día	4,48
Mejora la comunicación entre niveles de dirección y áreas funcionales para la toma de decisiones	4,88
Facilita las acciones de control sobre la gestión de los procesos del día a día	3,19
Disminuye el nivel de conflictos interfuncionales en la puesta en práctica de las direcciones estratégicas	1,58
Facilita el incremento del nivel de autorrealización de los implicados	1,67

Estadísticos de contraste	
N	24
W de Kendall(a)	,738
Chi-cuadrado	88,564
gl	5
Sig. asintót.	,000
a Coeficiente de concordancia de Kendall	

Atributos	1	2	3	4	5	6
Ponderaciones ( $\gamma_i$ )	0,249	0,212	0,233	0,151	0,076	0,079

Figura 3. Determinación del Índice de correspondencia de la estructura organizacional vigente en la Universidad

**Tabla 1 Principales debilidades de la estructura organizativa**

1El cumplimiento de la mayoría de las ARC y objetivos, tanto estratégicos como anuales se "fracciona" en más de un área funcional.

2En reiteradas ocasiones se imponen intereses particulares (áreas) sobre los de la organización (síndrome de las "parcelas de poder")

3La coordinación existente entre las áreas y niveles de dirección no es la requerida para el logro de propósitos que accionan de forma transversal en la organización: estrategias y procesos.

4En los casos en los que existe más de un proceso clave bajo una misma área de responsabilidad ó funcional (como es el de los procesos Formación del Profesional y Extensión Universitaria), no se alcanzan similares niveles de desempeño en todos los casos, descuidándose en mayor medida cuanto más se desciende en los niveles de dirección.

5La estructura organizativa actual a nivel de Facultad no considera la existencia de un personal responsable dedicado a la gestión de cada proceso.

6Los cargos de los cuadros académicos y de investigación (no directivos), carecen de la autoridad necesaria para responder por los procesos, subprocesos y actividades con las cuales quedan "responsabilizados".

## **Conclusiones**

Se hace necesario por tanto, enfatizar en que:

- ? La estructura organizativa influye (en dependencia de su tipo y lo que ello implica) en los paradigmas, modelos, enfoques y procedimientos que se adopten y practiquen en los procesos de planeación y control en las organizaciones, a la vez que limita o facilita los cambios a favor de dicha relación y del Alineamiento Estratégico.
- ? Los sistemas de planificación trazan las pautas y a la vez de alguna manera, quedan condicionados por ello. El sistema de planeación puede influir sobre el tipo que adopte la estructura al exigir formas, enlaces, comunicación y coordinación particulares en dependencia del proceso de organización del trabajo y de la dirección que exija.
- ? En dependencia del grado de centralización existente, predominante en la estructura de dirección vigente, queda condicionada la intensidad, frecuencia y por consiguiente las formas del control.
- ? El autocontrol, como modalidad del control muy utilizada en los enfoques de la calidad y del mejoramiento continuo y que favorece en gran medida la participación como rasgo del control de gestión moderno, exige condiciones

favorables en la estructura (definición clara de responsabilidades, objetivos, modos de actuar) y también de la cultura organizacional que aborden desde determinados rasgos del comportamiento (seguridad, confianza mutua, compromiso, disciplina, motivación) en los subordinados, hasta el estilo y los métodos de dirección utilizados por la dirección, así como el sistema de evaluación y recompensas; donde la transparencia, el trabajo de equipo y la toma de decisiones son determinantes.

Trabajo presentado:  
1 Abril de 2007

Aprobado por el Comité  
Editorial:  
10 de junio de 2007



## **Bibliografía**

1. Almuiñas Rivero, J. & Villa González, E y otros. La planificación estratégica en las instituciones de educación superior: una perspectiva en desarrollo. Informe de Investigación. CEPES. UH. 2003. Premio Nacional de la Academia de Ciencias de Cuba. C. Habana, 2003.
2. Amat, J. Control de Gestión: una perspectiva de dirección. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2000.
3. Fea, Ugo. Hacia un nuevo concepto de empresa occidental: la empresa dinámica en calidad total. Ediciones Alfaomega, S.A. de C.V. México D.F., 1995
4. Hernández Torres, Maritza. Procedimiento de Diagnóstico para el Control de Gestión aplicado en una industria farmacéutica. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. C Habana, 1998.
5. Juran, J.M. & Blanton, A. Manual de Calidad Madrid: Mc Graw Hill, 2001. Volumen I. 1730 p
6. Kaplan, R y Norton, D. Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, S.A., Barcelona. España, 2000
7. Machado Noa, Noyla. Procedimiento para el perfeccionamiento del Control de Gestión en las instituciones bancarias cubanas con funciones de banca universal. Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV. Santa Clara, 2004.
8. Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica Editorial 3R Panamericana Ltda. Bogotá D.C. Colombia, 2003.
9. Singh Soin, Sarv Control de Calidad Total. Editorial McGraw-Hill. México, 1997. 305p
10. Villa, Eulalia Función de Organización. Monografía. Universidad de Cienfuegos. 2002<sub>a</sub>, 62p.
11. Villa, Eulalia Planeación Estratégica Informe de investigación terminada Universidad de Cienfuegos Noviembre- Diciembre 2002<sub>b</sub>
12. Villa, Eulalia Diseño e implantación de procedimiento para la Gestión por Procesos en proceso Docente Educativo de la Carrera de Ingeniería Industrial. Informe de investigación terminada Universidad de Cienfuegos 2003
13. Villa, Eulalia Diseño e implantación de procedimiento para la Gestión por Procesos en proceso Docente de Postgrado de la Facultad de Ingeniería Mecánica. Informe de investigación terminada Universidad de Cienfuegos (2004)
14. Villa, Eulalia Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. 2006