

UNIVERSIDAD DE CAMAGUEY

CECEDUC

ENRIQUE JOSÉ VARONA

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MASTER EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

**EL PERFECCIONAMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Y LA DIRECCIÓN EN LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y
FINANZAS DE LA SEDE UNIVERSITARIA DE SANCTI SPIRITUS**

AUTOR: Lic. Manuel Valle Fasco.

TUTORES: Dr C. Fernando Fernández Viña

Dra C. Natalia García Lima

RESUMEN.

Las universidades están comprometidas con la búsqueda de soluciones a los retos del siglo XXI y por tanto, obligadas al perfeccionamiento de los métodos de dirección y el desarrollo organizacional. La dirección universitaria asume y desarrolla en su lenguaje y concepción los conceptos de dirección estratégica, rompiendo con los métodos tradicionales de dirección; estos cambios constituyen un proceso de transformación en las formas de pensar y actuar, que involucra a todos los miembros de la colectividad en una renovación permanente de nuevos valores, estilos de actuación y de la organización en sentido general.

Las facultades constituyen en estos centros un importante nivel de dirección, agrupando a sus docentes en colectivos de trabajo vinculados a una disciplina (colectivo de disciplina) o varias de ellas (colectivo interdisciplinario); estos a su vez están vinculados generalmente a un departamento docente. La Sede Universitaria de Sancti Spíritus tiene una importante implicación con su provincia siendo la Facultad de Contabilidad y Finanzas una de sus principales áreas, por lo que su colectivo de trabajadores y líderes tienen que resolver el problema relacionado con las insuficiencias que existen en el trabajo de dirección y el desarrollo organizacional a este nivel.

Atendiendo a lo anterior se propone una metodología que parte del diagnóstico de la Facultad, facilitando la implementación de tácticas que implican a su vez a la institución y a la comunidad universitaria afín. Luego de un período corto de nueve meses, se ha alcanzado un desarrollo organizacional que contribuye de manera implícita al desarrollo de los procesos de dirección de la facultad, aspecto éste no evaluado aun científicamente pero manifestado en los resultados que se obtienen.

CAPITULO I.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA DIRECCIÓN DE LAS INSTITUCIONES.

1.1. LA UNIVERSIDAD EN EL MUNDO DE HOY. RETOS Y DESAFIOS.

La universidad surgió en la Europa Medieval (a mediados del siglo XII) luego de un largo proceso de reorganización social y cultural. Esta idea domina nuestros modernos esquemas educativos de hoy en día y al respecto C. Tunnerman 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." (1).

Las circunstancias que, según el autor referido, favorecieron la creación de esta nueva institución para el mundo son:

El aumento de la población ocurrido entre los siglos XII - XIV y que provocó una creciente urbanización.

Los cambios en la organización social, consecuencia de los cambios en las estructuras económicas.

El surgimiento de un extraordinario afán de saber.

Aparición de un nuevo oficio: el oficio de enseñar.

La primera universidad que conoció el mundo fue 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 (1508). La primera institución universitaria de América fue la Universidad Primada Autónoma de Santo Domingo, fundada en 1538.

En los momentos actuales la universidad latinoamericana está caracterizada por los siguientes rasgos fundamentales, según expresa C Tunnerman. (2):

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.

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; la misma surge bajo la dominación española, utilizando su

profesorado (sacerdotes) métodos de enseñanza caracterizados por el formalismo, el verbalismo y la memorización.

La segunda universidad fundada en nuestro país fue 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.

El triunfo de la Revolución en Enero de 1959 constituye una aurora para la Educación en el país, no estando al margen de ello la Educación Superior Cubana, lo que se manifiesta en múltiples ejemplos de los que destacamos los siguientes:

En 1967 las Fuerzas Armadas Revolucionarias crean el Instituto Técnico Militar.

Fundación de la Universidad de Camagüey en 1972.

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.

Surgimiento del Ministerio de Educación Superior como consecuencia del reordenamiento del aparato central del estado.

De 1976 a 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 (3):

"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 IES (Instituciones de Educación Superior) 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 periodo comprendido a partir de 1989 y hasta el momento actual, de acuerdo al propio autor, refleja fundamentalmente lo siguiente:

"Comienzan a introducirse nuevos enfoques de dirección, creándose en las Centros de Educación Superior grupos y centros de estudios dedicados a estos fines.

Se introduce un programa general para la administración 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 los 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."

A partir de los hechos mencionados 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 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: Masificación y reestructuración universitaria.

De 1989 al 2000: Redimensionamiento y madurez universitaria.

RETOS Y DESAFÍOS:

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. Es por tanto 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"(4). Su capacidad para asumir y responder a los nuevos retos será determinante para la vigencia de esta institución. Es necesario recordar lo ya expresado por Henri Janne, "la universidad es una de las instituciones más ancladas en el pasado y más resistente al cambio" (5).

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 el 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.

"La UNESCO reconoce que la Educación Superior está en crisis en la mayoría de los países del mundo" (6). 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 y 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. 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". Se estima al respecto que la educación es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo.

La Educación Superior mediante sus funciones de enseñanza, formación, investigación y servicios, representa un factor importante y necesario en el desarrollo y la aplicación de estrategias y políticas que lo impulsen. 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. Trabajar en función de 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.

La Educación Superior debe ser más pertinente y de mayor calidad. Este último concepto es multidimensional ya que abarca las tres funciones clásicas del tríptico misional de Ortega y Gasset: 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" (1). La Educación Superior debe asumir para el siglo XXI el cambio y el futuro como consubstanciales 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.

Las universidades tienen ante sí una tarea sumamente compleja, siendo el porvenir incierto por la multiplicidad de influencia y factores. No hay un camino único que pueda transitarse siguiendo la experiencia de otro. Todo depende del balance adecuado entre los factores del entorno y los internos y de los objetivos institucionales y las aspiraciones individuales.

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.

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 uno 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" (7).

1.2. LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN SOCIAL.

Las instituciones sociales son formaciones específicas que aseguran la relativa estabilidad de los vínculos y relaciones en la organización social de la sociedad. Es posible caracterizarla desde su estructura externa (material) o interna (su actividad).

"La institución social constituye en sí, una determinada organización de la actividad social y de las relaciones sociales, las que se realizan mediante un sistema de patrones de conducta racionalmente orientados y mutuamente acordados, cuyo surgimiento y agrupación en sistema están predeterminados por el contenido de la tarea a resolver por la institución social"(8).

Durante la realización de las funciones de la institución social se estimulan las acciones de sus integrantes, las que se conjugan con los correspondientes patrones de conducta y censuran las conductas que se desvían de esos patrones, o sea, se supervisa y ordena la conducta de los individuos.

En las instituciones sociales existe una actividad motivada, por funciones concretas que aseguran el logro de ese motivo, por un conjunto de posiciones y roles sociales típicos de esa institución, y por un sistema de sanciones que tienden a estimular las conductas deseadas y a reprimir las desviaciones de conducta.

