

Centro Universitario de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección

Título de la Tesis: Procedimiento para el cambio de estructura y los métodos y estilos de dirección en la SUSS.

Autor: OMAR PEREZ

Capítulo I: Características de las Instituciones de la Educación Superior. (IES)

I.1: Introducción.

I.2: Sobre el surgimiento y desarrollo de las universidades.

I.2.1: Tendencias históricas del desarrollo de las universidades cubanas.

I.2.2: Retos y desafíos para la universidad contemporánea y la educación superior cubana.

I. 3: Caracterización gnoseológica y de dirección de la universidad y sus procesos.

I.3.1: Las técnicas de planeación estratégica y dirección por objetivos en el marco de la educación superior cubana.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO:

Capítulo II: Sobre el procedimiento para el cambio y/o modificación de estructura organizacional, los métodos y estilos de dirección en la SUSS.

II.1: Introducción.

II.2: La organización como sistema y como proceso.

II.3: Concepto de estructura organizativa de dirección.

II.4: Sobre la relación de estilos de dirección y el perfeccionamiento organizativo.

II.5: Sobre el proceso de diseño organizacional: tendencias actuales.

II.6:	Análisis sobre las etapas a cumplimentar durante un proceso de perfeccionamiento estructural en búsqueda de eficiencia y eficacia.
--------------	---

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

Capítulo III: Desarrollo del procedimiento para el cambio y/o modificación de estructura organizacional, los métodos y estilos de dirección en la SUSS.

III.1: Introducción.

III.2: Sobre el procedimiento de cambio o modificación de la estructura organizacional y los métodos y estilos de dirección.

1. [Formulación de la misión, la visión y los valores compartidos.](#)
2. [Diagnóstico situación actual.](#)
3. [Análisis crítico de la información obtenida](#)
4. [Proposición de la nueva estructura o modificación a la anterior.](#)
5. [Implantación.](#)

[Programa de control, aprendizaje e innovación](#)

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

INDICE

CONTENIDO

PÁG.

Introducción general.

Capítulo I: Características de las Instituciones de la Educación Superior. (IES)

I.1: Introducción.	1
I.2: Sobre el surgimiento y desarrollo de las universidades.	2
1.2.1: Tendencias históricas del desarrollo de las universidades cubanas.	4
1.2.2: Retos y desafíos para la universidad contemporánea y la educación superior cubana.	7
I. 3: Caracterización gnoseológica y de dirección de la universidad y sus procesos.	10
I.3.1: Las técnicas de planeación estratégica y dirección por objetivos en el marco de la educación superior cubana.	15
I. 4: Conclusiones del Capítulo.	21
Capítulo II: Sobre el procedimiento para el cambio y/o modificación de la estructura organizacional, los métodos y estilos de dirección.	
II.1: Introducción.	22
II.2: La organización como sistema y como proceso.	23
II.3: Concepto de estructura organizativa de dirección.	26
II.4: Sobre la relación de estilos de dirección y el perfeccionamiento organizativo.	29
II.5: Sobre el proceso de diseño organizacional: tendencias actuales.	31
II.6: Análisis sobre las etapas a cumplimentar durante un proceso de perfeccionamiento estructural en búsqueda de eficiencia y eficacia.	34
II. 7: Conclusiones del capítulo.	41
Capítulo III: Desarrollo del procedimiento para el cambio y/o modificación de estructura, los métodos y estilos de dirección en la SUSS.	
III.1: Introducción.	43
III.2: Sobre el procedimiento de cambio o modificación de la estructura organizacional y los métodos y estilos de dirección.	44
III.2.1: Formulación de la misión, la visión y los valores compartidos.	44
III.2.2: Diagnóstico situación actual.	47
III.2.3: Análisis crítico de la información obtenida	62
III.2.4: Proposición de la nueva estructura o modificación a la anterior.	70
III.2.5: Implantación.	73
III.2.6: Proceso de control del cambio y/o modificación.	74
III. 3: Conclusiones del Capítulo.	75
Conclusiones Generales.	
Recomendaciones.	
Bibliografía.	
Anexos.	

INTRODUCCIÓN.

En 1815 Nicolás Maquiavelo apuntó "... debe considerarse que no hay nada más difícil o de éxito más dudoso, o más peligroso de manejar que hacer un nuevo orden de cosas...". De esa fecha a nuestros días el mundo ha cambiado más de lo que el político y filósofo italiano imaginó. El mundo se ha visto abocado a un gran concierto de cambios en el orden político, tecnológico, económico, demográfico y competitivo; los cuales han impuesto a las organizaciones retos que solo es posible superar llevando a cabo transformaciones de sus estructuras, métodos y estilos de dirección, recursos y patrones de competencia.

La educación superior cubana no ha estado al margen de estos acontecimientos y ha experimentado grandes transformaciones a partir del triunfo revolucionario de enero de 1959 al crearse la base política y social que favoreció el desarrollo institucional de la universidad cubana, lo cual alcanza un momento significativo con la Reforma Universitaria de 1962.

Ahora bien, ¿ qué es la reestructuración organizacional?. Entendida como proceso organizacional es una respuesta estratégica de las organizaciones en búsqueda de ventajas competitivas. Esta tiene como principal objetivo incrementar la eficiencia y efectividad de los equipos gerenciales a partir de cambios radicales y/o modificaciones en la estructura organizacional, los métodos y estilos de dirección, los que comúnmente vienen acompañados de retirada o adquisición de activos y cambios tecnológicos. Todo ello con el fin de hacer más factible la actividad gestora; orientar, concentrar los esfuerzos y limitados recursos, hacia donde sean más efectivos.

A partir del análisis de todo lo anterior fue posible precisar el problema de la investigación, el cual radica en las insuficiencias que tiene en la actualidad la Sede Universitaria Sancti Spíritus (SUSS) en cuanto a imprecisiones en la concepción de la estructura organizativa de dirección y los métodos y estilos de dirección, que no permiten dar la respuesta deseada a las cambiantes condiciones del entorno.

El objeto de la investigación es el sistema de dirección que se utiliza basado en un liderazgo muy específico y la estructura organizacional vigente; y su campo de acción es la estructura de dirección de la SUSS, los métodos y estilos de dirección empleados por la máxima dirección institucional.

El objetivo principal es diseñar un procedimiento que resuelva las insuficiencias en la concepción de la estructura organizativa de dirección, los métodos y estilos de dirección, teniendo en cuenta la plantilla y la estructura actualmente aprobada, así como la existencia de una nueva dirección institucional.

En la investigación se plantea la siguiente hipótesis: Si se hacen pequeñas modificaciones a la estructura y plantilla actualmente aprobada, sobre la base de la implementación de nuevos métodos y estilos de trabajo, entonces podrán resolverse las insuficiencias que presenta actualmente la SUSS en cuanto a la

concepción de la estructura organizativa de dirección, los métodos y estilos de dirección que se ponen en práctica.

En correspondencia con el objetivo y la hipótesis planteada, en la etapa factoperceptible de la investigación se realizaron las siguientes tareas:

Caracterizar las tendencias históricas en el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior (IES) cubanas.

Caracterizar, desde el punto de vista gnoseológico y de la dirección el proceso de desarrollo en las IES.

Caracterizar la SUSS.

En la etapa de elaboración del modelo teórico y de su aplicación práctica se efectuaron otras tareas, como son:

Elaborar un procedimiento para el cambio y/o modificación de la estructura organizacional y los métodos y estilos de dirección en la SUSS.

Hacer sugerencias sobre cómo dar tratamiento a los recursos humanos por parte de la dirección institucional y sobre las formas de trabajar cotidianamente. (Nos referimos a la posible introducción de habilidades tecnológicas, organizativas y de dirección que otorguen más flexibilidad e integralidad a la respuesta competitiva de la SUSS.)

Los métodos de investigación empleados fueron, fundamentalmente, métodos teóricos. En la etapa factoperceptible se utilizaron los métodos histórico-lógico y análisis y síntesis de información, apoyados en el trabajo con documentos y la consulta a especialistas y expertos, lo que permitió precisar las tendencias históricas en el desarrollo de las IES cubanas; así como la caracterización gnoseológica y de la dirección de los procesos que en las IES se desarrollan.

En la etapa de elaboración del modelo teórico se emplearon métodos como el sistémico-estructural-funcional y el dialéctico.

El aporte teórico fundamental del trabajo es la presentación de un procedimiento que facilite el cambio y/o modificación de la estructura organizacional, los métodos y estilos de dirección en la SUSS.

La significación práctica está en la posibilidad de aplicación de este procedimiento en la SUSS para hacer una revisión de la estructura organizativa de dirección y su ajuste a la estrategia de la organización; así como de los métodos y estilos de dirección empleados por la máxima dirección institucional.

Para cumplir con todo lo anterior, nuestro trabajo quedó estructurado de la siguiente forma:

[Introducción General.](#)

[Capítulo I: Características de las Instituciones de la Educación Superior. \(IES\)](#)

Capítulo II: Sobre el procedimiento para el cambio y/o modificación de la estructura organizacional, los métodos y estilos de dirección.

Capítulo III: Desarrollo del procedimiento para el cambio y/o modificación de estructura, los métodos y estilos de dirección en la SUSS.

Conclusiones Generales.

Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

Capítulo I: Características de las Instituciones de la Educación Superior. (IES)

I.1: Introducción.

Se hace una breve referencia sobre el surgimiento y desarrollo de la universidad como institución social, así como de las tendencias históricas manifestadas en el desarrollo de la Educación Superior en el contexto cubano y latinoamericano, revelando los períodos por los que se ha transitado en nuestro país.

La caracterización gnoseológica y de dirección de la universidad como institución social aporta un necesario marco conceptual en que se sustenta parte de nuestra investigación, ya que se toma en consideración la relación que necesariamente debe existir entre los objetivos estratégicos, el funcionamiento de los procesos orgánicos de la Sede Universitaria Sancti Spiritus y la estructura organizativa de dirección; así como los estilos y métodos de dirección.

I.2: Sobre el surgimiento y desarrollo de las universidades.

El proceso de reorganización social y cultural de la Europa Medieval del Siglo XII, caracterizado por: el aumento de la población ocurrido entre los siglos XII – XIV que provocó una creciente urbanización, los cambios en las estructuras económicas, el surgimiento de un extraordinario afán de saber y la aparición de un nuevo oficio: el oficio de enseñar, trajo como consecuencia el surgimiento de la universidad. Al respecto C. Tunnerman (1996) plantea: "... Si bien el criterio acerca del origen medieval de la institución universitaria es generalmente aceptado, eso no significa desconocer, al menos como valiosos precedentes, a toda una serie de entidades educativas que florecieron en el mundo antiguo, tanto en el Occidente como en el Oriente...".

Inicialmente surgió el concepto de "universitas" definido como gremio de los que enseñan y aprenden, sirviendo más tarde para referirse a la institución y posteriormente para aludir a la universalidad de la enseñanza de todas las ramas del conocimiento, llegando finalmente a Universidad, que en el lenguaje legal del derecho romano se definía como la unión organizada de gentes con intereses comunes y estatus jurídico independiente. Estas organizaciones universitarias carecían en sus inicios de edificios propios y de instalaciones, como bibliotecas, laboratorios, etc.

La gloria de la primera universidad que conoció el mundo corresponde a la de Bolonia, aceptándose el año 1119 como la fecha más cercana a su fundación. Posteriormente le seguirían la de París (1150), Oxford (1167), Palencia (1208), Cambridge (1209), Salamanca (1220), Nápoles (1224), Heidelberg (1385), Alcalá de Henares (1508). La Universidad de Salamanca (de carácter estatal) y la Universidad de Alcalá (esencia eclesiástica) ejercieron una gran influencia sobre el nuevo mundo. Tal es así, que la primera institución universitaria de América fue la Universidad Primada Autónoma de Santo Domingo, fundada en 1538. La última del período colonial fue la de León, Nicaragua el 1812.

Desde entonces han existido dos concepciones en la gestión universitaria: el modelo de Bolonia que tiene en los estudiantes a su centro ejecutor y el modelo de París que lo tiene en los maestros. El primero influyó en la universidad de Salamanca y ésta en toda Latinoamérica; el segundo influyó en toda Europa septentrional.

Es a partir de 1750 y hasta principios del S. XIX, que producto del desarrollo de las fuerzas productivas, el incremento de la producción y del mercado, el surgimiento y desarrollo del capitalismo, surge la necesidad de la presencia de múltiples especialistas que dieran respuesta a las exigencias de la producción industrial.

En este período predomina el enfoque napoleónico de la universidad, el cual estuvo centrado en la formación de profesionales con un buen dominio tecnológico, los cuales tenían que ser capaces de dar respuesta a las diferentes situaciones que en el proceso industrial surgieran. Las dificultades surgidas al aparecer este modelo en América Latina se manifestaron al no crearse instituciones científicas. No obstante, la Reforma de Córdoba en la Argentina se sintió en todo el continente ya que

enfaticaba el papel de las universidades en su servicio a la sociedad, luchando contra toda forma de opresión y sirviendo de vehículo de difusión cultural.

Por otra parte, según C Tunnerman (1996), en la actualidad la universidad latinoamericana está caracterizada por los siguientes rasgos fundamentales:

Carácter elitista.

Enfasis profesional.

Estructura académica: simple federación de facultades o escuelas profesionales semiautónomas.

Predominio de la cátedra.

Comunidad docente fundamental.

Organización tubular, sin salidas intermedias de las carreras universitarias.

Pobre profesionalidad del quehacer académico.

Ausencia de una organización administrativa eficaz.

Autonomía.

Gobierno por la universidad de los órganos representativos de la comunidad universitaria, así como la participación de estudiantes graduados y personal administrativo en dicho gobierno.

Método docente basado principalmente en la cátedra magistral y de simple transmisión de conocimientos.

Incorporación de la difusión cultural y de la extensión universitaria como tareas normales de la universidad, aunque con proyecciones muy limitadas por la escasez de recursos.

Crisis económica crónica.

I.2.1: Tendencias históricas del desarrollo de las universidades cubanas.

Con el nacimiento de la real y Pontificia Universidad de San Jerónimo de la Habana el 5 de enero del año 1728, comienza la historia oficial de los Estudios Superiores en Cuba. A partir de este hecho se pueden precisar cuatro períodos históricos determinados por las condiciones políticas y sociales del país a lo largo de su historia y que conforman la Educación Superior Cubana (E. Gutiérrez, 1999), y que delimitaremos en:

De 1728 a 1962: Surgimiento de las primeras universidades.

De 1962 a 1976: Reforma universitaria en la revolución.

De 1976 a 1989: Reestructuración universitaria.

De 1989 a 2001: Madurez universitaria.

La universidad de San Jerónimo de la Habana surge bajo la dominación española, utilizando su profesorado (sacerdotes) métodos de enseñanza caracterizados por el formalismo, el verbalismo y la memorización. En sus estatutos se establecía que estaba dirigida por un Rector, un Vicerrector y cuatro conciliarios, cargos todos por elección que debían recaer entre los religiosos de la Orden de los Predicadores, siendo reflejo de las concepciones predominantes de la Universidad Estatal de Salamanca.

Es de señalar que ya desde finales de este siglo XVIII se observaban ciertos reclamos de modernización de los estudios superiores en Cuba. En este proceso ocupa un lugar importante el Padre José Agustín Caballero. En las primeras décadas del siglo XIX, el ilustre Presbítero Félix Varela Pérez, a quien considera nuestra historia "el primero que nos enseñó a pensar" y el educador José de la Luz y Caballero, calificado por José Martí como "el silencioso fundador", comenzaron a enjuiciar lo escolástico y verbalista de nuestra enseñanza.

En la década del 20 se obtienen grandes conquistas (autonomía universitaria, depuración del claustro, la reforma en los planes de estudio, adquisición de equipos para la docencia), pero en los años 30 todo esto es aplastado y se produce el cierre de la universidad.