La presencia de cualidades particulares confiere al sistema social cierta independencia en relación con el sistema de personalidades que lo integran. La interacción social, como en toda interacción, excluye todo lo absolutamente primario y lo absolutamente secundario. Es necesario para llegar a una visión integral de esta interacción, investigar los mecanismos de influencias de las cualidades sociales de los individuos y del sistema social en general sobre las

cualidades sociales del individuo, como los mecanismos de influencia inversa (8).

La educación es el elemento más importante de la vida espiritual de la sociedad como acervo de conocimientos y proceso de su transmisión de generación en generación.

"Las personas realizan su actividad, no de manera aislada, sino en su interacción con otras personas agrupadas en un determinado medio social. En el proceso de esta interacción, las personas, el medio social, influyen de manera sistemática sobre el individuo de la misma manera que éste ejerce a su vez una influencia inversa sobre los demás individuos y el medio"(9). Como resultado de lo anterior la universidad deviene un sistema social, con una integridad que no está dada en ninguno de los elementos que la integran tomados por separados (clima socio psicológico, interrelación de funciones, etc.).

Las universidades y sus facultades, constituyen una clase de sistemas sociales, que a su vez se consideran como un tipo de sistemas abiertos, lo que conlleva al estudio de las interrelaciones con el entorno, así como la distinción de los diferentes tipos de entornos en los que la organización deba desarrollarse. Como clases especiales de sistemas abiertos, tienen propiedades que le son peculiares pero comparten otras que son comunes con todos los sistemas de este tipo.

Los sistemas sociales, a diferencia de las demás estructuras básicas, no tienen limitación de amplitud. Las organizaciones sociales no se encuentran en un vacío físico: ellas están vinculadas a un mundo concreto de personas, recursos materiales, fábricas, etc: sin embargo, esos elementos no se encuentran en cualquier interacción natural. El sistema social es independiente de cualquier parte física determinada, pudiendo sustituirla, constituyendo de hecho la estructuración de eventos o acontecimientos y no la estructuración de partes físicas; por lo tanto, no tiene estructura independiente de su funcionamiento, mientras que los sistemas físicos o biológicos tienen estructuras anatómicas que pueden ser identificadas (como los automóviles u organismos) aunque no estén en funcionamiento. Los sistemas sociales no pueden ser representados por medio de modelos físicos ya que hay una enorme diferencia entre la estructura socialmente planeada del sistema social y la estructura física de la máquina o del organismo humano, de los sistemas físicos o biológicos.

La teoría del sistema abierto busca describir el comportamiento de los organismos vivos, siendo también aplicable a las organizaciones para explicar su secuencia de eventos y formular modelos de organización; de ahí su ventaja como teoría administrativa.

La organización no posee estructura ni autonomía física identificable y permanente. Su estructura sólo puede ser identificada como cientos de eventos o sea que es inseparable de su funcionamiento. "Todos los sistemas sociales, inclusive las organizaciones, consisten en actividades realizadas por individuos. Esas actividades son complementarias o interdependientes en relación con algún resultado común. Son repetidas, relativamente duraderas y unidas en el espacio y en el tiempo" (9).

En las universidades, sus facultades realizan funciones de dirección social, destacando las de control social de los procesos de desarrollo intelectual, moral y físico de las nuevas generaciones de profesionales. Es importante por tanto, conocer los factores que pueden aumentar o disminuir el grado de efectividad social de la gestión universitaria, realizando estudios de los problemas actuales de las IES de manera particular.

1.3. LA UNIVERSIDAD Y SUS FACULTADES: UNA ORGANIZACIÓN CON UN ENFOQUE EN SISTEMAS.

No solo la teoría, sino también la más enriquecedora práctica, muestran la necesidad de concebir la universidad y sus facultades como un sistema y por ende, como un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados hacia el logro de un objetivo o varios. El concepto de sistema, por tanto, apunta hacia la interrelación compleja de todos sus elementos integrantes, a fin de lograr una nueva cualidad en su resultado.

La facultad, como todo sistema, presenta tres características básicas:

En primer lugar, tiene siempre un carácter relativo. Esto significa que ella es, a su vez, elemento integrante, o subsistema de uno mayor. Así por ejemplo, la facultad puede constituir un subsistema de la universidad y esta a su vez, un

subsistema del sistema de educación en Cuba o de la red de centros de Educación Superior adscriptos a ese propio ministerio.

En segundo lugar posee un carácter abierto. Recibe algo del medio ambiente que la circunda y, a su vez, envía algo hacia él. La facultad recibe no solo recursos de todo tipo de su entorno, sino también decisiones, orientaciones e influencias, y ella envía hacia este, además de nuevos profesionales, bienes, servicios y otros elementos tangibles, así como elementos intangibles como ideas, decisiones e influencias, etc.

Por último, el funcionamiento de la facultad está asociado a determinado ordenamiento o estructura de sus elementos integrantes. Esta estructura a su vez debe encontrarse estrechamente relacionada con el tipo de actividades que en ella se desarrollan.

El término Organización se ha convertido en algo corriente. "Las mismas se diseñan deliberadamente y siempre son especializadas. Se definen por su tarea y son eficientes en la misma medida en que se concentran en la misma. Una misión bien enfocada y común mantendrá unida la organización y le permitirá obtener los resultados que espera"(10).

Una organización de trabajadores siempre está compitiendo por su recurso más indispensable: las personas más calificadas y de conocimientos. Las organizaciones tienen que atraer a las personas, conservarlas, reconocerlas, recompensarlas, motivarlas, servirles y satisfacerlas.

La organización moderna tiene que ser una organización de iguales, colegas, compañeros, ya que consta de especialistas en conocimientos. Ningún conocimiento es superior a otro, cada uno se juzga por su aporte a la tarea común, y por tanto la organización actual no puede ser de jefe y subalterno; tiene que organizarse como un equipo.

Cada día son más las organizaciones basadas en la información, basándose en la responsabilidad, donde cada miembro debe actuar como un responsable tomador de decisiones. El deber fundamental de las administraciones en las mismas no es mandar, es inspirar.

Atendiendo a la lógica manifestada y en el caso de las universidades valoramos, que las mismas pueden llegar a considerarse como una organización al cumplir los términos ya expresados.

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento Organizacional que desarrollan. Estas diferencias se producen substancialmente en virtud de diferentes modelos de comportamiento organizacional, que predominan en la mente de los directivos de cada institución. El modelo que un dirigente sustenta generalmente, está formado por ciertas suposiciones que tiene acerca de las personas, y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones. Lo que subyace, por tanto, es una guía inconsciente, pero poderosa del comportamiento directivo.

Los cuadros dirigentes suelen actuar según piensan, lo que significa que el modelo subyacente que prevalece en la administración de la universidad o la facultad en particular (principalmente en la oficina del decano) determina el ambiente de la facultad.

Enfocar la universidad como organización, en el amplio sentido de este concepto, supone el examen de su funcionamiento interno como el resultado integral de la intervinculación de sus elementos básicos, los hombres, los recursos tangibles e intangibles y la dirección de sus procesos, y, a la vez, todos estos como un todo único estructurado en interacción dinámica con el medio.

Si profundizamos un poco, buscando representarla imaginariamente, viene a la mente la conjugación compleja de sus objetivos y resultados abarcándose, por lo menos, sus recursos humanos, materiales y financieros. No obstante el recurso fundamental con que ella cuenta lo constituye el hombre (estudiantes y profesores.)

Sin embargo, tradicionalmente se ha hecho mayor énfasis al enfoque técnico en la concepción organizacional y su gestión, cuya visión hiperbolizada tiende a desvirtuar su esencia y a desestimar procesos vitales de su funcionamiento. Valorar la universidad, sus facultades, desde el ángulo del hombre, ofrece una perspectiva mucho más amplia e importante; implica que la universidad es, fundamentalmente, un sistema de relaciones sociales con presupuestos expresados en el concepto "organización". Los propósitos (metas, objetivos) de sus operaciones (procesos) pueden diferir o ser más difíciles de definir y lograr en una situación que en otra, pero el principio de dirección básico es el mismo:

el cumplimiento de metas u objetivos grupales (colectivos) con el mínimo de recursos.

1.4. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El Comportamiento Organizacional se relaciona con un "conjunto de conceptos básicos que giran alrededor de la naturaleza de las personas y las organizaciones; es definido como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, siendo los elementos claves que la componen: las personas, estructura y tecnología. Influyen sobre ellos el medio exterior y a su vez, ellos sobre él" (11).

Este término data de la década del 1960 y se relaciona con un conjunto de conceptos básicos que giran alrededor de la naturaleza de las personas y las organizaciones, como son:

Naturaleza de las personas.

Diferencias individuales.

Las personas como un todo.

Conducta motivada.

Valor de las personas.

Naturaleza de las organizaciones.

Sistemas sociales.

Interés mutuo.

Resultado o comportamiento organizacional holístico.

Comportamiento integral de la organización.

"El comportamiento organizacional interpreta las relaciones gente -organización en término de la persona como un todo, el grupo como un todo y el sistema social como un todo"(12). El análisis debe ser efectuado sobre la situación total que afecta dichas relaciones y no en términos de un suceso o problema aislado.

Enfoques Básicos del Comportamiento Organizacional:

Interdisciplinarios: Se apoya en otras disciplinas como la psicología y la sociología para integrar el funcionamiento de la organización y verlas como una unidad de trabajo.

Recursos Humanos: (apoyo): Este enfoque hace énfasis en el desarrollo. Se ocupa del crecimiento y desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, no podemos perder de vista que las personas son el recurso más importante de toda organización y de la sociedad. Básicamente, este enfoque significa que mientras mejor sea la gente se obtendrán mejores resultados.

Casuístico: Se basa en alimentar el análisis de cada situación antes de comprender una acción. Ayuda a utilizar de la manera más apropiada el conocimiento actual sobre la organización; también se le conoce como enfoque situacional en vista de que la acción que se adopte depende de variables circunstanciales.

Productividad : Uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones es la productividad, concepto común en el estudio del comportamiento organizacional.

Sistema: Todas las variables de la organización interactúan entre sí, establecen una relación compleja. Un acontecimiento que parece afectar a un individuo o un departamento puede, en realidad, tener influencias significativas en toda la organización. Esto significa que al emprender alguna acción, los gerentes deben ver más allá de la situación inmediata con el fin de determinar los efectos en campos más amplios del sistema.

Es necesario realizar un análisis de costo-beneficio para determinar si una acción producirá un efecto neto o menos. Ya no bastan con examinar los beneficios, porque pueden producir costos en otros sectores del sistema.

Las nuevas arquitecturas organizativas basadas en la cooperación se apoyan en gran medida en los nuevos diseños culturales, si bien no parten del individuo como centro, sino que la estrategia se basa en la consecución de objetivos comunes apoyados en una especialización en las diversas actividades.

Cuando la DIRECCIÓN UNIVERSITARIA practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor trabajador, pero también contribuye a formar a un personal mejor en lo que respecta a su desarrollo individual.

La cultura organizacional gravita constantemente sobre el comportamiento organizacional, no desvinculándose del mismo, estando ineludiblemente presente en las manifestaciones del comportamiento organizacional.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

"A inicios de los años 80 la cultura organizacional se convirtió en preocupación central del comportamiento organizacional"(13). Sus definiciones comparten conceptos comunes y destacan la importancia de los valores y las creencias compartidos así como su efecto sobre el comportamiento.

Es un elemento de primer orden para mantener unida y cohesionada a la organización, expresando los valores, ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado (14).

La cultura de una organización que se anquilosa significa que se empeña en mantener una forma de pensar y hacer que pudo servir en el pasado pero que está resultando ineficaz en el presente.

"Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son, sino su capacidad de dejar de ser lo que son. No se sienten fuertes por sus estructuras sino por su capacidad de hacerse con otras siempre que sea necesario" (15).

La cultura organizacional cumple con diversas funciones, como son:

Comunicar un sentimiento de identidad entre los miembros de la organización.

Facilitar el compromiso con el colectivo.

Reforzar la estabilidad del sistema social.

Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Brindar seguridad a los miembros de la organización.

La cultura organizacional por tanto, influye en el diseño y el estilo de dirección, transmiten valores y filosofías que socializan a los miembros de la organización,

motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

La definición de cultura organizacional, según Vega (13), es planteada por diversos autores de la siguiente forma:

Pettigrew (1979): "se manifiesta por los símbolos que son creados y difundidos por directivos para influir en el comportamiento de los miembros de la institución. Símbolos expresados por el lenguaje, los mitos, los ritos, etc."

Deal (1982): "es la manera en que las cosas se hacen aquí."

Peters y Waterman (1982): "conjunto dominante y coherente de valores compartidos, vehiculado por medios simbólicos tales como: historias, mitos leyendas, anécdotas y relatos diversos."

Spencer (1983): "es un sistema de creencias compartido por los miembros de una organización."

O'Reilly (1983): "sistema de valores fuertemente compartido."

Edgar H Schein (16): " un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna y que hayan ejercido la suficiente influencia como para considerarlas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir pensar y sentir esos problemas".

Las definiciones anteriores poseen rasgos que las caracterizan, haciendo énfasis en los valores atendiendo a que estos definen el comportamiento de los miembros de la organización, al conjunto de creencias compartidas, etc.

La cultura de una organización, o sea, la forma característica de pensar y hacer las cosas en ella, es en cierta medida análoga al concepto de personalidad de un individuo. Es producto y consecuencia de la herencia obtenida y el resultado de un proceso de aprendizaje dirigido a la solución de problemas desarrollados a lo largo del tiempo para tratar de adaptarse a las circunstancias del entorno y a sus tensiones internas.