Ya en los años 40 surge la segunda universidad en nuestro país, la Universidad de Oriente (1947) al amparo del artículo 54 de la Constitución, que autorizaba la creación de universidades privadas, aunque ésta surgió con el objetivo de convertirse en un centro oficial público.

En 1948 se crea la Universidad Central Martha Abreu de Las Villas, estableciéndose el comienzo de sus actividades docentes para el año 1952. Las carreras que se estudiaban en ese momento eran las de Ingeniería Química-

Industrial, Ingeniería Agronómica, Perito Químico-Azucarero, Ciencias Comerciales, Filosofía y Letras, Pedagogía y Profesor de Idioma Inglés.

En la década del 50 tiene lugar un proceso de creación de universidades privadas con el objetivo político de sofocar la rebeldía estudiantil y formar profesionales al servicio de la burguesía. A esta situación se le puso feliz término con el triunfo revolucionario de enero de 1959. En el año 1961 se decretó la Ley de Nacionalización de la Enseñanza, con la cual se cierran las universidades privadas y la Revolución abre las puertas de la Educación Superior a los hijos de los obreros y campesinos. Se hacía realidad uno de los principios proclamados por la Reforma de Córdoba y algunas de las aspiraciones de la década del veinte.

En enero de 1962 se proclama la Reforma Universitaria la cual provoca una gran orientación de la Educación Superior Cubana revolucionaria. Esta Reforma comprendió, entre otras medidas: la modificación del régimen de gobierno, la reorganización de la estructura universitaria, la creación de un mayor número de especialidades, el desarrollo de la investigación científica, la proscripción del verbalismo, el memorismo y el establecimiento de una enseñanza consciente y participativa.

Justamente, desde finales de los años 60 tiene lugar un proceso de universalización de la enseñanza y se crean varias instituciones, entre las que se destacan:

En 1967 el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias crea el Instituto Técnico Militar "José Martí".

Fundación de la Universidad de Camagüey en 1972. (Primera creada por la Revolución)

Surgimiento en el curso 1973 – 1974 de las sedes de Pinar del Río, Matanzas y la Isla de la Juventud, así como cuatro filiales: Holguín, Sancti Spíritus, Cienfuegos y Matahambre.

En el año 1975 se realiza el Primer Congreso del PCC y en las Tesis sobre Política Educacional queda expresado lo siguiente:

"... Debemos extender la educación superior a diversas zonas del país atendiendo a los intereses nacionales de manera que se armonicen los aspectos territoriales con los ramales. Es necesario además, que las estructuras universitarias y de los centros docentes superiores se correspondan con las exigencias del avance técnico-científico de la educación superior y con la estructura de especialidades y que se conforme racionalmente la red de centros encargados de la enseñanza de nivel superior, tomando en cuenta la ubicación de los grandes centros de producción y los planes nacionales correspondientes al desarrollo del país, la división administrativa de la nación y otras condiciones existentes..."

En el año 1976 se crea el Ministerio de Educación Superior el cual tiene a su cargo aplicar la política en este nivel educacional, y dirige metodológicamente las instituciones de educación superior. Desde esa fecha y hasta 1990, como parte de la

política acordada en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, fueron creados quince nuevos institutos de Educación Superior, incluyéndose en la relación provincias que no poseían representaciones de centros universitarios como es el caso de Guantánamo, Ciego de Avila y Cienfuegos.

Este último período se caracterizó por una reestructuración universitaria, matizada por lo siguiente (E. Gutiérrez, 1999):

Énfasis en la formación de pregrado, con especialidades y especializaciones conocidas como Planes A (1977- 1982), algunas de las cuales fueron eliminadas con los Planes B (1982 – 1989), aunque se mantuvieron algunas carreras de perfil estrecho.

Auge del trabajo didáctico.

Surge la educación a distancia en el curso 1979 - 1980.

Se realizan grandes inversiones en instalaciones universitarias, muchas de las cuales no se concluyeron por la situación económica que se presentó en el país conocida como periodo especial.

La dirección de los Instituciones de Educación Superior (IES) se realizaba a todos los niveles por normas y procedimientos que en su mayoría eran rígidos, ocurriendo esto hasta 1988.

La gestión y la dirección universitaria mantenían un marcado carácter centralizado.

El período comprendido a partir de 1989 y hasta el momento actual refleja fundamentalmente lo siguiente (E Gutiérrez, 1999):

Comienzan a introducirse nuevos enfoques de dirección, creándose en las IES grupos y centros de estudios dedicados a estos fines.

Se introduce un programa general para la dirección por objetivos, como resultado de la política de descentralización que se desarrolla.

Las limitaciones de recursos financieros y materiales han afectado los procesos de formación y los programas de desarrollo previstos.

Captación de recursos financieros y materiales para garantizar la vitalidad de las actividades sustantivas de los IES.

Comienza la aplicación de los planes C (1990 – 1991), los que incluyen la formación de profesionales de perfil amplio.

Prioridad en la formación de valores políticos y sociales, asociados a nuestra historia y a nuestros principios y ajustados a las exigencias de los momentos actuales.

El postgrado se incrementa atendiendo a las necesidades de actualización de los graduados universitarios.

Aumento del impacto y la pertinencia de las IES con las diferentes áreas de la vida social vinculadas con el quehacer universitario.

Desarrollo de la extensión universitaria como consecuencia de la necesidad de desarrollo.

Búsqueda ascendente de la calidad de los procesos internos.

Aprobación de los planes de estudio C modificados para todas las carreras del sistema.

Descentralización de los planes de estudio.

Se adopta una nueva resolución para desarrollar la evaluación externa y el control de los resultados en la Universidad.

Vecino, F. (2001) plantea que en los últimos dos años el desarrollo de la Educación Superior está marcado por la presencia de la Universidad en las siguientes acciones y/o programas:

Universidad para todos.

Mesas redondas y tribunas abiertas.

Programa audiovisual para maestros primarios.

Brigadas estudiantiles de trabajo social.

Formación emergente de maestros primarios.

Formación de trabajadores sociales.

Ampliación de ofertas de carreras humanísticas y pedagógicas.

Creación de la carrera de Estudios Socioculturales.

Fortalecimiento de los "joven club" de computación, etc.

I.2.2: Retos y desafíos para la universidad contemporánea y la educación superior cubana.

El surgimiento de la universidad está relacionado con la necesidad de formar profesionales y superarlos, contribuyendo de acuerdo a su misión y objetivo, a la solución de problemas que en la sociedad existen. Por tanto, es la universidad la

institución social que desempeña el papel de fuente fundamental para salvaguardar la cultura de una sociedad y simultáneamente trabaja por desarrollar las ideas que darán forma a nuestro futuro.

Nacidas en los primeros años del presente milenio, las universidades se prestan a culminarlo bajo el signo de la crisis, cuestión esta sorteada a lo largo de su historia en particular porque las demandas sociales tienen una dinámica de cambio muy difícil de alcanzar oportunamente por ésta, lo que además pudiera calificarse como una regularidad de su desarrollo (E. Martín, 1998). Su capacidad para asumir y responder a los nuevos retos será determinante para la vigencia de esta institución.

El desarrollo científico técnico alcanzado en los umbrales del siglo XXI, la globalización de la que somos testigos en la actualidad y que representa un fenómeno objetivo favorecido por el desarrollo de las fuerzas productivas y en especial por las nuevas tecnologías de la información científico técnica (NTIC), imponen retos nunca antes enfrentados, en especial por aquellos países de menor desarrollo, y en aspectos esenciales como su identidad nacional y comercio exterior justo. **Por estas razones la preparación calificada de la fuerza de trabajo nacional constituye una política necesaria.**

La Educación Superior enfrentará en los próximos años, un entorno altamente exigente en sus demandas, sin dejar de tener en cuenta la compleja situación social que vive el mundo y que se caracteriza por la corrupción, la drogadicción, xenofobia, y otras que contribuyen a la fragmentación social.

Ya en el año 1995 la UNESCO reconoce que la Educación Superior está en crisis en la mayoría de los países del mundo. Es por ello que hoy se trabaja por revertir este proceso y un ejemplo lo constituye la Conferencia Mundial convocada por la propia UNESCO (1998), la que fue precedida por cinco conferencias regionales, una de las cuales se realizó en Cuba (1996) y que abordó la situación de América Latina y el Caribe, considerada como la región con mayores desigualdades en la distribución de sus riquezas; como ejemplo de ello se consideraba en 1998 que no menos de un 50% de su población es pobre y uno de cada cinco de sus habitantes es indigente, según estadísticas oficiales.

Los desafíos provenientes de la economía internacional, del rápido crecimiento y cambio en los ámbitos de la ciencia y la tecnología solo pueden encontrar una respuesta adecuada en la Educación Superior. La misma es considerada como una clave importante para poner en marcha los procesos necesarios para enfrentar los desafíos nacionales y, en definitiva, del mundo moderno.

El vínculo entre la educación y el desarrollo es mundialmente aceptado en la actualidad. Tal es así que como tema central de la V Cumbre de Jefes de Estados de Iberoamérica celebrada en Argentina en 1996 se definió "la educación como factor del desarrollo". Estimamos al respecto que la educación es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo.

La Educación Superior mediante sus funciones de docencia , investigación y extensión, representa un factor importante y necesario en el desarrollo y la aplicación de estrategias y políticas que lo impulsen; pero para ello requiere de una nueva visión, que combine las exigencias de universalidad del aprendizaje superior, con el imperativo de mayor pertinencia y calidad, para con ello responder a las exigencias del medio social en que funciona.

Atender las exigencias del mercado laboral no es suficiente; la Educación Superior debe además resaltar los valores éticos y morales en la sociedad, procurando despertar un espíritu cívico activo y participativo entre los futuros graduados. En la preparación para la vida profesional se requiere también de un mayor énfasis en la formación de los estudiantes.

Es por ello que la educación superior debe ser más pertinente y de mayor calidad. Este último concepto es multidimensional, ya que abarca las tres funciones clásicas: docencia, investigación y extensión, lo que se traduce en: calidad de su personal docente, calidad de su programa y calidad de sus métodos de enseñanza - aprendizaje. Comprende además la calidad de sus estudiantes, de su infraestructura y de su entorno académico. Todos estos aspectos relacionados con la calidad, con una buena dirección y una buena administración, determinan el funcionamiento de la Universidad y la imagen institucional que proyecta a la sociedad en general.

Innovar o perecer, es el reto que hoy en día enfrentan las universidades. La educación Superior debe asumir para el siglo XXI el cambio y el futuro como consustanciales de su ser y quehacer. El cambio exige de las instituciones de la educación superior una predisposición a la reforma constante de sus estructuras, programas y métodos de trabajo, lo cual implica asumir la flexibilidad y la innovación como normas de trabajo a fin de dejarse conducir por ello.

Es imposible valorar con los métodos convencionales el aporte de las universidades al fortalecimiento de la entidad cultural y a la autodeterminación de un país, aspectos ligados a la existencia de comunidades académicas y científicas nacionales.

La Conferencia Regional sobre "Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe" insistió en que este nivel debe fortalecer la capacidad de análisis crítico, de anticipación y de visión prospectiva, así como adoptar estructuras organizativas y estrategias educativas y de toma de decisiones ágiles, flexibles y adecuadas a la dinámica de la realidad y a sus exigencias ante la educación.

En el caso de la Educación Superior Cubana muchos de los problemas antes mencionados se enfrentan con optimismo, y están en diferentes vías de solución, consecuentemente con la voluntad política de nuestro estado. Es importante destacar la pertenencia de la comunidad académica en la estrategia de desarrollo definida por consenso para cada una de las IES. Al respecto Fernando Vecino Alegret, Ministro de Educación Superior en Cuba, expresó: "... las universidades cubanas tienen grandes potencialidades para hacer realidad la decisión de nuestro pueblo de continuar avanzando en la consolidación de una sociedad socialista, para la cual se requiere de una proyección dinámica y una ejecución eficiente de las estrategias, junto al más acabado trabajo político-ideológico. Existe por tanto una voluntad de cambio...".

I. 3: Caracterización gnoseológica y de dirección de la universidad y sus procesos.

La universidad como institución constituye un sistema que tiene un carácter holístico dado por la integración que existe entre los procesos que en su interior se producen. Dichos procesos, aunque tienen identidad propia, expresan o manifiestan las cualidades del todo al cual pertenecen. (F. González, 1993; C. Álvarez, 1995; H. Fuentes, 1997)

Las cualidades y funciones del todo están dadas por las relaciones existentes entre los componentes. El establecimiento de estas relaciones permite determinar la estructura y organización del objeto y determinar la dinámica del desarrollo del mismo, al precisar las relaciones, regularidades y leyes que se dan en su comportamiento, lo cual está implícito en el enfoque sistémico - estructural - funcional.

En correspondencia con el modelo asumido y sobre la base de la teoría de sistema, la estructura del objeto determina las funciones que de manera externa manifiesta el mismo. Cada proceso que se da en el objeto tendrá una función, que es su manifestación externa y está determinada por la relación entre las variables funcionales presentes en éste. Todos los procesos, independientemente de su naturaleza se manifiestan externamente a través de su función, las que según H. Fuentes (1997) son "... la manifestación generalizada que se da en el desarrollo de un proceso interpretado como un todo, y que está dirigido a un fin determinado, cumpliendo condiciones establecidas y que depende de la estructura interna del proceso...".

E. Gutiérrez (1999) plantea que "... en un determinado objeto, dada la propia naturaleza del todo, cada uno de sus componentes estructurales (procesos), se sustentan en las mismas variables funcionales, sin embargo, muestran funciones diferentes dependiendo de las relaciones entre las variables que se dan en cada caso. Dada la naturaleza de proceso consciente del objeto, cada una de sus

variables tiene un carácter tanto subjetivo como objetivo, cuyo balance se irá modificando en el contexto del todo, en dependencia del proceso y determinarán las propiedades y funciones de los mismos..."

Asumiendo estas posiciones debemos señalar que el papel de la universidad es una consecuencia de leyes y regularidades objetivas que responden a las características propias de la sociedad. El hecho de revelar estas regularidades y leyes pasa por una conceptualización y contextualización de la universidad, que de manera comprometida permita prever su movimiento y desarrollo, así como su propia existencia. Los problemas sociales encuentran solución mediante la acción de los egresados, tanto desde la universidad o fuera de la misma, como expresión de los nexos universidad - sociedad, en una relación dialéctica en que la universidad influye en la sociedad y a su vez recibe la influencia de ésta.

De lo anterior se deduce que los procesos universitarios se dan como respuesta a las necesidades sociales que se concretan en la preservación, desarrollo y difusión de la cultura. Estos tienen como resultados fundamentales los siguientes:

Profesionales graduados.

Profesionales postgraduados.

Resultados científico – técnicos.

Otros aportes a la comunidad.

La pertinencia, como cualidad universitaria es la manifestación de la relación que debe existir entre problema, objeto (procesos) y resultado. Al respecto, en el informe final de la CRESALC (1996) se declara que: "... La pertinencia radica en el papel que cumple y el que ocupa la Educación Superior en función de las necesidades y demandas de la sociedad con acciones que carecerán de sentido social, si no son anticipadoras de escenarios futuros y no manifiestan su intención de modificar la realidad vigente..."

Las contradicciones que se producen entre profesión - investigación y entre objetivo - método dinamizan los procesos universitarios. No obstante, los procesos universitarios se dan en unidad, dado que la formación de los profesionales implica la investigación, a la vez que todo proceso de investigación científica y de creación pasa necesariamente por un proceso de formación, pero a su vez todo ello depende de la cultura. Por ello podemos plantear que el sistema de procesos que constituye la IES posee, como contenido común, la formación, la investigación y la extensión. Esta relación profesión – investigación - difusión constituye la contradicción esencial que cataliza el desarrollo de los procesos universitarios.

En consecuencia, los objetivos a alcanzar en los procesos universitarios se mueven entre lo profesional y lo investigativo, desde lo productivo a lo creativo. Estos procesos, ya sean formativos de pregrado o postgrado, así como los de investigación y de extensión a la comunidad, se desarrollan en la relación dialéctica entre los objetivos y los métodos para alcanzarlos.