Analizando lo planteado anteriormente compartimos el criterio de que la cultura organizacional es un conjunto de valores compartidos, creencias y puntos de vistas de los integrantes de una institución, interactuando todo ello con las estructuras de organización, los sistemas de control y en general con todos los miembros, resultando entonces normas de comportamiento y actuación

asumidas en común dialécticamente, en la interpretación del entorno para el diseño estratégico interno que inspire a la acción.

Todas las definiciones anteriores sugieren, algo ya conocido por nuestras propias experiencias, que las organizaciones poseen diferentes culturas entre sí (objetivos, valores, estilos de administración y normas) para realizar sus actividades.

No cabe definición alguna de cultura si no es vista como resultado de la adaptación de los grupos humanos a los informes específicos, o más generales que los rodean. En dicha interacción con el entorno se definen los comportamientos de los individuos dentro de los grupos, y los comportamientos de los propios grupos como tal. Se definen además las normas y los sistemas de valores dominantes aceptados por el grupo. Todo ello determina que se formen sistemas de características específicas para cada grupo en concordancia con las condiciones del medio ambiente; por lo que la cultura sea aceptada por muchos como la identidad (17).

La identidad juega un papel esencial dentro de la cultura, definiéndose como el conjunto de características de la organización que posibilita su continuidad en el tiempo y la coherencia a pesar de la heterogeneidad de los miembros, especificidad con su relación con el exterior y en sus valores, permitiendo además la identificación de sus miembros con ella.

Cuando hablamos de cultura, nos estamos refiriendo a entidad grupal o cultural. Ella constituye la unidad que integra la diversidad de personas en sus interacciones dentro de los grupos al enfrentarse a los diferentes entornos específicos que determinan su sistema de normas, valores, creencias, expectativas y actitudes todo lo cual es irrepetible de un grupo a otro.

La cultura organizacional es resultado de la historia por lo que no es posible representarla como una foto, sino con toda su dinámica y en constante actividad; es además el resultado de la interacción dinámica de la macrocultura que envuelve a la organización, definida en la cultura nacional y la regional.

"La cultura es el patrimonio de experiencias y conocimientos, de formas de actuar y pensar y de visiones comunes de un grupo determinado. Por ello la cultura está centrada en el interés colectivo para la construcción de una

organización unificada y que logre compartir sus valores, hábitos y tradiciones" (18).

Existe una filosofía de valores, creencias e ideas en las organizaciones que se transmiten mediante una cultura común compartida por los directivos y empleados y que es denominada como cultura empresarial y que está conformada por la tradición y las condiciones prevalecientes. La misma consta de una serie de símbolos, ceremonias, actitudes que comunican al personal de la empresa, los valores y creencias más arraigados dentro de la organización.

Desarrollar la cultura en una organización puede reemplazar a los métodos burocráticos, autoritarios y el control estricto que son objetos los trabajadores, favoreciéndose un mejor clima y mejores resultados.

Atendiendo a los aspectos, conceptos y definiciones tratados, ratificamos nuestra definición de cultura ya planteada anteriormente.

La cultura organizacional pone de manifiesto diversos factores de índole interna y externa(19):

Internos:

Personalidad de los directivos de mayor nivel.

Los símbolos, creencias, ritos de la organización.

Estilo de comunicación interna y externa y el nivel de conocimiento de la misma.

Estructura y procedimientos que se emplean.

Sistema de gestión y estilo de dirección.

Externos:

Las condiciones económicas.

Contexto político cultural y social del lugar donde se desenvuelve la organización.

La tecnología existente.

Ecología.

Existen muchos trabajos que están referidos a demostrar la correlación entre cultura y desempeño organizacional (Lorsch 1986, Lenz y Lyles 1986), señalándose que la cultura puede facilitar la implementación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o por el contrario, convertirse en un obstáculo invisible para el cambio estratégico. La cultura puede contribuir a un mejor desempeño. Se destacan las dificultades que pueden presentarse cuando existe una cultura fuerte y arraigada y se espera un cambio profundo producto de la estrategia que se implantará.

La cultura de una organización es invisible y generalmente desconocida, siendo necesario su estudio para conocerla, entenderla y modificarla. Sobre este aspecto Edgar Schein (16), psicólogo empresarial de renombre, expresa que la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales:

El nivel de lo que se piensa en la empresa (es implícito). Está constituido por los valores esenciales compartidos y que dan sentido a los esfuerzos y la cohesión de los esfuerzos cotidianos, provocando la generación de compromisos fundamentalmente.

El nivel observable (explícito). Está compuesto a su vez por dos niveles:

El nivel de lo que la empresa hace. (procedimientos, conductas, etc.)

El nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es a nivel de aspectos físicos e imagen externa en general. (logotipos, edificios, etc.)

La importancia de esta diferenciación de niveles de cultura en la organización radica en la posibilidad de aprendizaje a partir de la confrontación entre lo que se dice que se piensa a nivel de principios o presunciones básicas y lo que se está haciendo todos los días.

La cultura organizacional es un elemento fundamental en el pensamiento moderno de la dirección, relacionándose de forma apreciable con los enfoques modernos sobre Management.

Los enfoques más novedosos están en las siguientes líneas:

Enfoque transformacional. Desde este punto de vista se considera obsoleta la gestión transaccional. Esta identificaba las necesidades del subordinado, tratando de darle respuesta a cambio de unos resultados de trabajo. Ahora el nuevo enfoque es el transformacional. Se basa en que, a través de un liderazgo carismático el directivo sensibiliza a sus colaboradores para alcanzar los fines superiores de la empresa y para que busquen su autorrealización. Bajo este enfoque se precisa un directivo con grandes capacidades de comunicación y que puedan movilizar a los recursos humanos.

Enfoque de Management radical. La teoría de Management radical plantea que las organizaciones que consiguen un mayor grado de confianza entre sus subordinados son las que tienen mayor éxito, porque la confianza es un poderoso factor de comunicación. En esta línea se plantea esencialmente como cubrir las divergencias entre las necesidades del individuo y de la organización y como encajar las unidades organizativas con otras unidades y con el entorno. Se considera esencial, el conocimiento inmediato de los resultados a alcanzar en relación con las instrucciones o los objetivos y planteamientos constructivos.

LA CULTURA INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA EN EL CONTEXTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

La cultura y la organización están vinculadas entre sí, existiendo posiciones estructurales que en definitiva son manifestaciones de la cultura. Los contenidos, niveles y funciones son los siguientes:

Contenidos:

Como ya definimos, las universidades y sus facultades son portadoras de su propia cultura, la que se identifica por sus contenidos, definiéndose entonces como un sistema integrado por tres variables: Presunciones básicas, Valores y producciones y Conductas específicas de una institución.

Estos contenidos son definidos por Schein como..."la distribución física de las oficinas de la empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos cotidianos"(18). A partir de aquí realiza una distinción entre dichos elementos tratando las presunciones básicas como la esencia de la cultura, y los valores y conductas como manifestaciones (o variables dependientes) de la esencia cultural. Dichas variables conforman los niveles de la cultura empresarial que interactúan como un sistema.