Por otra parte, lo académico, lo laboral e investigativo son las formas a través de las cuales se desarrollan los procesos, tanto en el mantenimiento de la cultura (procesos de formación) como en el proceso de investigación y creación de ésta, por lo tanto constituyen la estructura espacio – temporal, en los cuales se desarrolla. Esto significa, que un modelo de dirección universitario, estará determinado por la estructura espacio - temporal que permita el desarrollo de lo académico, lo laboral - profesional y lo investigativo y la existencia de métodos y estilos de dirección signados por la innovación, la creatividad, la participación e implicación de los trabajadores en el proceso de dirección institucional.

Ahora bien, se identifican como procesos universitarios (J. Musa 1997) los siguientes:

Proceso de formación de los profesionales (pregrado)

Proceso de formación de postgrado.

Proceso de investigación y de servicios científico - técnicos.

Proceso de extensión a la comunidad.

Proceso de gestión de los recursos materiales y financieros.

Proceso de dirección de los recursos humanos.

De estos procesos, los cuatro primeros son identificados como los procesos de pertinencia e impacto social, pues a través de ellos la institución da respuesta a las exigencias y demandas de la sociedad a través de la preservación, desarrollo y transmisión de la cultura. Los dos últimos procesos son de existencia de la IES, pues toda institución requiere de la gestión, administración y dirección de los recursos de que dispone o promueve, lo que implica que la universidad para existir tiene que utilizar eficientemente sus recursos, administrando mejor sus presupuestos, priorizando sus necesidades, autoevaluándose y criticándose.

A continuación pasaremos a analizar cada proceso de pertinencia en detalle:

Proceso de formación de los profesionales. En la esencia de la formación de los profesionales está el establecimiento de los métodos, que del modo más dinámico, den respuesta al objetivo de ese proceso y en que se manifiesta la contradicción profesión - investigación. La profesión se apoya en la investigación y ésta tendrá una intención profesional, aunque ambas se sustentan en las ciencias, las artes o las tecnologías.

El proceso de formación de los profesionales tendrá como problema la necesidad social de que los hombres que dirigen la sociedad tengan un alto nivel. Su objetivo será la formación y superación de los hombres y su objeto los procesos educativo y docente - educativo. Su contenido fundamental será la cultura acumulada. Donde el método será el instructivo - educativo - desarrollador, como método didáctico y lógica a través de la cual se forman los profesionales.

El proceso de formación de postgrado. El postgrado es también un proceso docente educativo, en el cual el vínculo con la investigación tiene un carácter más relevante que en el proceso de formación de pregrado, incluye aspectos de la ciencia, la tecnología y el arte, necesarios para una cierta profesión, con un carácter más sistémico, profundo y creador que el desarrollado en el pregrado.

El problema que se da en este proceso es también la necesidad social de que los hombres que dirigen y desarrollan la sociedad, tengan un alto nivel; el objetivo es la superación y formación de los hombres de manera continua y creadora. El objeto es el proceso docente - educativo de postgrado, también denominado educación de postgrado y el contenido está en la cultura acumulada y la creación de cultura.

En el postgrado, como en el pregrado está presente lo académico, lo laboral - profesional y lo investigativo, la diferencia radica en que en el postgrado, por ser los sujetos, profesionales, los componentes laboral e investigativo, desempeñan un papel más significativo que en el nivel de pregrado, donde el peso fundamental está en el componente académico.

El proceso de postgrado ha ido ampliando su espacio dentro de los resultados universitarios, dado el hecho de que las propias exigencias actuales de la ciencia, la tecnología y el arte requieren de un profesional de perfil amplio, que una vez insertado en su actividad laboral debe transitar por una formación para el puesto de trabajo y una determinada especialización para el enfrentamiento de las crecientes demandas de la sociedad.

-

El proceso de investigación y de servicios científico - técnicos: Los procesos de investigación implican la creación de cultura, el problema está en la necesidad de incrementar los niveles de vida espiritual y material de la sociedad. El objetivo es descubrir la esencia de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, para satisfacer las necesidades de los hombres. El objeto es la ciencia, el arte y la tecnología. Su contenido la creación de cultura.

La universidad de nuestros días, en el ámbito mundial, tiene que dirigirse, dentro de su contexto, a un incremento tal de los procesos investigativos, que abarque desde investigaciones de carácter esencial, fundamental, hasta la aplicación y generalización de resultados, convirtiéndolas en un foco de pensamiento y desarrollo íntimamente vinculado con la sociedad donde se inserta, con la que está comprometida y que estará dispuesta a desarrollar, sin márgenes estrechos, ni pretender soluciones puramente pragmáticas. La pertinencia de la universidad se manifiesta de manera especial en su quehacer investigativo y en los servicios científico - técnicos que preste a la sociedad, trascendiendo la visión que la propia sociedad tiene hoy de estos problemas.

-

Proceso de extensión a la comunidad: La universidad, como institución social que preserva, desarrolla y difunde la cultura, ha de ser fuente que se

proyete sobre la comunidad. En correspondencia, el problema que genera a este proceso está en la necesidad social de elevar el nivel cultural de los hombres para hacerlos más plenos y libres y satisfacer sus necesidades materiales y espirituales; su objetivo es la superación de los niveles culturales y la satisfacción de las necesidades de la comunidad. El objeto es el proceso de relaciones con la comunidad y su contenido, la cultura acumulada.

La universidad se nutre de la comunidad con problemas nuevos, como una retroalimentación de aquellos problemas de la vida que le dieron origen. Estos problemas, al ser codificados por la universidad, se traducen en los procesos de formación de profesionales de pregrado y postgrado, la investigación científica y los propiamente relacionados con la comunidad. Con estos recursos científicos la universidad se vuelca a la comunidad aportándole elementos de análisis que le posibilitan a la comunidad buscar la solución de sus necesidades.

Tomando en consideración los estudios realizados por J Musa (1997) y que los procesos universitarios tienen características diferentes en dependencia de la región donde se inserta la IES, tenemos que éstas se pueden clasificar a partir de sus relaciones con el contexto social, de las regularidades y dinámica de sus procesos.

Según estos autores las IES se clasifican en:

IES de carácter nacional.

IES de carácter ramal.

IES de carácter territorial.

En este sentido C. Tünnermann (1996) presentó una alternativa de clasificación, basada en la experiencia latinoamericana, con una gran correspondencia con la presentada anteriormente. El referido autor expresa que "... la organización de las universidades como un sistema, más que como una entidad ubicada en un solo sitio o ciudad, también va perfilándose en el quehacer universitario latinoamericano, ya se trate de una serie de núcleos o centros universitarios distribuidos en todo el país o en una región del mismo. Aparecen así universidades regionales, que tratan de vincularse más estrechamente al desarrollo de una determinada zona del país y universidades nacionales que cuentan con secciones o centros regionales en las principales ciudades de sus respectivos países." El mismo autor refiere además que: "... la especialización que impone el constante crecimiento del saber y la imposibilidad de que las universidades alcancen un aceptable nivel de excelencia en todos los campos del conocimiento, han hecho surgir universidades que se

consagran a una determinada área del mismo, como la ingeniería, las ciencias agrícolas, las ciencias biológicas, las ciencias pedagógicas, etc..."

Teniendo presente todo lo anterior es necesario señalar que nos referiremos solamente a las IES de carácter territorial, ya que la SUSS pertenece a este tipo. Justamente, en las IES territoriales los objetivos y proyecciones están íntimamente vinculados con los objetivos y estrategias del territorio donde se insertan, respondiendo a la dinámica del desarrollo económico y social de este. Son instituciones de carácter más dinámico, de estructuras flexibles y dependientes de las transformaciones que se dan en el ámbito social.

En la formación de profesionales, a través del pregrado, están estrechamente vinculadas con las ramas de la producción y los servicios de mayor incidencia y necesidad en el territorio, aún cuando estas carreras pueden ser las mismas que se desarrollan en universidades ramales o nacionales.

La formación postgraduada se desarrolla como respuesta a las necesidades de los profesionales que laboran en la producción y los servicios de la región, transformándose en función de estas necesidades y no como programas estables a largo plazo.

Las investigaciones también deben dar respuesta a la demanda de la sociedad, caracterizándose por contar con unidades de ciencia y técnica muy vinculadas a las realidades de la producción y los servicios. La universidad en estos territorios es el centro principal de las investigaciones. Las relaciones con la comunidad revisten especial significación y tienen un peso relativamente mayor en el contexto universitario, que el que existe en otros tipos de universidades, dado que en estos territorios, comúnmente alejados de los grandes centros urbanos, la universidad juega un papel fundamental como centro promotor de la cultura.

En las condiciones actuales, la universidad como institución social, no puede olvidarse que debemos operar en un medio poco definido y en constante cambio. Por tanto, dirigir en medio de la incertidumbre y la complejidad de los procesos universitarios, ante las crecientes demandas sociales, obliga a la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia de los métodos y estilos de dirección. De lo anterior se infiere que tendrá que existir una disposición real para realizar actividades, creando expectativas y motivación, habrá que estar dispuesto a tomar decisiones y asumir riesgos, a desarrollar la capacidad para crear e integrar equipos multidisciplinarios, lo cual se alcanzará con una visión integral no sólo del ámbito interno, sino de los fenómenos del entorno.

Empero, implementar todos esos conceptos en la dirección de los procesos universitarios ha sido una tarea reciente. Ejemplo de ello ha sido la incorporación al lenguaje universitario de los conceptos: planeación estratégica, gestión estratégica, dirección por objetivos, liderazgo por valores, etc.

I.3.1: Las técnicas de planeación estratégica y dirección por objetivos en el marco de la educación superior cubana.

Hasta 1975, en las universidades se desarrollaba una planeación tradicional que se caracterizaba por la ausencia de mirada en el futuro, a lo sumo se planificaba la planta física y la admisión de estudiantes. Era una planeación centralizada, rígida e inflexible.

La universidad no recibió los enfoques modernos de la planeación estratégica hasta que ésta no tuvo éxitos en el sector empresarial. Estas corrientes modernas hicieron su entrada a los recintos universitarios, a través de investigadores como Robert Cope, George Keller y Robert Shirley.

La planeación estratégica concibe a la universidad como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y en condiciones de responder a las exigencias sociales actuales y anticiparse al futuro.

Con la planeación estratégica, se garantiza un proceso de gestión que visualiza el futuro de las decisiones institucionales derivadas de la filosofía de la institución, misión, visión, orientaciones, metas, objetivos, programas y de las estrategias para la implantación.

La planeación estratégica es un proceso global, multidimensional que implica adopción de decisiones multietapas, tales como:

Formulación de la filosofía y la orientación de la IES.

Análisis del medio externo.

Análisis del medio interno.

Integración de los elementos de análisis de los medios externo e interno.

Significamos entonces que la planificación estratégica significa desarrollar la universidad de la realidad actual con miras hacia el futuro, a través de políticas y estrategias deliberadas que gocen del amplio consenso.

Críticamente pudiéramos valorar que aquí hay que tener en cuenta el futuro para planear el presente, es decir ser anticipatorios, que el futuro no nos sorprenda, sino nosotros sorprenderlo, o sea, debemos trabajar bajo la influencia de la prospectiva estratégica diseñando los futuros escenarios en que le toque desarrollarse a la IES.

Por otra parte consideramos que la planificación estratégica es un proceso permanente empeñado en mantener la acción de la institución, para satisfacer su razón existencial y sus requisitos orgánicos; mantener libertad de acción en un mundo turbulento y cambiante donde lo estable es el cambio y percibirlo y enfrentarlo constructivamente es una tarea de vital importancia para las IES de estos tiempos.

El acelerado ritmo de los cambios que se operan en nuestra sociedad afecta a nuestras IES. Se impone entonces desarrollar un enfoque proactivo con respecto a

los imperativos que se presenten en el entorno, reaccionando de forma apropiada a las exigencias mutables del mismo. La universidad como institución social no puede, en forma alguna, sustraerse a esta situación, estando obligada a la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia en los métodos y estilos de dirección.

Lograr la disposición necesaria para realizar actividades creando expectativas y motivación, tomar decisiones y asumir riesgos, desarrollar la capacidad para crear y desarrollar el trabajo en equipos, será posible cuando se alcance una visión integral del ámbito interno y los fenómenos del entorno. Estos conceptos comienzan a ser asumidos por el lenguaje universitario, y en particular los conceptos de planeación estratégica, dirección por objetivos, liderazgo por valores e implicación de los trabajadores en función de la creación de un nuevo sitio de trabajo (una nueva organización de alto rendimiento, marcada por la excelencia de su claustro)

Las teorías y técnicas de la estrategia se aplican ampliamente. Al respecto A. L. Portuondo (1998) plantea que "... ya no basta con trabajar con estrategias, sino que debe pensarse estratégicamente". El propio autor expresa que la formulación de la estrategia organizacional recoge el planteamiento de la planificación estratégica..."

Al respecto tenemos que Fermín Rodríguez González (1998) concibe la dirección estratégica como "... una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la administración, donde ya no se trata de campear las dificultades del entorno sino ir a su encuentro. La dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de la organización..."

Por tanto, el proceso estratégico es considerado como el producto de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves. El éxito de la estrategia no depende solamente de la pertinencia y calidad de su formulación, desde el punto de vista técnico económico, sino que está vinculado además al grado de aceptación por los distintos actores, los cuales no tienen en principio, ninguna razón de identificarse con el proyecto de los directivos.

Teniendo presente lo anterior y haciendo un breve retroceso en el tiempo debemos señalar que la planeación en las universidades hasta el año 1975 se desarrollaba de manera tradicional, caracterizándose por la ausencia de proyección de futuro y siendo rígida e inflexible. Los enfoques modernos de planeación estratégica luego de sus éxitos en el sector empresarial, fueron asumidos por la universidad a través de investigadores como Robert Cope, George Keller y Robert Shirley.

En el evento de la CRESALC realizado en la Habana en el año 1996, durante la conferencia introductoria, Carlos Tunnerman planteaba: "... Recientemente, el planeamiento estratégico se ha incorporado a la gestión de la Universidad Latinoamericana, como un proceso que parte de una clara definición de su misión y funciones en la sociedad en la cual se halla insertada y se analizan sus fortalezas,

debilidades, riesgos y oportunidades para definir su rumbo y planes de acción a corto, mediano y largo plazo...".

En lo referente a la planeación estratégica tenemos que es definida según el Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES, como "el conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades".

Haciendo una valoración del tratamiento que se le da a la temática que estamos analizando en el contexto de las IES, podemos expresar que las características básicas de la planeación estratégica (en las que por consenso se coincide) son las siguientes:

Es función primaria y básica del Rector, Vicerrectores y Decanos, pero no exclusiva. Requiere del involucramiento de toda la comunidad universitaria desde sus etapas más tempranas.

Requiere de análisis sistemático interno y externo que enfatice en las condiciones ambientales, en las potencialidades institucionales y las oportunidades que brinda el entorno.

Es un proceso cíclico e interactivo.

Deben aceptarse riesgos y el abandono de posiciones dogmáticas, pues se concentra más en alcanzar metas y objetivos, que en seguir normas y procedimientos.

Requiere liderazgo. No solamente del Rector, sino de todos los estamentos universitarios que tienen audiencias a quien responder.

Siempre está en busca de ventajas que proporcionen efectos multiplicadores, combinando acciones y factores internos y externos.

Enfatiza en el cambio a través de autoexámenes rigurosos y de la evaluación externa, frente al modelo de la universidad estática que reacciona solamente ante estímulos externos.

Parte de visiones de futuro construidas sobre la base de informaciones cuantitativas, de valores e intuición en aspectos tales como ciencia y tecnología, sociedad y cultura, economía y política, legislación y demografía.

En lo que respecta a la Administración por Objetivos tenemos que tiene sus inicios y aplicación en la década del 40, constituyendo en los años 70 un poderoso instrumento de descentralización con el surgimiento y desarrollo de las corporaciones y subsidiarias.