NIVELES:

PRESUNCIONES BÁSICAS: Son las creencias que se tienen entre los miembros de la organización sobre como son las personas, su entorno y la interacción entre todo ello. Las mismas determinan la percepción que tienen las personas de ellas mismas, del entorno y de su posición en él.

VALORES: Están referidos a lo aceptado como el comportamiento correcto desde el punto de vista ético (conductas aceptables) y lo que es correcto, lo que está bien y se encuentra valorado por la dirección. Ellos son los valores que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la organización que se alcanza con el de cursar del tiempo producto del aprendizaje cultural transmitido durante el enfrentamiento del grupo al entorno.

Cuando los valores entran en proceso de aceptación grupal y se van convirtiendo en creencias y presunciones se van transformando en costumbres y hábitos, en acciones inconscientes y automáticas.

PRODUCCIONES Y CONDUCTAS: Constituyen el nivel más tangible de la cultura y en él se incluyen la tecnología, el arte, las creaciones y los esquemas de conductas visibles y audibles. Reflejan lo que las organizaciones hacen para asegurar su supervivencia y desarrollarse económicamente, para coordinar y alcanzar un alto nivel de eficiencia y eficacia, un clima interno y una relación coherente y satisfactoria con el entorno. Están comprendidos aquí los recursos

humanos, la forma de organizarse, el sistema de dirección y la forma de relación con el entorno.

LAS FUNCIONES DE LA CULTURA:

Conocido ya que la cultura es un reflejo de la forma en que funcionan los grupos y las empresas profundizamos en sus funciones y poder comprender entonces la manera en que se manifiestan. Si se logra desarrollar una teoría de evolución de los cambios culturales de una, se tendría entonces una base para dirigir la cultura y sus cambios en función de la(s) estrategia(s) de la organización.

La cultura fundamentalmente lo que hace es resolver los problemas básicos del grupo con relación a:

Su supervivencia y adaptación en el entorno que le envuelve:

Está referida a la adaptación, supervivencia, desarrollo de la institución dentro del entorno específico en que opera.

La integración de sus procesos internos con el fin de alcanzar sus capacidades de supervivencia y adaptación: Aborda lo referente a las interacciones de los humanos dentro de los grupos en que laboran y en definitiva es lo que lo hace actuar como un sistema social.

La reducción de las tensiones: La cultura tiene además la función básica de reducir las ansiedades que experimentan los humanos cuando se enfrentan a situaciones tensas y de incertidumbre.

Cuando aprendemos a delimitar la tarea principal, contamos con metas, medios, un sistemas de información, se concerta la manera de comunicarnos, relacionarnos, llevar nuestros asuntos cotidianos, podemos afirmar entonces que contamos con un sistema para distinguir dentro del conjunto de referencias aquello que debemos atender, así como una serie de criterios para reaccionar ante los mismos.

Es necesario tener en cuenta el ciclo de vida que tienen las organizaciones o sea nacen, se desarrollan, maduran y tienen una etapa de declive. En este contexto es posible explicar coherentemente dichas funciones, destacando que la supervivencia y el desarrollo se puede alcanzar solo mediante el cambio sistemático en la organización para mantener con ello el equilibrio dinámico y el poder de adaptación ante las presiones del medio.

1.5. LOGRO DE RESULTADOS A PARTIR DEL PERFECCIONAMIENTO DE LA CULTURA. EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Estimamos necesario tener en cuenta varios aspectos que pudieran ser tenidos en cuenta para el desarrollo exitoso de la cultura organizacional de una facultad:

Orientación hacia la acción, a fin de lograr lo esperado.

Orientación a los estudiantes, graduados, empleadores y clientes en general, buscando su satisfacción.

Autonomía y decisión, fomentando la formación e innovadores para la organización.

Resultados a través de los miembros de la organización, teniendo en cuenta que los miembros son el activo más importante.

Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la facultad.

Conocimiento de la institución, de la facultad y de su gestión.

Organización simple con el personal necesario.

Rigidez y flexibilidad de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

Desarrollo organizacional de una facultad:

Durante el amplio análisis realizado valoramos que los mecanismos que son nombrados a continuación, deben ser utilizados por fundadores y líderes para crear o mantener la facultad en una línea ascendente de desarrollo:

Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales utilizados en la captación de nuevos miembros y socialización.

Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.

Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.

Sistema adecuado de premios, reconocimientos y criterios de promoción.

Historias, leyendas, mitos y anécdotas sobre los profesores, trabajadores y acontecimientos más importantes.

Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.

Reacciones del Decano y los líderes ante conflictos y crisis de la organización.

Como está diseñada y estructurada la facultad. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con los que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

Sistemas y procedimientos organizacionales. Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos, transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes de la Facultad suponen y aprecian.

Criterios aplicados al reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación del personal.

El cumplimiento de estos mecanismos debe relacionarse además con elementos éticos que no pueden soslayarse en todo este proceso. La ética, una de las disciplinas teóricas más antiguas, tiene como objeto de estudio la moral. Sus principios se forman en el proceso de la práctica social, al analizar su naturaleza y su mecanismo de acción en el aspecto de la actividad del hombre, de forma específica en las relaciones y conciencia sociales, promoviendo la posición positiva, activa en la vida profesional en correlación con el ideal de vanguardia.

En este sentido un código de ética profesional no solo sirve de guía a la acción moral, sino que también mediante él, la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, de servirla con diligencia y lealtad y de respetarse a sí misma, obligándose a mantener una responsabilidad legal y social. La necesidad de poseer un código nace de la aplicación de las normas generales de conducta durante la práctica diaria.

A manera de resumen se estima necesario expresar algunas consideraciones generales:

La cultura organizacional es una variable importante en el estudio del comportamiento organizacional, siendo además un tema importante y de actualidad en dirección.

Existen rasgos comunes entre las definiciones tratadas sobre cultura organizacional, todas las cuales aluden a un conjunto de creencias compartidas por los individuos de una organización, definiendo estos valores el comportamiento adecuado, aceptable y su contrapartida. Los valores que conforman la cultura organizacional a menudo se dan por supuestos, teniendo una dimensión simbólica mediante la cual se comunican.

Para estudiar y comprender la cultura organizacional es necesario tener presente las condiciones sociales y las relaciones económicas de la sociedad, así como la influencia de estas en su formación.

Ciertamente los líderes de una organización desempeñan un papel fundamental en la formación de la cultura, aunque este papel no puede ser absolutizado, ya que estaríamos negando la capacidad del resto de los miembros de la organización de crear su propio orden social, de determinar sobre sus perspectivas y desarrollo.

Diversos autores (Portuondo, Omarov y otros) consultados sobre los rasgos de los líderes de las organizaciones del siglo XXI coinciden en las siguientes características:

Creativos, visionarios y emprendedores.

Tenaces, resistentes y capaces de soportar constante estrés.