Según varios autores (Miller, Koontz, Odiorne, D. Mc. Conkey y otros) la DPO es concebida como un proceso de declaración anticipada de resultados a alcanzar en un período de tiempo determinado; así como la forma de materializar un análisis y discusión de las metas que tiendan al logro de la misión y visión organizacionales. Además, es una forma muy versátil de medir el desempeño de subordinados y superiores culminado un período de tiempo acordado entre ambos.

Teniendo en cuenta lo anterior es que durante la década de los 90 nuestras IES comienzan a trabajar en la implementación y desarrollo de la dirección por objetivos (DPO). En este sentido F. Vecino (1999) expresó: "... hemos ido perfeccionando la Dirección por Objetivos, lo que nos ha permitido ir venciendo tramos en la visión de la universidad del futuro, que hemos colegiado con la comunidad universitaria. Nos corresponde, por ello, perfeccionar esta forma de planeación estratégica la cual, sobre bases científicas y objetivas pero con la dosis de audacia requerida, nos permita llevar adelante las transformaciones necesarias en pos de la excelencia académica y la pertinencia social...".

En este mismo encuentro, el autor referido plantea que "... la unidad efectiva de los diversos factores es determinante para hacer realidad una estrategia principal, para emprender cualquier transformación que se pretenda en la universidad...". Además refiere que "... debemos enfrascarnos en alcanzar mayor integración entre las ciencias naturales, exactas, técnicas, sociales y económicas, en la búsqueda de soluciones científicas integrales. Si hay una institución capaz de lograr ese grado de integración, esa es la universidad, y hacia ello debemos encaminar nuestros esfuerzos y acciones...".

Durante las sesiones del "Tercer taller nacional sobre trabajo político-ideológico en las universidades", también expresa que "... de las universidades depende la preparación de los cuadros para el futuro y para el presente; nosotros no somos una escuela más, con todo lo honroso que sea una escuela simple, una escuela de barrio. Somos fábricas de cuadros de la Revolución, más del 30% de los actuales dirigentes obreros son graduados universitarios, más del 78% de nuestros diputados son graduados universitarios, más del 70% de nuestros alcaldes son graduados universitarios de todas las profesiones...". (F. Vecino, 1998)

No menos importante fue la intervención realizada por el Ministro de Educación Superior, F. Vecino (Marzo del 2001) en la I Conferencia sindical de trabajadores de la Educación Superior en la que expresó "... la dirección por objetivo, en su concepción, aborda el compromiso y la unidad de las personas; lo cual nos lleva a desarrollar una mejor cultura de discusión de nuestros problemas para tomar decisiones cualitativamente superiores...".

A modo de resumen de este análisis podemos mencionar que el proceso de implantación y generalización de la DPO en nuestro país tiene como característica distintiva, en relación con otras experiencias en otros países, el carácter directivo con el cual está siendo introducida, la cual lo convierte en una experiencia única.

Actualmente las universidades aplican esta técnica de dirección validándose de las ventajas que ofrece contar con un mecanismo que contribuya a fijar las metas y evaluarlas, integrando los objetivos individuales con los de la organización.

Resulta importante señalar que en el MES la aplicación de la DPO está concebida de manera gradual y con flexibilidad, teniendo en cuenta la realidad que vive el país; y el contenido esencial de la aplicación de esta técnica de dirección es el siguiente:

Estimular la dirección participativa, particularmente en el establecimiento de los objetivos comunes y los individuales que se derivan de ellos en los diferentes niveles.

Otorgar autonomía para alcanzar los objetivos.

Evaluaciones periódicas del desempeño organizacional e individual orientadas al futuro en relación con los objetivos verificables.

Definir una estrategia a largo plazo y por etapas.

Lograr un eficaz equilibrio entre los intereses individuales y los de la organización.

Atención, reconocimiento y estimulación a los trabajadores de acuerdo a su desempeño y resultados.

Introducir formas de autocontrol y autodirección sin la pérdida del control organizacional.

Partiendo de todo lo antes expuesto debemos significar que el estudio e implementación de estas técnicas (comienza en los primeros años de la década de los 90) no ha significado el tránsito por un camino rectilíneo ya que han existido incomprensiones, dogmatismos, resistencia al cambio. Sin embargo, lo que es incuestionable es que han existido avances en relación con períodos anteriores en la historia de la dirección de la Educación Superior Cubana. Sobre este aspecto estimamos que para planear el presente es necesario ser visionarios, lograr que el futuro no nos sorprenda e incluso sorprenderlo nosotros a él. Es necesario entonces, tener en cuenta el futuro para planear el presente.

Analizando el conjunto de contradicciones que generan problemas en la conducción de los procesos universitarios, podemos afirmar que se manifiesta claramente la necesidad de profundos cambios en los enfoques, métodos, técnicas y estilos de dirección que permitan conducir los procesos de cambios que den solución a la contradicción existente entre los métodos tradicionales de gestión y las necesidades que emanan de las nuevas exigencias que la sociedad impone a la universidad.

La complejidad en las tareas de dirección de las universidades actuales expresan la necesidad de una nueva cultura de gestión universitaria. Al respecto A. Vega expresa "... Lo nuevo, lo distinto de esta planificación es que se centra en el cambio, con una toma de decisiones racional, y lo que es más importante, la conformación del futuro de la institución."

I. 4: CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO:

En este momento podemos concluir lo siguiente:

El estudio del proceso de evolución histórica de la universidad nos permitió caracterizar la misma como una institución social, que en el contexto particular de nuestro país, ha transitado por cuatro etapas fundamentales desde el

surgimiento de la Universidad de La Habana (1728) hasta el momento de madurez actual.

La Universidad, mediante sus funciones de clásicas de preservación, desarrollo y difusión de la cultura, representa un factor importante y necesario en el desarrollo de la nación y de los territorios donde se encuentre enclavada. Para ello se requiere de una combinación exitosa de las exigencias propias del aprendizaje superior con el imperativo de mayor pertinencia y calidad, para con ello responder a las exigencias del medio social en que existe y funciona.

Innovar o perecer es el reto que hoy en día enfrentan las universidades. La educación superior debe asumir, para todos los tiempos, el cambio y el futuro como consustanciales de su ser y quehacer. Precisamente el cambio exige de esta institución una predisposición a la reforma constante de sus estructuras, programas, métodos y estilos de dirección, lo cual implica asumir la flexibilidad y la innovación como normas de trabajo.

La universidad como institución constituye un sistema de carácter holístico, dado por la integración que existe entre todos los procesos que en su interior se producen. Las relaciones existentes entre todos estos procesos permite determinar la estructura de la misma y su dinámica de desarrollo. Estos procesos sociales se dan como respuesta a las necesidades sociales, que se concretan en la preservación, desarrollo y difusión de la cultura.

Capítulo II: Sobre el procedimiento para el cambio y/o modificación de la estructura organizacional, los métodos y estilos de dirección.

II.1: Introducción.

Se hace una breve referencia sobre la forma en que las organizaciones han tenido que enfrentar los cambios que continuamente se producen en el entorno organizacional. En este marco se hace alusión al proceso de transformaciones que en su estructura, recursos, métodos y estilos de dirección han tenido que efectuar las organizaciones en búsqueda de eficacia y eficiencia de los equipos gerenciales y de las organizaciones en sentido general, lo cual se erige como un camino hacia el logro de una ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones similares existentes en el entorno. Se hace referencia a las tendencias que en el diseño organizacional han existido y a los modelos que se han aplicado para poder llevar a cabo un proceso de perfeccionamiento o cambio radical en las estructuras y métodos y estilos de dirección.

Al respecto se puede señalar que las organizaciones cubanas, en particular, y la economía del país en general, se han visto afectadas por cambios importantes, los cuales han puesto de manifiesto la necesidad de reconfigurar las organizaciones; los métodos y estilos de dirección. Este proceso ha tenido varias características. Una de estas es la relacionada con la reducción o aplanamiento de las estructuras

para hacer más factible la actividad gestora, orientar y concentrar los esfuerzos y limitados recursos hacia donde sean más efectivos.

Precisamente en los años 90, con el abrupto cambio del escenario internacional, se hace evidente una nueva dinámica organizacional, la cual obliga a producir modificaciones más o menos parciales en la estructura organizativa de una parte de las organizaciones existentes en el país y en la forma en que éstas son conducidas por la máxima dirección del sistema en particular.

II.2: La organización como sistema y como proceso.

En la literatura sobre administración existen diversos criterios que provienen de igual número de autores referentes al término "organización". Algunos de ellos, S. Robbins (1987) y H. Mintzberg (1994) lo definen como función de la dirección (función de organizar) y como sistema, es decir, como una entidad con características propias, que pueden ser: privada o pública, lucrativa o no lucrativa. En el desarrollo de nuestro trabajo nos apoyaremos indistintamente en este criterio.

Sin embargo, H.B. Mayntz (1967), plantea que "... el mundo actual se caracteriza por la existencia de un número elevado de formaciones sociales complejas conscientes de sus fines y racionalmente construidas denominadas organizaciones, las cuales constituyen fenómenos entrelazados con la vida cotidiana de las personas, siendo su desarrollo y administración efectiva uno de los logros más grandes que ha alcanzado el hombre..."

En este mismo sentido, A. Etzione (1965), expresa que "... el problema fundamental de las organizaciones modernas es lograr la mayor racionalidad posible, produciendo al mismo tiempo un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacciones..."

David A. Hofmann (1998) plantea que una organización "... es una colectividad con un límite relativo, un orden normativo, líneas de autoridad, sistemas de comunicación, y número determinado de miembros, y subsistemas coordinados. Esta colectividad existe en un ambiente relativamente estable, el cual compromete las actividades que normalmente se relacionan al logro de metas. Dichas actividades tienen resultados implicativos para los miembros orgánicos, la propia organización, y para la sociedad. Las organizaciones son inherentemente jerárquicas. Se anidan individuos en grupos de trabajo, grupos de trabajo se anidan en secciones de trabajo, se anidan secciones en organizaciones, y se anidan organizaciones en ambientes..."

Como se puede apreciar, la mayoría de los autores plantean que las organizaciones existen en un intercambio constante con otras, dado que no son autónomas, por lo que obtienen los recursos que requieren para el desarrollo de sus procesos productivos o de servicios de entidades que se encuentran en el entorno y suministran a su vez los mismos a otras organizaciones que forman parte del referido entorno.

A partir de aquí es que se considera que el desarrollo de la organización se concibe como una gestión a largo alcance que tiene como objeto perfeccionar la actitud de las entidades u organismos para que resuelvan sus problemas, así como su idoneidad para hacer frente a los cambios que se operan en su entorno; por lo que es necesario su mejoramiento continuo, aspecto este que ha provocado cambios sustanciales, acentuados a partir de la década del 60 y más agudizados en nuestro caso a partir de los años 90, debido fundamentalmente a:

la evolución tecnológica,

las crisis económicas,

aparición de nuevos valores sociales y culturales, los cuales se han centrado en las tendencias fundamentales que se expresan a continuación:

el beneficio es necesario para la supervivencia de la organización.

la organización asegura la satisfacción de las necesidades del mercado.

la organización asegura la satisfacción de las necesidades de los que trabajan en ella.

Resulta interesante destacar la influencia del entorno, la tecnología y la cultura organizacional en el redimensionamiento de las organizaciones ya que las propias complejidades de la producción, el mercado y el funcionamiento financiero de la sociedad han reclamado en cada momento nuevas soluciones a las contradicciones que se han presentado en las organizaciones; surgiendo así métodos de organización que han evolucionado conjuntamente con el avance tecnológico y el desarrollo de los recursos humanos.

En esta etapa del desarrollo de los métodos de organización y dirección el protagonismo principal fue para la tecnología, mientras que el recurso humano era

secundario, siendo considerado como un gasto corriente de un insumo disponible en un amplio mercado de trabajo. Pero la propia complejidad tecnológica fue exigiendo del recurso humano menos cantidad y sí más cualidades del mismo para producir con una eficiencia superior a la acostumbrada. Todo esto implica que se haya avanzado a ver el recurso humano como una inversión y no como un gasto.

Las organizaciones se diferencian por su variedad y complejidad. No obstante, tienen dos elementos comunes a todas: las personas y la tecnología aplicada. El factor humano es el elemento clave siempre.

Es importante entender las organizaciones como sistemas. Al respecto, E.F Kast & E.J Rosenzweig (1992), plantean que estos sistemas:

Se construyen para lograr un fin común u objetivo, por lo que todos los elementos, subsistemas o componentes de estas se orientarán a la consecución del mismo.

Concentran las acciones de sus miembros en función de los objetivos, lo que exige el diseño de sistemas de información y decisión, así como la definición de posiciones individuales de trabajo.

Comprenden un sistema estructurado, lo que implica la existencia de una estructura con diferentes niveles de complejidad que exigirán mecanismos de coordinación.

Necesitan información para dirigir la actividad de las personas, las cuales comparten determinadas creencias, valores y costumbres.

Pertenencia a un medio o entorno.

La organización social es un sistema continuo de actividades humanas, diferenciadas y coordinadas que utiliza, transforma y funde un conjunto específico de recursos humanos, materiales, de capital de ideas naturales, en un todo único solucionador de problemas, dedicado a satisfacer necesidades humanas particulares, en interacción con otro sistema de actividades humanas y recursos dentro de su medio. Para tener una mejor idea de lo anterior vea la siguiente figura:

Son	Tienen	Hacen
Personas.	Conductas humanas.	Satisfacer necesidades, crean actitudes, motivan, desarrollan, conducen, crean grupos, etc.
Se organizan.	Estructura.	Progresan, aumentan, cambian, se combinan, se dividen.
Desempeñan actividades.	Procesos.	Recompensan, comunican, deciden, evalúan.

Para lograr que las organizaciones alcancen viabilidad y éxito es necesario desarrollar un proceso organizativo con calidad y velocidad que permita revisar el sistema y realizar los cambios necesarios, aunque estos ocasionen dislocación y una pérdida temporal del ritmo o continuidad.

J. A. Kenneth (1983) hace referencia a que ignorar la necesidad de examinar la organización ante cambios significativos u oportunidades, puede provocar una inercia y una pérdida de terreno que sería muy difícil de recuperar más tarde.

Cuando se habla del proceso organizativo se habla de analizar el término "organización" desde el punto de vista dinámico, que es quién debe asegurar el desarrollo armonioso de las acciones que permitan alcanzar los objetivos marcados por la gerencia. La organización es por lo tanto la condición previa para que lo planificado se convierta en realidad.

Garciga Marrero, R. (1987), expresa que "... el objetivo fundamental del proceso organizativo es asegurar una adecuada formación del sistema dirigente, dirigido, así como garantizar el establecimiento de formas de interrelación convenientes entre ellos. La organización es el único medio para lograr la coordinación y utilización eficaz y eficiente de equipos y tecnologías...".

Lo anterior es criterio del autor, compatible con redimensionar, que significa desde una búsqueda de una organización acorde con las características de su producción en función de la satisfacción de sus consumidores y una creciente autonomía empresarial que contempla cambios radicales en métodos de dirección, organización de la producción, organización o rediseño e incluso proyección de las inversiones y la búsqueda de nuevos frentes de financiamiento. (Calcines, 1995)

Esto constituye, en definitiva, la acción de "organizar organizaciones", cuyo problema fundamental radica no solo en la racionalidad y el incremento de la productividad (F.W Taylor), en la formación de estructuras racionales (H. Fayol) ni en el énfasis en las relaciones humanas y la motivación (E. Mayo, A. Maslow, etc), sino que constituye un proceso complejo que requiere de un enfoque sistémico, de una dirección participativa que asegure el funcionamiento del sistema dirigente y del sistema dirigido y la conveniente interrelación entre estos.

Todo esto, por tanto, implica que la organización sea el único medio para lograr una coordinación y utilización eficiente de personas, equipos y tecnología, que permita lograr entidades exitosas (eficaces y eficientes), con un determinado nivel de crecimiento y desarrollo, sobre la base de que este último crea el potencial para

el primero y a medida que crece surgen presiones para su desarrollo. (Vázquez Bronfman, 1988; López Cibeira, 1992; Fuenmayor, s/a.)