Excelentes comunicadores y coordinadores del trabajo en equipo.

Líderes cultos y transformadores.

Capaces de mantener un aprendizaje continuo.

Las organizaciones deben poseer un diseño y una estructura adecuada y ajustada a los objetivos estratégicos que posee. En este sentido Chadler, A (1972) planteó que..."La estructura es algo determinado por la estrategia de la empresa, a una determinada estrategia corresponde para su puesta en marcha una estructura de tipo formal...". No obstante cada vez es más aceptado que la

estructura determina por sí misma la adopción o no de determinada estrategia (Lamolla, F. 1995).

Los investigadores coinciden en que la estructura de dirección es un conjunto de subdivisiones interrelacionadas entre sí. Portuondo, F (1983) y Omarov, A (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 le corresponde a cada miembro.

Los criterios expresados quedan expresados en los siguientes principios:

Las actividades agrupadas son el resultado de la división y especialización del trabajo, teniendo en cuenta el objetivo de la organización en particular.

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

Unidad entre autoridad y responsabilidad.

Establecimiento de objetivos no conflictivos.

Coordinación de actividades y tareas.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Está referido al ambiente interno existente entre los miembros de una organización, estando íntimamente vinculado con el grado de motivación de sus participantes.

De manera individual y colectiva, los seres humanos están sometidos a una constante variedad de situaciones y en este sentido las mismas pueden estar dirigidas a satisfacer sus necesidades y mantener con ello un equilibrio emocional, lo que puede definirse como un estado de ajuste (20). Está referido a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad y aquellas referidas a la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social de estima y de auto-realización.

Los modelos existentes para estudiar el comportamiento motivacional, por ejemplo Atkinson, se basan en varias premisas:

Los individuos poseen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.

El ambiente percibido por el individuo puede provocar o no los motivos mencionados.

Las particularidades del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos.

El patrón de motivación provocada puede ser variado por cambios en el ambiente que se recibe.

El patrón de motivación provocada determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento.

El concepto de clima organizacional implica una relación directa entre la influencia ambiental y la motivación. Queda definido como "la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

El término clima organizacional está referido específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional y de acuerdo a Atkinson " es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado".

Según Litwin y Stringer plantean que el clima organizacional depende de las siguientes dimensiones:

Estructura de la organización: Aquí se incluye el sentimiento de los miembros de la organización sobre las restricciones que existen en su esfera de trabajo o acción.

Responsabilidad: Sentimiento de ser su propio jefe.

Riesgos: Sentido de arriesgar desafíos en el cargo y en la situación de su radio de acción.

Recompensas: Sentir el reconocimiento por el cumplimiento de la tarea y el logro de resultados esperados.

Calor y apoyo: Sentimiento de camaradería y ayuda mutua que prevalece en la organización.

Conflicto: Sentimiento que refleja el convencimiento de que la organización no teme a los conflictos u opiniones divergentes.

El estilo de liderazgo influye en el clima que se establece en la organización, pudiendo ser creados en un corto tiempo y permaneciendo después estables. Una vez creado, presenta un efecto significativo sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el cargo.

Existe un número considerable de definiciones del liderazgo, reflejándose las de los siguientes autores según Vega (1997):

"Capacidad de decidir lo que debe hacerse y luego lograr que los demás quieran hacerlo" (Dwight Eisenhower).

"Proceso de motivar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos." (Deivis 1990).

"Se ejerce cuando un grupo de personas con ciertos motivos y fines se movilizan, en competencia o en conflicto con otros recursos institucionales, políticos, sicológico, etc, para inducir, comprometer y satisfacer los motivos de sus seguidores. (James McGregor Burns).

"Proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios no coercitivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo" (John Kotter).

Como se observa existen muchas definiciones, no existiendo un criterio único: de manera general todos piensan que es importante

1.6. LA DIRECCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES:

El acelerado ritmo de los cambios que se operan en nuestra sociedad, afecta a nuestras Instituciones de Educación Superior. Se impone mantener una capacidad de adaptación efectiva antes los imperativos que se presentan, reaccionando de forma apropiada a las exigencias mutables del medio ambiente dinámico. 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 de dirección.

Los viejos paradigmas en algunas universidades son entre otros los siguientes:

- Planes de estudio de larga duración.
- Métodos de enseñanza reproductivos.
- Cátedras inamovibles.
- Trabajo individual.
- Formación disciplinaria.
- Centradas en la formación de pregrado.
- Limitada investigación y de carácter fundamental.

- La relación con el exterior bajo el prisma de la extensión.
- La calidad es un prestigio histórico.
- Fuerte defensora de la autonomía.

- La Universidad es "corona" de la enseñanza.
- Dirección tradicional.

Los nuevos paradigmas en el trabajo de las universidades son:

- Planes de estudio en constante perfeccionamiento.
- Revolución en los métodos de enseñanza.
- Oposición periódica de las cátedras.
- Trabajo en equipo.
- Formación interdisciplinaria.
- Formación permanente y diversificada.
- Integración de la docencia, la investigación y la extensión.
- La pertinencia.
- La evaluación externa y la autoevaluación para la calidad.
- Fuerte defensora de la cultura e integralidad "cultura de paz" y "cultura ecológica".
- La universidad es "cabeza" de un sistema.
- Integrada a las redes - universidad virtual.
- Dirección estratégica.

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 dirección estratégica, de gestión estratégica.

Las teorías y técnicas de la estrategia se aplican ampliamente. "Ya no basta con trabajar con estrategias, sino que debe pensarse estratégicamente"(21). El propio autor expresa que la formulación de la estrategia organizacional recoge el planteamiento de la planificación estratégica.

La dirección estratégica se concibe 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 (22)".

Las naciones, las empresas y las universidades enfrentan los retos de la competitividad, cambiando sus paradigmas. Esto significa romper los métodos tradicionales de dirección por enfoques y métodos modernos de Dirección Estratégica. El cambio de paradigma es un proceso de transformación en las formas de pensar y actuar, que involucra a todos los miembros de la colectividad en una renovación permanente de nuevos valores, estilo de actuación y de la cultura organizacional en sentido general.

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.

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 CRESAL realizado en la Habana (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 inserta y se analizan sus fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades para definir su rumbo y planes de acción a corto, mediano y largo plazo" (23).

1.7. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.

El proceso de planeación estratégica es definido, según el centro coordinador de estudios de dirección del MES, (Seminario Taller. Planificación Estratégica) 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".

Las características básicas de la planeación estratégica según Gutiérrez (3) son las siguientes:

Constituye una función básica del rector, vicerrectores y decanos, pero no exclusiva. Requiere de la participación de toda la comunidad universitaria desde sus primeras etapas.

Es necesario un análisis sistemático interno y externo que puntualice en las condiciones ambientales, las potencialidades del entorno y las potencialidades de la institución.

Es un proceso cíclico e interactivo.

Se deben aceptar los riesgos, abandonando posiciones dogmáticas.