P.B Crosby P.B (1989, plantea que las organizaciones no tienen porque desaparecer, sino que es posible reformarlas y actualizarlas continuamente para que nunca les llegue la "hora final". Si desean conservarse prestas a enfrentar el futuro no pueden dejar de ser organismos vivos, palpitantes, alertas y nada en ellas debe considerarse perpetuo y no pueden ser creadas para perder.

Desde el punto de vista dinámico la organización ha sido estudiada por varios autores, quienes han formulado sus correspondientes definiciones, así como planteado diferentes procedimientos tecnológicos o modelos orientados a perfeccionarlas o rediseñarlas.

II.3: Concepto de estructura organizativa de dirección.

En el Informe Central al II Congreso del PCC (1981) nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz planteó "... Debemos trabajar por el perfeccionamiento de nuestra administración con el objetivo de ser cada vez más eficiente, menos burocráticos y más ágiles en todos los niveles. Debemos estudiar con más rigor técnico los mecanismos de organización...". En los documentos del III Congreso del PCC se plantea que "... en las empresas se deberá elaborar una política integral de perfeccionamiento y normalización de los sistemas de dirección...". En la Resolución sobre Perfeccionamiento del SDPE se indica la necesidad de "... aumentar el nivel de organización de la dirección del trabajo administrativo a fin de elevar su eficiencia y lograr la simplificación del aparato administrativo empresarial. Para ello es necesario racionalizar consecuentemente las estructuras de dirección (...), revisar los procedimientos existentes en cuanto a la determinación de las estructuras y plantillas de la empresa...".

Quizás esta fecha haya marcado la pauta para iniciar estudios de rediseño, reestructuración de algunas organizaciones cubanas a pesar del débil conocimiento de las principales tendencias, que en este campo, se estaban desarrollando en el mundo.

Para tener una mejor idea de lo que acontece en la arena internacional en ese momento tenemos que en la década de los años 80 se produce en los Estados Unidos un fuerte movimiento orientado hacia lo que se ha dado en llamar "implicación de los trabajadores", que se involucran en el diseño y dirección de las organizaciones laborales. Esto se basaba en investigaciones que se llevaron a cabo desde los años 40 por grupos de psicólogos e investigadores sociales que dieron origen a famosas escuelas de dirección. Ya en la década del 60 y principios de la del 70 existen varias empresas manufactureras en los Estados Unidos (General Foods, General Motors, Procter & Gamble y otras), Inglaterra (Shell U.K), Suecia (Volvo) y otros países que comienzan a eliminar niveles en la estructura organizativa, a aumentar el espectro de control de los gerentes. Esto estaba dirigido al aplanamiento de la estructura, o sea, al establecimiento de estructuras jerárquicas relativamente planas y minimizadas, donde las diferencias de status, el control y la

coordinación lateral dependía de los objetivos compartidos y de la pericia en lugar de las influencias formales.

Generalmente este trabajo estuvo y está basado en la definición de funciones (suministro, apoyo, dirección), de puestos de trabajo de espectro más amplio (más participación en el proceso de toma de decisiones, planeación, solución de problemas, más responsabilidad por la calidad y tareas combinadas de operación y mantenimiento), de un clima igualitario con pocas regalías para la dirección; supervisores de primera línea responsables del desarrollo de los equipos de trabajo, elevación de su efectividad y de sus vínculos con otras unidades, etc.

En el mundo de hoy, caracterizado por su alto nivel de turbulencia y competitividad, la existencia de las empresas tiene que estar basada en ciertas ventajas competitivas, dentro de las cuales podemos incluir el hecho de que cada entidad, organismo o institución posea una estructura organizativa adecuada y muy ajustada a sus objetivos estratégicos.

Al respecto Chadler, A (1972), plantea que "... La estructura es algo determinada por la estrategia de la empresa, a una determinada estrategia corresponde para su puesta en marcha, un tipo de estructura formal...". Sin embargo, no se puede obviar que existen investigadores que plantean lo contrario, o sea, que la estructura determina por sí misma la adopción o no de determinada estrategia. (Francisco Lamolla, 1995-1996)

Partiendo de lo anterior vemos que distintos autores, de acuerdo a su formación y experiencia, definen lo que es una estructura de dirección; los pasos, etapas y fases para su diseño y rediseño con el objetivo de lograr su perfeccionamiento y un mejor funcionamiento del sistema organizativo en general. Según Mintzberg (1991), "... la estructura parece encontrarse en la raíz de las muchas preguntas que nos surgen sobre las organizaciones...". El mismo autor refiere que "... toda actividad humana organizada (...) plantea dos requisitos: división del trabajo en tareas distintas que deben desempeñarse y coordinación de las mismas... "

Después que se produce esta división del trabajo, cuyo objetivo es la búsqueda de un incremento de la productividad del trabajo, es indispensable lograr coordinar el trabajo de estas diversas personas y unidades organizativas. Según March y Simon, 1958 y Galbraith, 1973 tenemos que existen varias formas para lograr lo anterior. Entre estas tenemos:

Adaptación mutua.

Supervisión directa.

Normalización de los procesos de trabajo.

Normalización de los resultados del trabajo.

Normalización de las habilidades del trabajador.

H. Mintzberg (1991) hace un análisis de estos estudios y plantea que "... estos elementos son considerados como el aglutinante que mantiene unida a la organización...".

Todos los investigadores coinciden en que la estructura de dirección es un conjunto de subdivisiones interrelacionadas entre sí. Fernando Portuondo (1983) y A.M. Omarov (1987) coinciden en que esta se forma por un ordenamiento jerárquico y en ella queda expresada la autoridad que existe en el colectivo y la tarea que corresponde a cada miembro. (W. Haynes también coincide en esto último). Eugenio Yáñez y Francisco Barroso coinciden en que en la estructura se disponen grupo de individuos cuya finalidad es alcanzar los objetivos propuestos. W. Haynes se refiere a que la organización estructural trata de los canales de comunicación y métodos de influencia. Yáñez se refiere a este último aspecto expresando que la estructura organizativa presupone un determinado comportamiento de las relaciones interpersonales. (Ver Anexo No. 1.)

Concluyendo, podemos decir que en todos los criterios expresados sobre la estructura organizativa quedan implícitos los siguientes principios:

Las diferentes actividades que son agrupadas son el resultado de la división y especialización del trabajo teniendo en cuenta el objetivo de la entidad en particular.

La actividad de cada individuo esta dirigida al cumplimiento de los objetivos propuestos, de la misión y visión organizacionales.

Unidad entre autoridad y responsabilidad.

Establecimiento de objetivos no conflictivos.

Coordinación de actividades y tareas.

Ahora bien, en lo referente al downsizing tenemos que diferentes autores cubanos y extranjeros coinciden en que las empresas deben avanzar hacia estructuras planas para hacer más factible la actividad gerencial. En particular nos referimos a los autores cubanos Armando Pérez Betancourt y Berto González (1988) y Armando Nova González (1995); quienes afirman que el sistema de gestión debe sufrir modificaciones y de hecho está sucediendo así actualmente.

II.4: Sobre la relación de estilos de dirección y el perfeccionamiento organizativo.

Existen varias teorías acerca del liderazgo en dependencia de los autores que analizan el tema. Las primeras (años iniciales del S. XX) hacen alusión a que el líder reúne en si rasgos innatos específicos de su personalidad que los distinguen del resto y por medio de estos pueden influir en el comportamiento de los demás.

Ya en los años 40 del mismo siglo se desarrollan otras teorías que involucran a los líderes con las diversas situaciones que viven y tienen que enfrentar, con la reacción e influencia de los subordinados en los resultados del trabajo efectivo de dirección (se incluye la actividad de organización de la empresa.). Luego se estudia el comportamiento de los líderes con el objetivo de definir si es posible entrenar a las personas para que se conviertan en líderes. A partir de aquí los investigadores enfocan dos aspectos de la conducta de liderazgo: funciones de liderazgo y estilos de liderazgo. Esta última no se preocupa por las características de personalidad y se refiere en particular a la existencia de tres estilos de liderazgo: autoritario (énfasis en el líder), liberal (énfasis en los subordinados) y el democrático (énfasis en el líder y los subordinados)

Muchos autores han abordado lo relacionado con los estilos de liderazgo y sus descripciones (Senlle, 1994; Kast y Rosenweig, 1988, Stoner, 1995, Chiavenato, 1989, Novoa. M, 2000). Como derivación de la revisión de estas investigaciones tenemos que existe una gran cantidad de contenido conceptual común, aunque prevalecen tres dimensiones fundamentales: apoyo, facilitar el trabajo y facilitar la interacción.

Como resultado de todo esto tenemos que se inician varias investigaciones en universidades de reconocido prestigio en los E.U.A, las cuales revelan que la eficacia de los líderes no dependía del estilo participativo del líder, sino de la situación en que se aplica el estilo. Además, los grupos de trabajo más productivos tendían a ser aquellos en los cuales sus líderes estaban orientados hacia los empleados y no a la producción. Los líderes más eficaces eran aquellos que mantenían relaciones de apoyo con sus subordinados, tendían a utilizar la toma de decisiones en grupo más que las individuales y alentaban a sus subordinados a fijar y obtener metas de alto desempeño.

Sin lugar a dudas, si se mira la problemática desde la política de la organización (diseño de estructuras organizativas), es incuestionable que el liderazgo (estilos de dirección empleado) puede ser un instrumento para mejorar las entidades. Por tanto, una cuestión relevante es la "... autoevaluación y el desarrollo de un programa de organización para facilitar un mejor trabajo de liderazgo..." (Kast y Rosenweig, 1988)

No se puede olvidar que también es importante diseñar estructuras organizativas que armonicen con la estrategia de selección y adecuación de las personas a los puestos y las funciones específicas a desarrollar, los cuales deben aparecer de una manera impersonal en el momento del diseño organizativo.

Resumiendo podemos decir que el estudio de los comportamientos del líder y su influencia en el desempeño individual y organizacional requiere de un enfoque balanceado. No debe prevalecer un estilo sobre otro, sino que todos deben ser utilizados a la luz de las situaciones a que se enfrenta el líder. Este debe hacer un uso de los estilos en función de convertirse en mentor de la organización y de sus seguidores. Lo que importa siempre es la evolución continua de la organización y sus subordinados, que el ritmo de desarrollo de la organización este influido por

una infinidad de apoyos y no por el interés de ser un líder, la única persona de relieve dentro de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior es que estamos en condiciones de afirmar que un estilo de dirección efectivo es aquel que está marcado por determinadas cualidades que debe poseer un directivo, entre las cuales podemos enumerar las siguientes:

- Sentido de responsabilidad.
- Iniciativa propia.
- Saber convencer.
- Saber entusiasmar.
- Saber coordinar.
- de • Saber comunicar órdenes.
- Alto sentido de justicia.
- Sentido de equidad.
- Saber mantener la disciplina.
- Ser un buen ejemplo.

En fin, todas estas cualidades se resumen en la siguiente frase de E. Guevara "... desde el trabajo voluntario hasta el trabajo de todos los días, los dirigentes tienen que encabezar a sus compañeros...".

II.5: Sobre el proceso de diseño organizacional: tendencias actuales.

El investigador Herbert Simon (1969) en su trabajo titulado "The sciences of the artificial", hace referencia a que "... toda persona que conciba líneas de acción cuyo objeto sea cambiar situaciones existentes, se dedica a diseñar...".

Ahora bien, ¿ qué se entiende por diseño?. Para responder a esta interrogante tenemos que recurrir a diferentes autores. Así tenemos que Robert Moli Piralla (1977), plantea que éste "... es un proceso creativo donde se definen características de un sistema, de manera que el mismo cumpla en forma óptima sus objetivos...".

Al respecto Elmer López y Jesús Sánchez (1982) plantean que "... es una actividad deliberada del hombre que debe implicar un acto creador dirigido a conformar algo nuevo y útil... ".

Sobre este tema H. Mintzberg (1991) se refiere planteando que "... el diseño supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizacional, corresponde a pulsar los botones 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?. Además plantea que en un proceso de diseño se deben formular las siguientes interrogantes:

¿ Cuántas tareas deben corresponder a un puesto de trabajo determinado en la organización, y qué grado de especialización debe tener cada una de ellas?

¿ Hasta qué punto debe normalizarse el contenido de trabajo de cada puesto?

¿ Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos?

¿ Sobre qué base deben agruparse los puestos en unidades y estas, a su vez, en otras mayores?

¿ Qué tamaño debe tener cada unidad?.¿ Cuántos individuos deben estar bajo el mando de un directivo determinado?

¿ Hasta qué punto hay que normalizar el output de cada puesto o unidad?...".

A partir de estas interrogantes, según el propio H. Mintzberg (1991) se desarrollan nueve parámetros de diseño. (Ver Anexo No. 2.)

De lo anteriormente descrito podemos concluir que el cambio estructural no es un proceso sencillo y no se puede limitar a cambiar de sitio algunas unidades del organigrama de una organización cualquiera.

Otros autores, Koontz y Weihrich (1991) se refieren al diseño de organizaciones y plantean que este permite clarificar estructuras. Ramón Aldag y Arthur Brief (1989) plantean que este permite definir estructura formal, el grado de centralización en la toma de decisiones, definir la distribución de compensaciones entre niveles organizacionales y definir la dimensión relativa de las partes de la organización. Idalberto Chiavenato (1987) plantea que "... cuando estamos organizando estamos diseñando la organización. Esto también depende del enfoque que se utiliza. El más completo es la teoría de la contingencia..."

A continuación nos referiremos a las tendencias actuales en el diseño. La ciencia de la administración ha evolucionado y también las formas de organizar. Así tenemos que desde la II Guerra Mundial hasta los años 60 las empresas tienden a la expansión industrial. Se forman grandes aparatos superestructurales con controladores, planificadores, etc en todas partes. La calidad y el servicio no son elementos tan importantes. En los años 50 la atención primordial es sobre la capacidad instalada, los complejos sistemas de presupuestos, la planificación y el control. En los años 60, con la introducción de la automatización, se pasa a una subdivisión mayor de los trabajos que conlleva al crecimiento del número de procesos y del personal en los niveles medios y funcionales. El cliente se distancia del usuario.

Ya en los años 90, bajo los efectos de la reingeniería se busca un nuevo paradigma de cómo organizar y conducir los negocios, cómo crear nuevos tipos

y procedimientos operacionales. La atención fundamental se centra en la participación e implicación de los trabajadores en el proceso de dirección, el rediseño radical de los procesos para buscar mejoras espectaculares.

Profundizando más en las concepciones desarrolladas en los años 90 tenemos que el diseño organizacional se ha caracterizado por poner fin a la organización tradicional y se ha puesto énfasis, según Ordoñez Ordoñez (1995) en una arquitectura organizativa centrada en lograr máximo de flexibilidad y capacidad de reacción ante variaciones del entorno.

La flexibilidad del diseño organizativo (Ordoñez Ordoñez, 1995; López Quero & Rodríguez Pérez, 1995; Muñoz Betemps, 1995; Domínguez Bedagor, 1995; Ostroff Garvín, 1991; Castellanos Castillo, 1997) implica una transformación cualitativa en la gestión organizacional dirigida a los siguientes aspectos:

Integración de todas las unidades organizativas en una visión única de la entidad.

Orientación al cliente.

Descentralización de la información y la toma de decisiones.

Organizar sobre la base de que las unidades organizativas existen y trabajan en función de las actividades que integran la cadena de la organización.

La coordinación de la gestión se realiza de forma horizontal, multidisciplinaria y basada en la secuencia de actividades en la organización.

Aplanamiento del organigrama.

Comprensión y gestión de los procesos y el tiempo para servir al cliente.