Es necesario el liderazgo de todos los estamentos universitarios que estén involucrados.

Búsqueda constante de ventajas que proporcionen efectos multiplicadores, combinando acciones y factores internos y externos.

Destaca el cambio a través del autoexamen riguroso y la evaluación externa.

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.

La planeación estratégica concibe la universidad como un sistema abierto dinámico, sensible a las influencias externas y en condiciones de responder a las exigencias sociales actuales y anticiparse al futuro. Con ella 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 implementación. Constituye un proceso global que implica la adopción de decisiones en diferentes etapas, como por ejemplo:

Formulación de la filosofía y la orientación de la IES.

Análisis del medio externo.

Análisis del medio interno.

Integración de estos dos últimos.

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.

En los primeros años de la década del 90 se iniciaron los estudios para implementar en las universidades cubanas elementos modernos de Gerencia y de acuerdo con nuestras condiciones se comienza a aplicar un Programa General de Administración por Objetivos en los Centros de Educación Superior adscriptos al Ministerio de Educación Superior.

La Administración por Objetivos (APO) 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. Bajo este nombre se han integrado enfoques modernos de los sistemas de dirección (24).

El proceso de implantación y generalización de la APO 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 programas APO y otras formas de la misma, validándose 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.

En nuestro Ministerio el Programa General de la Administración por Objetivos está concebido para aplicarse gradualmente, de manera flexible y teniendo en cuenta la realidad que vive el país. Su contenido 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.

La implementación de este programa debe ser de forma gradual y progresiva; es necesario que exista una filosofía en la dirección y en este sentido no debe primar un estilo autoritario, ni tampoco decisiones centralizadas.

La administración por objetivos se define de acuerdo a algunos de los autores consultados, de la siguiente forma:

Según Miller, "es el proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habían de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las relaciones concretas, contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa".

Según Koontz, "es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos siempre que se pueda".

Según Odiorne, "es un proceso por el cual, el superior y el subordinado, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad en términos de los resultados que se esperan y usan estas medidas, como guía para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos".

Según D. Mc. Conkey, "es un enfoque para la planeación y evaluación administrativa, en el que se establece por cada jefe metas específicas para un año, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa, puedan lograrse".

Durante la década de los 90 los CES han trabajado en la implementación y desarrollo de la dirección por objetivos (DPO). En este sentido F. Vecino 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" (25).

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"... y añade posteriormente: "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".

En este sentido coincidimos con la opinión referida a 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" (26).

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, muestra la necesidad de una nueva cultura de gestión universitaria. "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." (27).

En el transcurso de la investigación se proyectó valorar la gestión de la facultad de Contabilidad y Finanzas, apreciar las insuficiencias existentes en la pertinencia e impacto de sus resultados, así como el nivel de aceptación de los mismos teniendo en cuenta sus características y compromisos con la comunidad universitaria afín; conocer las características que posee la estructura, los estilos y métodos de dirección y la necesidad de perfeccionar los trabajos que sobre la cultura organizacional deben efectuarse a este nivel, son elementos que abordaremos.

Demostrar la necesidad de las transformaciones a realizar en los métodos y estilos de dirección que favorezcan la implantación de nuevas estrategias, y lograr un cambio en la cultura organizacional, constituirán elementos a investigar, ofreciendo una vía que favorezca el desarrollo del desempeño de la facultad, comprometida con el desarrollo político, económico y social del territorio espirituano.

Para perfeccionar la dirección y la cultura organizacional de la Facultad de Contabilidad y Finanzas se propone una metodología que constituirá una vía de largo alcance que de contar con el esfuerzo planificado de toda la Facultad, administrado desde el consejo de dirección y con la implicación de todos los trabajadores, permitirá obtener las metas esperadas.

1.8. Resumen:

Innovar o perecer es el reto que hoy en día enfrenta la universidad. El cambio exige 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.

La Universidad es una institución social comprometida con su encargo siendo un sistema abierto definido por la teoría y por la más enriquecedora práctica. Enfocar a la universidad como una organización en el amplio sentido de este concepto, supone el examen de su funcionamiento interno como el resultado integral de la intervencionalización de sus elementos básicos, los hombres, los recursos tangibles e intangibles y la dirección de sus procesos y a la vez, todos estos como un todo único estructurado en interacción dinámica con el medio.

La cultura organizacional influye en el diseño y el estilo de dirección transmitiendo valores y filosofías que socializan a los miembros de la organización, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. Es un elemento fundamental en el pensamiento moderno de la dirección. Las universidades y sus facultades son portadoras de su propia cultura.

Para crear, mantener o rediseñar la cultura organizacional de una facultad es necesario tener en cuenta diversos elementos y mecanismos que deben ser utilizados por fundadores y líderes.

Las facultades están obligadas a la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia de los métodos de dirección. La dirección universitaria comienza a asumir y desarrollar en su lenguaje y concepción los conceptos de dirección estratégica rompiendo con los métodos tradicionales de dirección; estos cambios constituyen un proceso de transformación en las formas de pensar y actuar, que involucra a todos los miembros de la colectividad en una renovación permanente de nuevos valores, estilos de actuación y de la cultura organizacional en sentido general.

CAPÍTULO II.

2. ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN EN LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA SUSS.

Los tiempos que corren en los inicios del siglo XXI son difíciles para las organizaciones, debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo y que caracterizan el entorno con el que ineludiblemente tenemos que convivir.

En las universidades sus Facultades están comprometidas con el desarrollo social, desempeñando en la sociedad el papel de ser fuente de preservación, desarrollo y difusión de la cultura y en nuestro caso, teniendo en cuenta las concepciones del proyecto social cubano.

Se debe considerar la Facultad con un enfoque holístico, ya que carece de sentido estudiar los fenómenos y hechos que en ella ocurren de manera aislada. Los procesos que se suceden tienen significación en su contexto, existiendo una interacción dinámica que determina regularidades, cualidades y funciones como el todo en cuestión y que se manifiesta mediante sus procesos.

"En las instituciones de Educación Superior y en sus facultades en particular, se desarrollan contradicciones que determinan su impacto y pertinencia en la sociedad" (28). Tener en cuenta estos elementos, y en particular la implicación insoslayable de estudiantes y profesores, presupone la necesidad de contar

con un modelo de dirección que se ajuste a las necesidades y posibilidades, en este caso, de nuestra institución y de su territorio.

La Facultad de Contabilidad y Finanzas pertenece a la Sede universitaria de Sancti Spíritus, y en su carácter provincial, asume tareas vinculadas con su entorno específico. Las limitaciones que hoy enfrenta en el campo de la dirección y la cultura estimula la búsqueda investigativa de formas o vías de solución de los problemas existentes.

La transformación de la Cultura Organizacional que exige el mundo de hoy es un reto para nuestro sistema. No existen demasiadas herramientas operativas para el rediseño operacional de una facultad hasta la excelencia y de la misma manera no hay prácticamente vivencias bibliográficas sobre el particular.