Pensamiento global (centralización de la estrategia) y operación local (descentralización de la gestión operativa)

Desde hace varios años se están aplicando programas de "gerencia de calidad total" y replantamiento o rediseño de procesos. La tendencia es hacia organizaciones más planas en las que la gerencia horizontal se ha vuelto más importante que la gerencia vertical. La organización horizontal elimina en gran parte tanto la jerarquía como las fronteras funcionales o departamentales, la organización será en torno a procesos y concentradas en la satisfacción del cliente. Además, existen criterios referente a que en algunas organizaciones deben crearse estructuras duales, es decir, una estructura habitual y otra reflexiva. Esta última se construirá con el fin de estimular la perspectiva y el enriquecimiento personal. Dentro de la organización se producirá un movimiento de personal de una a otra estructura. Esto permitirá alternar a los directivos en puestos difíciles y en puestos de menor nivel, pero de manera temporal. (Larry E. Greiner, 1995)

En la década del 90 se ha desarrollado el enfoque estratégico del proceso de dirección, expresado a través de la definición de la visión de la organización, la cual proporciona una guía y sirve como fuente de energía para la obtención de

ventajas competitivas. Con el conocimiento claro y preciso de la visión se puede determinar cuales son los procesos que realmente son necesario cambiar y qué cambios estructurales se deben realizar.

Ya que estamos hablando del proceso de rediseño creemos muy válido apuntar que los sistemas organizativos mantienen una estrecha relación con el entorno y esto lógicamente influye en el mismo. Luego entonces, consideramos importante referirnos al concepto organización y a su relación con el entorno. (Ver Anexo No. 3)

Existen varios tipos de Organizaciones. Al respecto Burns y Stalker (1961) y R. Aldag, A. Brief (1983) plantean que existen fundamentalmente dos tipos de organizaciones según su capacidad de flexibilidad y adaptabilidad: Mecanicista y Orgánica. (Ver Anexo No. 4.)

Partiendo del análisis del concepto organización, su interrelación con el entorno y los tipos de organización existente es que pensamos que la estructura debe ser flexible. La mejor es aquella que garantiza el cumplimiento eficiente de la misión y visión organizacionales, de los objetivos estratégicos y de trabajo definidos para cada una de las áreas claves de resultados, que reduce la dependencia y los conflictos dentro de la organización y pone, tan bajo como sea posible, el proceso de toma de decisiones.

Por tanto, la mayoría de las estructuras organizacionales reflejan las necesidades reales de la organización, o al menos las del pasado reciente. Son pocas las estructuras que se imponen artificialmente a la organización. Sin embargo, los cambios en las condiciones del entorno, ya sea interno o externo, implican el surgimiento de cambios en las necesidades de la organización.

Dentro de las escuelas del pensamiento organizativo existe una tendencia a considerar al ambiente como una variable que influye en la proyección de la organización. Las organizaciones se adaptan a él de manera proactiva y dinámica. Esta idea está basada en el carácter abierto y adaptativo de las organizaciones y a la necesidad de preservar la flexibilidad ante los cambios ambientales. (Reyes, 1996)

II.6:	Análisis sobre las etapas a cumplimentar durante un proceso de perfeccionamiento estructural en búsqueda de eficiencia y eficacia.
-------	--

Anteriormente ya se ha mencionado que el enfoque estratégico del proceso de dirección proporciona una guía que sirve de base para la obtención de ventajas

competitivas. Justamente la reestructuración organizacional tiene como principal objetivo incrementar la eficiencia y efectividad de los equipos gerenciales a través de cambios significativos en la estructura organizativa.

Al respecto Angel L. Portuondo (1995), plantea que "... las empresas no pueden ser arregladas, sino reinventadas....". El mismo autor (1998) ha planteado que "... no se trata de poner "parches" para que el sistema funcione mejor; al contrario, se trata de abandonar procedimientos establecidos y mirar de forma fresca el trabajo para crear el producto o servicio y entregar un valor superior al consumidor... ". (Entiéndase por consumidor de la universidad los alumnos de pregrado y postgrado, las empresas y organismos demandantes de ciencia, etc.)

De esta manera es el consumidor, en el sentido anteriormente expresado, y sus necesidades lo que orienta la estructura. Con relación a esto último Roberto Pérez Llanes (1995), plantea que "... desde este punto de vista el redimensionamiento es un proceso de transformación y cambio mediante el cual las organizaciones se refocalizan en términos de mercado-clientes, tecnología y actividades... ". Esto supone un saneamiento y poda de actividades, productos y/o servicios, y procesos; de forma tal que dentro de la organización quedan solo aquellas actividades y tecnologías que permitan la generación más competitiva de valor.

Teniendo esto presente puede surgir la interrogante acerca de cómo iniciar ese proceso de perfeccionamiento o rediseño en búsqueda de eficiencia y eficacia. Al respecto tenemos que señalar que existen varios autores que enuncian etapas, pasos o fases para acometer dicho proceso. A continuación mostramos una secuencia histórica que nos ilustra esta idea.

Zapico Medina (1957)

Redactar un reglamento.

Crear departamento.

Dictar instrucciones para la realización de labores.

Especificar la rutina a seguir.

Maynard (1973)

Determinación del trabajo.

Agrupar componentes y puestos de trabajo.

Elección de individuos para puestos de trabajo.

Formulación de métodos y procedimientos de trabajo.

Organizar el trabajo y el tiempo del directivo.

Goyenechea Cola (1975)

- Conocer que debe ser realizado para lograr los objetivos.
- Disminuir la tarea general en sus componentes funcionales.
- Elaborar el diagrama funcional.
- Seleccionar el personal adecuado.
- Elaborar el manual de organización.
- Elaborar los procedimientos detallados para ejecutar las actividades.
- Preparar información necesaria.

Silvio Hernández Cotón (1982)

- Revisar base técnico material.
- Precisar funciones y tareas.
- Determinar hombres y especialidad.
- Asignar responsabilidades.
- Definir relaciones.
- Establecer flujo y tecnología a utilizar en el proceso de información.
- Instruir a los involucrados en funciones.

José A. Acevedo y Maritza Hernández (1987)

- Análisis de la estructura actual.
- Proyección de la nueva estructura.

Carnota Lauzán, O. (1987)

- Estudio de la situación actual.
- Determinación de objetivos.

Determinación de interrelaciones del sistema de decisiones.

Elaborar reglamento orgánico.

Diagrama de organización.

Criterios sobre métodos y estilos.

Guías de trabajo.

Contenidos de cargos.

Manuales de organización.

Sistema de información.

Supervisión y mantenimiento.

Berto Roig (1987)

Identificación de contingencia empresa – entorno.

Necesidades de la especialización.

Estandarizaciones necesarias.

Evaluación de capacidades directivas.

Criterios de agrupación y coordinación.

Criterios de colocación de personas.

Sistema de conexión lateral.

Procesos de toma de decisiones.

H. Mintzberg (1989)

Definir misión.

Determinación de tareas.

Determinación de posiciones individuales.

Agrupación de posiciones individuales.

Agrupación de unidades organizativas.

Richard Axelrod (1990)

Análisis de consumidores (para entender las necesidades de la organización y hasta dónde son cubiertas)

Análisis técnico (para determinar donde ocurren desviaciones)

Análisis de equipo (para determinar interdependencia: quién necesita trabajar junto)

Rediseño del trabajo (para dar más autonomía y control sobre el propio trabajo)

Funcionamiento de los equipos (para desarrollar mecanismos de unión, lo que conlleva a aumentar la efectividad)

Plan de transición (entrenamiento requerido, cambios en la política y procedimientos y los sistemas de recompensa)

Koontz y Weirich (1990)

Establecer objetivos.

Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo.

Identificación y clasificación de actividades necesarias para lograrlas.

Agrupamiento de estas actividades en función de los recursos humanos y materiales disponibles.

Delegación de autoridad.

Vincular los grupos horizontal y verticalmente mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

López Ciberia (1992)

Elaborar misión.

Definir funciones.

Agrupar y crear órganos.

Descentralizar autoridad.

Integrar órganos de dirección en forma vertical y horizontal.

Elaborar métodos o procedimientos para cumplir las funciones.

Elaborar contenidos de trabajo, requerimientos y plantilla de cargos.

Elección de medios técnicos para el proceso de información.

Manuales de organización.

Pereda Marín (1993)

Identificar metas de la organización.

Definir funciones.

Evaluar las hipótesis de diseño.

Diseño de estructura organizativa.

Prueba, construcción y evaluación del sistema.

Rediseño organizacional.

Carlos Cristóbal Martínez, Silvio Hernández Cotón, Félix Arteaga Rodríguez.
(1993)

Procesamiento de regulaciones legales.

Establecimiento del árbol de objetivos del sistema.

Determinación del árbol de funciones.

Proyección de la estructura ideal.

Diagnóstico del sistema analizado.

Valoración de los cuadros.

Determinación de la base técnico-material para la dirección.

Proyección de la estructura (Versión inicial)

Diseño de los subsistemas.

Organización del trabajo y cálculo de la plantilla.

Proyección de la estructura. (Versión final)

Proceso de reglamentación.

Ostroff (1995)

Identificar objetivos.

Analizar ventajas competitivas.

Definir proceso básicos.

Organizar en torno a procesos.

Eliminar actividades que no añaden valor al producto.

Reducir departamentos dedicados a una función concreta.

Crear equipos multidisciplinarios y fijarles objetivos y nombrar un encargado.

Dar autoridad a los trabajadores.

Adaptar a la estructura los sistemas de remuneración y presupuestos y ponerlos en relación con la satisfacción de los clientes.

J.R. Castellanos Castillo (1997)

Preparación.

Diagnóstico.

Bases.

Planeación.

Implantación.

Evaluación.

Después de haber presentado las principales ideas de este grupo de autores nacionales y foráneos y haciendo el análisis pertinente de las mismas podemos proponer el siguiente procedimiento para favorecer el proceso de cambio o modificación de la estructura organizacional y los métodos y estilos de

dirección en busca de mayor eficacia y eficiencia. Dicho procedimiento es el siguiente:

II. 7 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

Como conclusiones de este capítulos podemos formular las siguientes:

La estructura organizativa es un elemento determinante dentro del proceso de cambio y/o modificación organizacional. Esta no es más que el conjunto de subdivisiones creadas como resultado del proceso de división, integración y especialización del trabajo. Dichas subdivisiones conforman un sistema específico, en el cual se expresa el nivel jerárquico y las relaciones de autoridad lineal, funcional, asesoría, coordinación y/o colaboración; las funciones y tareas a realizar por cada miembro del grupo, con la finalidad de alcanzar la misión y visión organizacionales; para lo cual deben mediar adecuados mecanismos de comunicación, sistemas informativos y métodos de influencia interpersonal.

La mejor estructura es aquella que garantiza el cumplimiento eficiente de la misión y visión organizacionales, de los objetivos estratégicos y de trabajo definidos para cada una de las áreas claves de resultados, que reduce la dependencia y los conflictos dentro de la organización y pone, tan bajo como sea posible, el proceso de toma de decisiones

Teniendo en cuenta que hoy se cuestionan las viejas formas de dirigir, la organización vertical, etc. nosotros apoyamos la idea referida a la necesidad del aplanamiento de las organizaciones, donde se incluyen las IES, para hacer más factible el proceso de dirección, concibiendo que los directivos más eficaces son aquellos que mantienen relaciones de apoyo con sus subordinados y tienden a utilizar la toma de decisiones en grupo más que las individuales y alientan constantemente a sus subordinados a fijar y obtener metas de alto desempeño.

Para iniciar un proceso de cambio y/o modificación de la estructura organizacional, los métodos y estilos de dirección se hace necesario un estudio de los comportamientos del líder, ya que su influencia en el desempeño individual y organizacional requiere de un

enfoque balanceado. Además, no debe prevalecer un estilo sobre otro, sino que todos deben ser utilizados a la luz de las situaciones a que se enfrente el líder. Este debe hacer un uso de los estilos en función de convertirse en mentor de la organización y de sus seguidores. Lo que importa siempre es la evolución continua de la organización y sus subordinados, que el ritmo de desarrollo de la organización este influido por una infinidad de apoyos y no por el interés de ser un líder, la única persona de relieve dentro de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior es que estamos en condiciones de afirmar que un estilo de dirección efectivo es aquel que está marcado por determinadas cualidades que debe poseer un directivo, entre las cuales podemos enumerar las siguientes

Sentido de responsabilidad.

Saber comunicar órdenes.

Iniciativa propia.

Alto sentido de justicia.

Saber convencer.

Saber coordinar.

Sentido de equidad.

Saber mantener la disciplina.

Ser un buen ejemplo.

No existe una metodología acabada para provocar el cambio y/o modificación de la estructura organizacional y los métodos y estilos de dirección. Por tal razón proponemos nuestro procedimiento, el cual explicaremos en el próximo capítulo.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez concluido nuestro trabajo hemos arribado a las siguientes conclusiones:

El proceso de cambio y/o modificación estructural y de los métodos y estilos de dirección en la SUSS es necesario para poder trabajar por el cumplimiento de la misión y visión organizacionales, para ayudar a lograr sus objetivos de forma eficiente y eficaz. Todo ello teniendo en cuenta la situación existente.

No existe una forma única de realizar diseños o perfeccionamientos estructurales, de los métodos y estilos de dirección que sea la mejor; sino que ello está condicionado por las características propias de la organización y las variables que se tengan en consideración en este análisis.

Los cambios en la estrategia conducen a modificaciones en la estructura para poder adaptarse y sustentar el cambio.

RECOMENDACIONES:

A partir de las conclusiones anteriores podemos llegar a plantear las siguientes recomendaciones:

Poner en práctica el procedimiento diseñado y llegar hasta el diseño minucioso de las posiciones individuales en las que existan problemas.

Organizar la realización de entrenamientos al personal dirigente para enriquecer el liderazgo de la entidad y que el mismo contribuya al funcionamiento de la estructura propuesta.

Fomentar el trabajo en equipo y continuar capacitando al personal en esta temática.

Bibliografía.

Acevedo, J.A: "Organización de empresas industriales".

Acevedo, J.A; Hernández, M: "Perfeccionamiento de la estructura organizativa de dirección". En: **Rev. Ingeniería Industrial**, No. 17, 1987.

- Alvarez, C: La universidad como institución social. Universidad "Francisco Javier Sucre". Bolivia, 1995.
- Bases generales del perfeccionamiento empresarial en el MINFAR, 1989.
- Berto, R.: "La organización de las estructuras". Revista Alta Dirección, No. 111, 19897, Barcelona, España, Pp 397 - 411.
- Bowman, E; Singh: "Corporate restructuring. Reconfiguring the firm". Strategic Management Journal, Vol. 14, pp 5-14, USA, 1993.
- Carnota Lauzán, O: "Teoría y práctica de la dirección socialista". Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, Cuba, 1990.
- Carranza Valdés, J: "Los cambios económicos en Cuba: problemas y desafíos". En: **Rev. Economía y Desarrollo**, Año XXV, Vol. 117, No. 1, 1995, pp16-33.
- Castellanos Castillo, J. R 2000.: "Diseño Organizativo: Enfoques y Tendencias". En Folletos Gerenciales, No. 1, Enero, Ciudad de La Habana, 2000)
- Castellanos Castillo, J.R.: "Estudio de la eficiencia organizacional de las UBPC 's en Villa Clara. (Informe final de investigación.). CDICT / UCLV, Santa Clara, 1996.
- Castellanos Castillo, J.R.: "Estudio del dimensionamiento de las Organizaciones de Producción Cañeras en Villa Clara." (Informe final de investigación.). CDICT / UCLV, Santa Clara, 1995.
- Castellanos Castillo, J.R.: "Proyección estratégica de la capacitación de la Junta de Administración de las UBPC 's". Ponencia presentada al II Simposio de Cooperativismo, UCLV, Santa Clara, 1996.
- CRESALC/UNESCO: "Informe final y plan de acción". Conferencia de La Habana, 1996.
- D'Amado, Rodolfo: "El mejoramiento de la eficiencia a través de la modernización". OLADE, CONFERENCIAS, 1991.
- Domínguez Bedagor, T.: "Desarrollo de directivos en el marco actual de la gestión empresarial". Revista Alta Dirección. Vol. 179, 1995, Barcelona, España, Pp 1 – 8.
- Fast F.F & Rosenzwing: "Administración en las Organizaciones". IV edición, McGraw-Hill, USA, 1992.
- Garán Echevarría, S: "Ética empresarial y comportamiento de directivos. Cómo configurar corporaciones empresariales eficientes". Alta Dirección, 170, pp 65-83, 1993.
- Garán Echevarría, S: "La ética en el management europeo. Nuevas orientaciones en el contexto cultural europeo". Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Número extraordinario. Primer semestre, 1992.
- Gárciga Marrero, R (1987): "La formulación estratégica de las organizaciones". Material Docente. CETDIR / ISPJAE, Ciudad Habana.
- Gore, E: "Cambio y aprendizaje organizacional". En Revista **Gestión de Cambio**, No 4. Anderson Consulting, 1990.
- Greiner, Larry E: "Evolución y revolución a medida que crecen las organizaciones". Materiales DEADE, Bloque 2, Grupo 2: Gestión de la Empresa, Vol. No. 6, Cuba 1995/1996
- Gutiérrez Morales, E. P: "Estrategia para la dirección de una organización de nuevo tipo en la red de universidades cubanas". Tesis Doctoral, Santiago de Cuba, 1999.

- Hammer M, Champy J: "Reingeniería de la empresa". Barcelona, Parramón, 1994.
- Hernández Cotón, S.: "Diseño organizativo". Apuntes de curso de postgrado, 1995. CETDIR / ISPJAE, Ciudad Habana.
- Himmel E, Natal S, Ayarza H: "Administración universitaria en América Latina: Una perspectiva estratégica". Colección UDUAL, 1995.
- Hofmann David A.: "Decisiones centradas en modelos: Implicación jerárquica para la investigación de las organizaciones". Periódico de Management, vol., 24, No.5, pp 623-641, Texas A&M Universidad, E.U.A, 1998. (En inglés)
- Informe Central al II Congreso del PCC, 1981.
- Kenneth J. A.: "Manual del administrador de empresas". Ediciones Mc Graw-Hill Hispanoamericana de México SA. De CV. , México D.F.
- Lamolla , F.: "Un modelo de cambio estratégico.", DEADE, 1995-1996, Vol. No. 6.
- López Quero, M & Rodríguez Pérez.: "La dirección empresarial: renovación y cambio hacia la excelencia". Revista Alta Dirección. Vol. 180, 1995, Barcelona, España, Pp 77 – 92.
- Martínez C.C: "Metodología para el diseño de sistemas organizativos para empresas e instituciones turísticas". UCLV, 1992.
- McDermott, L: "Bueno, necesitamos rediseñar: ¿ Por dónde Comenzamos?. En Folletos Gerenciales, Año II, No. 4, 1998.
- Mintzberg, H.: "Diseño de organizaciones eficientes". Edición Gráfica Yanina, 1989, Argentina.
- Mintzberg, H: "Diseño de organizaciones eficientes", Barcelona, 1994.
- Muñoz Betemps, J. L.: "La función de organización y recursos humanos en los procesos de reconversión". Revista Alta Dirección. Vol. 179, 1995, Barcelona, España, Pp 29 – 35.
- Musa, J: "Modelo para la concepción y desarrollo de universidades de carácter territorial". Tesis Doctoral, 1997.
- Nova, A: "La reactivación económica del sector agropecuario cubano". En: **Rev. Economía y Desarrollo**, Vol. 117, No. 1, 1995, pp 85-91.
- Omarov A.M: "Dirección de la economía socialista", 1986.
- Ordoñez Ordoñez, J.: "La nueva gestión de recursos humanos". Edición Gestión 2000 S.A, 1995, Madrid, España.
- Organigrama estructural. En: OLADE en cifras. Venezuela, 1992.
- Ostroff Garvín, F.: "Hacia la empresa horizontal". Revista Actualidad Económica (enero), 1994, Madrid, España, Pp 47 – 49.
- Pereda Marín, S.: "Ergonomía. Diseño del entorno laboral", 1993. Editorial EUDEMA S.A, Salamanca, España.
- Pérez Betancourt, A., González, B: "El perfeccionamiento empresarial en el MINFAR", En: **Rev. Economía y Desarrollo**, No. 36, 1988.

Pérez Betancourt, A: "La organización de la producción en el perfeccionamiento empresarial de las FAR". En: Revista Cuba Socialista, No. 44, 1990.

Pérez Llanes, R: "La estrategia de redimensionamiento en la empresa cubana". En Revista Economía y Desarrollo, No. 1, 1995.

Portuondo Vélez, A.L.: "Sistemas de alto rendimiento. Apuntes de una Conferencia Magistral". Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba, 1995; Conferencia Magistral. Sede Universitaria Sancti Spíritus, Sancti Spíritus, Cuba, 2001)

Portuondo, F: "Economía de empresas industriales". 1983.

Rockearch, M: "The nature of the human values". New York. MacMillan, 1973.

Soldevilla García, E.: (s/a). "Teoría y técnica de la organización empresarial". (Impresión Ligera) Universidad del País Vasco. España.

Stoner, James; R.E. Freeman; Daniel R. Gilbert: "Admisnistración", V Edición, 1989.

Tesis y Resoluciones del I Congreso del PCC. Editorial DOR, La Habana, 1976.

Tunnerman, C: "Conferencia introductoria". CRESALC, La Habana, noviembre de 1996.

Vecino Alegret, F.: "I Conferencia Sindical de Centros de la Educación Superior". La Habana, marzo del 2001.

Vecino Alegret, F: "Intervención en el III taller nacional sobre trabajo politico-ideológico en las universidades". La Habana, junio de 1998.

Vecino Alegret, F: "Intervención en el XXI seminario de perfeccionamiento para dirigentes de la educación superior". La Habana, marzo de 1999.

Vega García, Angel: "Gestión y desarrollo estratégico de las universidades de Matanzas y Camagüey."

Yáñez, E: "Dirección estratégica. Decisiones estratégicas". La Habana, 1991.

ANEXO NO. 1: DEFINICIONES DE ESTRUCTURA.

Autor	Obra	Concepto
Fernando Portuondo.	Economía de empresas industriales. Edición. 1983.	Es el conjunto de subdivisiones reglamentadas y su relación. Esta se forma por un ordenamiento jerárquico, donde cada subdivisión, cada unidad organizativa dirige una subdivisión inferior y es a su vez dirigida por una subdivisión superior.
Omarov, A. M	Dirección de la economía socialista. Ciudad de La Habana, Editorial: Pueblo y Educación, 1987.	Es la forma en que están agrupados los hombres y las funciones (...), expresa el orden jerárquico y la autoridad que existen en el colectivo, la actividad o tarea que corresponde a cada miembro.
H. Mintzberg.	La estructuración de las organizaciones. (1991).	Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.
Eugenio Yáñez González.	Organización de la economía socialista.	<p>Es un medio para alcanzar la finalidad del sistema y no un fin en sí misma, es un soporte sobre el que funciona determinado mecanismo para que el sistema tienda a alcanzar su objetivo correctamente.</p> <p>Es el resultado de un proceso organizativo, de un sistema en el que influye el subsistema a dirigir, el medio ambiente y las características del propio sistema.</p>
Francisco Barroso	Planificación de los Recursos Humanos	Es la disposición de los recursos humanos de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
Haynes, W.	Dirección: principios, análisis y casos.	Trata de los canales de comunicación, métodos de influencia y de las líneas de autoridad y lealtad (...), además de que contribuye al reparto de las tareas a realizar entre los miembros del colectivo.

<p>Idalmis Bello, Marilín Betancourt y Omar Pérez García.</p>	<p>Diseño de la estructura organizativa de dirección para la Empresa Pecuaria Managuaco. (1997)</p>	<p>Es el conjunto de subdivisiones que conforman un sistema, en el cual se expresan el nivel jerárquico y la autoridad de cada una de estas subdivisiones y las personas que las integran y dirigen, las funciones y las tareas a realizar por cada miembro del grupo, manifestándose en la acción de los hombres a través de la comunicación y los métodos de influencia.</p>
---	---	--

ANEXO NO. 2: PARÁMETROS DE DISEÑO: CONTENIDO Y ESENCIA.

Parámetro.	Contenido.	Esencia.
1. Especialización del cargo.	División del trabajo.	
2. Formalización del comportamiento	Normalización del contenido de trabajo.	
3. Preparación y adoctrinamiento	Normalización de habilidades.	
4. Agrupación de Unidades.	Supervisión directa, división administrativa del trabajo, sistemas de autoridad formal, comunicación informal	
5. Tamaño de la Unidad.	Sistemas de comunicación informal, supervisión directa, ámbito de control.	
6. Sistema de planificación y control	Normalización de outputs.	

7. Dispositivos de enlace.	Sistemas de flujos regulados, adaptación mutua, sistemas de comunicación informal, procesos de decisión ad-hoc.	
8. Descentralización vertical	División administrativa del trabajo, sistemas de autoridad formal, flujos regulados, procesos de decisión ad-hoc.	
9. Descentralización horizontal.	División administrativa del trabajo, sistemas de autoridad formal, flujos regulados, procesos de decisión ad-hoc	

ANEXO NO. 3: SOBRE EL CONCEPTO ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO.

Concepto	Autor
Sinónimo de vida. Aquello que necesita de condiciones externas para manifestarse	Enciclopedia Universal
Combinación de recursos humanos y materiales para lograr una misión determinada, bajo la influencia de factores ambientales, culturales y tecnológicos. Toda organización es susceptible de perfección, por tanto puede y debe ser simplificada. Esto es un principio de las mismas, debe ser una actitud permanente de las mismas, pero hay que analizar cómo se hacen las cosas con el fin de mejorar, simplificar o suprimir las actividades.	Roland Caude, 1965.
Existen dos filosofías referidas a la función organización. 1. Debe maximizar rendimiento de los trabajadores. 2. La satisfacción y el desarrollo de las personas es lo fundamental. El diseño debe basarse en esto último.	Zerrilli, 1978.
En el futuro, para que las organizaciones puedan triunfar, será	Cardona, 1986.

importante: la innovación, el marketing, la calidad, la disminución del trabajo repetitivo y tamaños racionales (aplanamiento)	
Proceso organizativo de calidad que debe transcurrir a una velocidad adecuada (lo concerniente a la revisión del sistema e implementación de los cambios requeridos). Se deberán introducir cambios moderados una vez al año y cambios significativos cada cuatro o cinco años. La organización es una condición para que lo planificado se convierta en realidad. Este proceso organizativo persigue un objetivo, que es garantizar la coordinación adecuada y una utilización eficaz y eficiente de equipos y tecnologías.	Gárciga, 1986.
Está integrada por recursos limitados y por eso no puede sacar ventajas de todas las oportunidades que surgen.	Idalberto Chiavenato .1987.
No son autosuficientes, existen en un ambiente con otras, de las cuales obtienen recursos que posea y suministran a la vez otros necesarios, por lo que es necesario su mejoramiento continuo.	John Stoner, 1989.
Fenómeno entrelazado con la vida de los hombres, su desarrollo.	E.F. Kast & Rosenzweig 1992.

ANEXO NO. 4: CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES MECANICISTA Y ORGÁNICAS.

Características de la Organización.	O. Mecanicista.	O. Orgánica.
Complejidad.	Mucha.	Escasa.
Especificidad de la actividad.	Alta.	Baja.
Comunicación	Formal.	Informal.
Grado de descentralización en la toma de decisiones.	Bajo.	Alto.
Base de la autoridad.	Puesto.	Conocimiento.
Niveles de autoridad.	Muchos.	Pocos.
Dirección de las interacciones.	Vertical.	Lateral, horizontal.
Expansión del control.	Estrecho.	Vertical.

Anexo No. 5: Relaciones de la SUSS con las diferentes problemáticas del entorno.

Entorno con que se relaciona.	Que requiere esta problemática.	IES con la que se coordina y colabora.
Problemática de la montaña	Profesionales tales como: promotores culturales, agrónomos de montaña, ingenieros forestales, profesores de cultura física, entre otros.	UCLV, Universidad de Cienfuegos.
Complejo turístico Trinidad – Sancti Spiritus	Profesionales tales como: promotor cultural, traductor de idiomas, arquitectos, entre otras.	UCLV, Universidad de Camagüey.
Problemática Industrial	Comprende las industrias del cemento, otros materiales de la construcción, papeleras, centrales azucareros, entre otras. Las profesiones fundamentales son: las de ingeniería industrial, automática, eléctrica, química y mecánica, también las profesiones de derecho y económicas.	UCLV, Universidad de Camagüey
Problemática agrícola del llano	Comprende las producciones viandas y hortalizas (Banao), ganadería (Managuaco), arroz (Sur del Jíbaro), entre otras. Las profesiones fundamentales son: las de agrónomo, médico veterinario, mecanización agropecuaria, como las fundamentales.	UCLV, la UNICA y la Universidad de Camagüey.
Problemática de la pesca.	Comprende los espejos de agua, fundamentalmente la presa Zaza, el puerto de Casilda, zona de Tunas de Zaza y la Cayería Norte. Las profesiones fundamentales comprenden: biólogos, médicos veterinarios e ingenieros industriales.	UCLV y la UNICA, y con una IES fuera de la región, como es la Universidad de La Habana.
Evaluación de las interrelaciones internas y con el medio.		

Anexo No. 6: Estructura de la Filial Universitaria, 1983.

Anexo No. 7: Estructura de la Filial Universitaria, 1989.

Anexo No. 8: Estructura de la SUSS, 1994.

Anexo No. 9 : Estructura de la SUSS. Curso 1998 / 2000.

Anexo 10: No. Encuesta para obtener información acerca de las dificultades que presentan los directivos en su desempeño como líderes efectivos.

Compañeros:

Por este medio le pedimos que comparta con nosotros sus criterios sobre el desempeño actual de los directivos de nuestro centro. De antemano le recordamos que no nos preocupa quién piensa, sino qué piensa. Su criterio debe tener una apreciación objetiva de la problemática y no una respuesta acabada.

¡Gracias!

Aspectos a tener en cuenta	No	Si	Medianamente.
Logra incluir a todos los trabajadores en el logro de los objetivos propuestos.			
Logra a través de la comunicación la colaboración espontánea de sus trabajadores (Subordinados).			
Entiende las diferencias personales y actúa en correspondencia con ellas.			
En la solución a los problemas que se presentan se siguen estrategias conjuntas de búsqueda de alternativas.			
Se discuten todas las opiniones a la hora de llegar a un acuerdo.			
Está atento a las necesidades de las personas (subordinados) para tenerlas en cuenta como elemento de motivación.			
Es capaz de poner normas claras y precisas, razonándolas con su equipo.			
Escucha a los subordinados y los comprende.			
Define claramente los problemas y objetivos de cada tarea.			
Critica constructivamente y alaba.			
Cuando reprime a un trabajador lo hace en privado.			

Anexo No. 11: Estudio sobre las Categorías Motivacionales por área.

Total de deseos emitidos por indicador.					Por ciento por indicador.						
TS	PM	PF	SP	RH	TS	PM	PF	SP	RH		
Cultura Física.	18	12	16	12	4	62	29.2	19.3	25.8	19.3	6.4
Ciencias Sociales.	12	8	4	3	8	35	34.2	22.8	11.4	8.5	22.8
Centro Energía.	4	4	4	4	3	19	21.0	21.0	21.0	21.0	15.7
Contabilidad y Finanzas.	20	12	10	10	8	60	33.3	20.0	16.6	16.6	13.3
Administración.	10	12	6	10	6	44	22.7	27.2	13.6	22.7	18.6
Agropecuarios.	6	10	4	10	4	34	17.6	29.4	11.7	29.4	11.7

Donde:

SP: Satisfacción Personal.

TS: Trabajo y Sociedad,

RH: Relaciones Humanas.

PM: Posición y Mejoramiento de las Condiciones de Vida.

PF: Profesionalidad.

Anexo No. 12: Guía de Entrevista:

INTERROGANTES:

¿Conoce UD cuáles son sus funciones?. ¿Aparecen escritas en algún documento?. ¿Cuál.?

¿A las actividades funciones principales de la unidad que UD dirige se le atribuye más o menos importancia de la que merecen.?

¿Cómo es el uso que UD hace de los talentos (personas con alto nivel científico y académico) que posee en su unidad organizativa.?

¿Cree UD que en la organización se fomente el crecimiento exagerado de alguna parte de su estructura.?

¿Se delega la autoridad necesaria al personal asignado al frente de cada unidad organizativa.?

¿Cómo UD enfrenta, atendiendo a las características de su unidad y el puesto que ocupa, el trabajo en las 10 direcciones estratégicas establecidas en nuestra organización.?

¿Cómo hace la distribución de las funciones.?

¿Qué mecanismos de retroalimentación UD utiliza para conocer los resultados del trabajo.?

¿Cómo valora UD el desarrollo de las reuniones de trabajo en su facultad.?

¿La dirección crea condiciones para comprobar la aplicación de los conocimientos que posee el personal.?. ¿Cómo lo hace.?

¿Según su criterio cuáles son los aspectos negativos de la estructura de dirección de su unidad.?. ¿Cree UD que podrían sugerirse algunos cambios.?. ¿Cuáles.?

¿Qué valores cree UD que estén ausentes o que existan, pero que se debe trabajar en su fortalecimiento y desarrollo?

Anexo No. 13. Encuesta General sobre el Estado Actual de la Organización.

A continuación encontrarás un grupo de interrogantes, las cuales no precisan de usted una respuesta muy elaborada, sino una apreciación objetiva de cada situación. No necesita escribir su nombre, solamente su edad. Nuestro objetivo no es saber quién piensa, sino qué piensa.

Ya de antemano agradecemos su valiosa colaboración.

CUESTIONARIO No 1.

¿Considera UD que la actual estructura interna de su unidad organizativa está en correspondencia con los objetivos y funciones que debe cumplir?

Si: No: ¿Por qué?:

(Si la respuesta es negativa amplíe refiriéndose a departamentos o áreas de trabajo, explicando brevemente los cambios que deben introducirse (creación o supresión de cargos, etc y su fundamentación)

¿Considera UD que existe alguna otra subdirección, grupo o departamento que ejecuta funciones total o parcialmente asignadas a su unidad?.

Si: No: Desconozco. ¿Por qué?:

(Si la respuesta es afirmativa amplíe precisando de qué área y funciones se trata, el efecto que causa y los cambios que deben introducirse)

¿Considera UD que su unidad actualmente, y para los cambios que requiere, cuenta con la plantilla y personal calificado necesario?

Si: No: Desconozco: ¿Por qué? :

¿Considera UD que algún departamento, grupo o área de trabajo de su subdirección debe pasar total o parcialmente a otra subdirección o viceversa?

Si: ¿Por qué?: No:

(Si la respuesta es afirmativa amplíe)

Enumere las cinco más importantes ventajas y desventajas que UD considere tiene la estructura de su área de dirección.

Area.	Ventajas.	Desventajas.
Contabilidad.	Se unieron potencialidades. Juventud del claustro. Ha aumentado interés hacia el trabajo. Personal comprometido con la dirección.	Falta personal calificado. Duplicación de funciones (Metodológico). Centralización de muchas actividades en el Decano. Exceso de carga de trabajo. Insuficiencia de locales, aulas
Energía Y Ciencias Sociales.	Independencia y atención central por la dirección del centro. Los jóvenes se han puesto a prueba. Se trabaja en colectivo.	Falta de recursos humanos calificados e insuficiente nivel científico del personal. La planificación docente no la hace el departamento, sino la dirección de las facultades.
Agropecuarios	Realización de funciones adecuadas, Mejor control, racionalidad, funcionalidad, justeza, mejor comunicación y control de actividades, estrecha relación de la dirección con los profesores y de los colectivos	Insuficiente infraestructura, falta de Consejos de Dirección por no ser una facultad, falta de reuniones de coordinación.

	interdisciplinarios.	
Cultura Física	Independencia, Mejor conformación de grupos de especialistas, fluidez de la información, conformación adecuada de grupos interdisciplinarios	Dificultades económicas que afectan la docencia, algunas orientaciones se direccionan mal (desde la dirección central hacia los docentes), desinformación en ocasiones, exceso de reuniones, demasiados controles, el cambio se ha impuesto a través del ordeno y mando.

Enumere las cinco más importantes ventajas y desventajas que UD considere tiene la estructura orgánica de la Sede Universitaria Sancti Spiritus.

Area: SUSS.	Ventajas.	Desventajas.
SUSS.	Mayor comunicación, el jefe se acerca más a los problemas, organización atendiendo al carácter de los diferentes grupos, independencia, funcionalidad, representación del MES.	Hay aspectos de la estructura en experimentación, falta de personal calificado para asumir determinados puestos de mando, centralización excesiva de funciones en la figura del decano, exceso de personal en funciones de poca importancia, dependencia económica de la UCLV, poco personal para cumplir con demasiadas funciones y tareas, insuficiente infraestructura.

¿ Considera UD estar informado debidamente sobre los resultados de su área de trabajo?

Si: No:

Relacione las cinco principales informaciones que requiere su área de trabajo para cumplir eficientemente sus funciones y objetivos:

A tiempo		Completa		Confiable			
Sí	No	Sí	No	Sí	No		
Objetivos de trabajo.	Consejo Dirección	X	-	X	-	X	-
Estrategias del centro.	Idem.	-	X	X	-	X	-
Plan de trabajo mensual.	Idem	X	-	X	-	X	-
Presupuesto anual.	Economía.	-	X	-	X	X	-
Superación Internacional.	Relaciones Internac.	X	-	-	X	X	-
Acuerdos Comisión de Carrera.	Comisión de Carrera.	-	X	X	-	X	-
Cortes evaluativos.	Coord. Año.	X	-	X	-	X	-
Pre-planes de trabajo y partes de cumplimiento.	Niveles de la Facultad.	X	-	X	-	X	-
Orientacione MES	MES	X	-	X	-	X	-
Resoluciones y Cartas Circulares	Ministerios.	X	-	X	-	X	-
Incumplimientos.	Departamento	X	-	X	-	X	-
Resultados del trabajo desarrollado	Departamento.	-	X	X	-	X	-
Registro de asistencia y evaluación.	Facultad.	-	X	X	-	X	-
P-4	Coordinadores de año.	X	-	X	-	X	-
Informaciones políticas	PCC, UJC	X	-	X	-	X	-
Informaciones sindicales.	BUS, Secc. Sindicales.	-	X	-	X	-	X

Relacione las cinco principales informaciones que emite su área de trabajo:

A tiempo		Completa		Confiable			
Sí	No	Sí	No	Sí	No		
Plan de trabajo mensual.	Docentes.	X	-	X	-	X	-
Cortes evaluativos.	Dirección académica SUSS y secretaría.	X	-	X	-	X	-
Pre-plan de trabajo.	Docentes y Dirección SUSS.	X	-	X	-	X	-
Incumplimientos.	Docentes y Facultades.	X	-	X	-	X	-
Felicitaciones por resultados.	Trabajadores.	X	-	X	-	X	-
Objetivos de trabajo.	Trabajadores.	X	-	X	-	X	-
Evaluaciones individuales.	Recursos Humanos.	X	-	X	-	X	-
Cumplimiento de los proyectos educativos.	Facultad.	X	-	X	-	X	-
Autoevaluaciones asignaturas.	Departamento.	X	-	X	-	X	-
Publicaciones.	Departamento.	-	X	X	-	X	-

CUESTIONARIO No.3.

Es su actual trabajo fuente de satisfacción personal?

Si: No:

Existe otra aplicación de su perfil profesional que le gustaría más?

Si: No:

Considera U.D que puede influir sobre su propio nivel de productividad?

Si: No:

Tiene U.D suficiente autoridad para hacer su trabajo apropiadamente?

Si: No:

Su jefe inmediato superior cree en U.D?

Si: No:

Recibe U.D apoyo de su jefe ?.

Siempre: A veces: Nunca:

Dispone U.D de todos los medios para realizar su trabajo?.

Si: No: Qué le hace falta:

8. Se siente satisfecho del colectivo donde trabaja.?

Si: No:

9. Cómo califica U.D sus relaciones con sus compañeros de trabajo.?

___ BUENAS (Nos relacionamos tanto dentro como fuera del centro, nos visitamos, somos amigos!)

___ ACEPTABLES (Nos relacionamos para que nuestro trabajo funcione.)

___ MALAS (No nos relacionamos ni para resolver problemas de trabajo.)

Le permite su trabajo actual probar cosas nuevas constantemente.?

Si: No:

Existe algún indicador que indique jerarquía dentro de la organización.?

Si: No: No sé:

Predomina el individualismo o el colectivismo en su organización.?

Individualismo: Colectivismo:

Existe tendencia al chisme dentro de su organización.?

Si: No:

Existen rituales de cortesía entre los miembros de la organización.?

SI: No:

Predomina el sentimiento de compañerismo, de ayuda mutua entre los miembros de su organización?. SI:
No:

CUESTIONARIO No. 4.

1. Prevalece la puntualidad a todo tipo de actividad en su organización?.

Si: No:

2. Existe una atención esmerada al cliente?.

Si: No:

3. Quiénes progresan con más facilidad en su organización?.

Los más inteligentes: ___

Los más seguros en sí mismo: ____

Los más experimentados: ____

Los adulescentes, los serviles: ____

Los más capaces: ____

Otros. Cuáles?:

4. Se fomenta la creatividad individual y colectiva?.

Si: No:

5. Trabajan todos en la solución de los problemas?.

Si: No:

6. Se trata de hacer coincidir las metas individuales con las metas de la organización?.

Si: No: ¿Por qué?:

7.Cuál de las siguientes actividades consume la mayor parte de su tiempo?. Establezca orden de prioridad.

__ Reuniones.

__ Investigación.

__ Docencia.

__ Cursos de capacitación.

__ Preparación de informaciones.

__ Movilizaciones productivas.

__ Actividades de las organizaciones políticas y de masas.

8. Según su criterio, cuenta su oficina de trabajo con todo el personal que necesita para enfrentar las tareas asignadas?

Si: No:

9. Considera U.D que el buen funcionamiento de la empresa se está viendo afectado por imprecisiones en la estructura organizativa de dirección ?.

Si: No: No sé:

10. Tiene U.D la posibilidad de decir lo que piensa y sus compañeros y su jefe generalmente lo escuchan?

Si: No:

Participa U.D en la toma de decisiones?

Frecuentemente: Alguna Veces: Casi Nunca:

Cualquier persona de la organización tiene capacidad para invertir decisiones, siempre que el nuevo proceder genere buenos resultados?.

Si: No:

La dirección de la empresa promueve la participación de los trabajadores en el logro de los objetivos trazados?

Siempre: Algunas Veces: Nunca:

Considera U.D que en la empresa se realiza algún trabajo que facilita la captación y selección del personal que la integra ?.

Si: No: Por qué ?:

La decisión final para seleccionar a una persona la toma:

_____ el jefe inmediato superior.

_____ el director.

_____ otros. Quiénes?:

Se realizan evaluaciones del desempeño?.

Si: No:

Conoce U.D de antemano qué elementos le van a evaluar ?.

Si: No:

Considera U.D que existe una correcta correspondencia entre su desempeño laboral, los resultados que obtiene y el resultado de su evaluación ?.

Si: No: Por qué?:

CUESTIONARIO No. 5.

1. Existe en su empresa (área de trabajo) un flujo adecuado de comunicación, lo cual posibilita mantener informado a todo el personal?.

Siempre: Algunas Veces: Nunca:

2. Cómo considera que es la estimulación en la empresa en los últimos tiempos?.

ESTIMULACION MATERIAL: ESTIMULACION MORAL:

Buena: Buena:

Regular: Regular:

Mala: Mala:

3. Se le da posibilidad a los trabajadores de adquirir determinados bienes y servicios en condiciones ventajosas?.

Si: No:

4. Se reúnen las personas para hacer actividades extralaborales?

Siempre: Algunas Veces: Nunca:

5. En su puesto de trabajo actual tiene posibilidades reales de superarse?

Si: No:

6. Se preocupa su jefe inmediato superior por la superación de sus subordinados?.

Si: No:

CUESTIONARIO No.6.

Enuncie sus 10 deseos más importantes. De ser posible ordénelos por su orden de prioridad.

Yo deseo:

Cuestionario No.7:

Lea detenidamente las preguntas y analice profundamente tus respuestas. Piensa que de esta forma estas participando activamente en la dirección colectiva de nuestro centro.

¿ Considera adecuada la estructura de dirección de tu centro?.

Si: No: No la conozco:

¿ Circulan las orientaciones, informaciones con la rapidez necesaria?.

Si: No:

¿ Han existido conflictos con otra área por realizar las mismas funciones?.

Si: No: No sé:

¿ Conoces las coordinaciones que debes establecer para cumplir satisfactoriamente las tareas asignadas?.

Claramente: ____ . Vagamente: ____ . No: ____ .

¿ Existen problemas que no se puedan resolver por falta de coordinación?.

Si: No:

¿ Cuentas con la autoridad suficiente para poder cumplir con las tareas asignadas?.

Si: No:

¿ Te exigen más responsabilidad que la que realmente tienes?.

Si: No:

¿ Recibes órdenes de un solo jefe ó de varios jefes?.

¿ Las orientaciones bajan por los canales adecuados?.

Si: No:

¿ Consideras que los niveles de dirección existentes son

Excesivos: ____ . Adecuados: ____ . Escasos: ____ .

¿ Cuando tienes necesidad de consultar algo con un superior lo encuentras ?.

Si: No: No siempre:

¿ Sientes que tu área es atendida y controlada como las demás ?.

Si: No:

Anexo No. 14: Situación sobre Categorías Docentes.

Anexo No. 15: Situación sobre Categorías Científicas.

Anexo No. 16: Representación en porciento de la cantidad existente de docentes por categorías.

Anexo No. 17: Estructura Propuesta para la SUSS.

Anexo No. 17 A: Estructura Propuesta para la SUSS.

Anexo No. 18: Plantilla de la SUSS.

DIRECCIÓN

PLANTILLA					
APROBADA	CUBIERTA	PROPUESTA	DIFERENCI A		
Vicerrector- Director	DD	1	1	1	0
Directores	DD			2	2
Metodólogos	TD	2	2	4	2
Planificador	OT	1	1	1	0
Secretaria ejecutiva	A	1	1	1	0
Oficinista A	A	2	2		- 2
Secretaria A	A			2	2
TOTAL		7	7	11	4

SECRETARIA GENERAL

PLANTILLA					
APROBADA	CUBIERTA	PROPUESTA	DIFERENCI A		
Secretaria general	DA			1	1
Secretaria Facultad	DA	1	1		- 1
Especialista B ingreso	OT	1	1	1	0
Encargada de expedientes	A	1	1	1	0
Analista sistemas comp.	OT			1	1
Oficinista A	A	1	1	0	- 1
TOTAL		4	4	4	0

RECURSOS HUMANOS

PLANTILLA					
APROBADA	CUBIERTA	PROPUESTA	DIFERENCIA		
Metodólogo	TD			1	1
Especialista B en economía	OT			1	1
Especialista B en trabajo	OT			1	1
TOTAL		0	0	3	3

INFORMATIZACION

PLANTILLA					
APROBADA	CUBIERTA	PROPUESTA	DIFERENCIA		
Informática bibliotecaria B	OT	1	1	1	0
Informática bibliotecaria A	OT			1	1
Técnico A	OT	1	1	2	1
Auxiliar informática	A	1	1		-1
Técnica de laboratorio comp.	OT	2	2	2	0
Administrador RED	OT			2	2
TOTAL		5	5	8	3

AREAS DE APOYO

AREA ECONOMICA