Como elemento investigativo se hace necesario, tener una imagen de cómo es y como sería la facultad "ideal", efectiva y sana, vinculándola desde un inicio a una visión que esté directamente relacionada con la idea de aumentar la pertinencia, efectividad y bienestar de la organización.

Los cambios en la dirección y la cultura son elementos indispensables en este proceso de transformación y rediseño organizacional. Las tareas propuestas serán logradas por medios de intervenciones planificadas que aplicaremos de acuerdo al diseño de instrumentos respaldados por las ciencias del comportamiento.

La elaboración de una estrategia de intervención e incursión dentro de la facultad debe partir del examen de las formas actuales de planificación, organización, ejecución y control del trabajo, las normas y valores existentes, estudiando formas alternativas de trabajo, relaciones y estimulación.

Es necesario ofrecer una propuesta para el desarrollo y transformación de los valores, normas de actuación, políticas y principios que sustentan la dirección y el desarrollo organizacional de esta Facultad, lo que puede estar argumentado y avalado en principio, por los resultados de la presente investigación. El análisis de la misma, su aplicación y el hecho de asumirla con un estilo de dirección dirigido a la transformación y materializado por líderes que personifiquen este proceder permitirá establecer una vía para lograr alcanzar las metas propuestas en un clima armónico, cohesionado y caracterizado por la

identificación individual y colectiva de toda la comunidad universitaria en el cumplimiento de sus metas y responsabilidades.

La propuesta en sí es una metodología que consta de diferentes procedimientos, los que fueron abordados durante la presente investigación científica para alcanzar el fin deseado; constituye por tanto modos razonados que de acuerdo a un plan tiene la función de dirigir la acción hacia un objetivo trazado.

Desarrollar la misma ha constituido una tarea importante de la investigación realizada, implicando a la comunidad universitaria afín mediante la aplicación de diversas técnicas e instrumentos que han propiciado la participación de los trabajadores.

Los procedimientos o etapas concebidos son los siguientes:

Etapas I: El diagnóstico organizacional en la Facultad.

En la misma son desarrollados los siguientes aspectos:

Antecedentes históricos de los estudios universitarios en Sancti Spíritus.

Características del marco físico ambiental.

Diagnóstico e Identificación de los problemas de adaptación externa e interna.

Estudio de los problemas organizacionales.

Situación de los recursos.

Análisis del entorno.

Etapas II: Proyección estratégica de la Facultad.

Implicación de la Facultad en los procesos estratégicos de la Sede Universitaria Sancti Spíritus.

Definición de las líneas de acción clave para el trabajo de perfeccionamiento de la Dirección y el rediseño de la cultura organizacional.

Elementos de Dirección Estratégica a desarrollar.

Etapa III: Perfeccionamiento de la Estructura.

Evolución de la estructura.

Valoración de la plantilla y la estabilidad de los Cuadros de Dirección.

Etapa IV: Tendencias de cambio para el desarrollo de la Facultad.

Implicaciones del programa de Perfeccionamiento y Desarrollo Organizacional de la Facultad.

Esquema Conceptual para el proceso de proyección y desarrollo que se propone.

Mecanismos primarios para la implantación y reforzamiento de la cultura.

Estrategia para perfeccionar la dirección y el desarrollo organizacional de la Facultad.

Vías para lograr el funcionamiento de la estructura de dirección.

Herramientas para implementar el trabajo organizativo.

Propuestas de cambios en la estructura de Dirección de la Facultad.

Vínculo con el entorno.

Las tres primeras etapas son trabajadas en el presente Capítulo II mientras que la proyección, tendencias de cambio y desarrollo de la Facultad está argumentada en el Capítulo III del presente trabajo.

2.1. Etapa I: Diagnóstico organizacional en la Facultad.

Antecedentes históricos de los estudios universitarios en Sancti Spíritus.

La historia de lo que es hoy la Sede Universitaria es un importante elemento a tener en cuenta en el desarrollo y perfeccionamiento de la cultura de la Facultad; por tal motivo fue realizada una búsqueda retrospectiva de sus antecedentes teniendo en cuenta que los mismos enriquecen y fortalecen valores en el colectivo constituyendo estos el sostén del trabajo realizado.

La provincia de Sancti Spíritus fue fundada en el año 1977 como parte de la división político administrativa, teniendo ocho municipios y una extensión general de 6731,92km. Su población arribó en 1999 a los 460 631 habitantes, o sea, el 4,1% de la población de Cuba, con una densidad poblacional de 68,42 habitantes por km² (29).

Constituye esta provincia la única del país que no posee un centro universitario independiente, (anexos 8 y 9) a pesar de iniciarse los estudios universitarios en ella en el año 1976. La Universidad Central de las Villas coordinó en esa fecha, la creación de unidades docentes agropecuarias en este territorio, implementándose años más tardes los estudios superiores en la rama de las ciencias económicas, mediante la modalidad de cursos por encuentros para trabajadores.

La Universidad Central de Las Villas, acogiéndose a la Resolución 416/73 que regulaba el procedimiento para la creación de Filiales y Unidades Universitarias, había solicitado la creación de la Filial Universitaria en la Región de Sancti Spíritus; como resultado final de este análisis el Ministerio de Educación Superior emitió la Resolución Ministerial 417/73 que disponía la creación y el reconocimiento oficial de la misma, quedando constituida oficialmente adscripta a la U.C.L.V., el 21 de Septiembre de 1973 en la ciudad de Sancti Spíritus capital de la región de igual nombre en la provincia de Las Villas (Organigrama en el anexo 1).

La modalidad de cursos regulares diurnos se inició en la antigua Filial Universitaria en el año 1989 con la apertura de la carrera de Contabilidad y Finanzas, quedando establecida la estructura de dirección de acuerdo al organigrama (anexo 2).

En enero del año 1994 (curso 93-94) se oficializa por parte del ministro de Educación Superior, compañero Fernando Vecino Alegret, la constitución de la Sede Universitaria de Sancti Spíritus (SUSS), subordinada a la Universidad

Central de las Villas. Este hecho constituyó el colofón del proceso de integración que se gestaba entre la Filial Universitaria José Martí y la Filial de Cultura Física.

Es necesario destacar que el proceso de transformación anterior se realizó en la singularidad de un proceso político sin precedentes en nuestro hemisferio, cuyas bases de equidad social y soberanía deben ser preservadas como garantía de la soberanía y donde los cambios ocurridos han favorecido el paso de la bipolaridad, a la hegemonía de una superpotencia que se ensaña en nuestro país mediante una agresiva guerra política y económica.

Características del marco físico ambiental:

El marco físico ambiental se incluye dentro del componente medio ambiente interno de la gestión y el desarrollo estratégico, comprendiendo todos los aspectos relacionados con el marco urbano y la calidad ambiental del entorno existente y alrededor del cual se desarrollan los procesos básicos de la facultad. Presenta una particular importancia, por los efectos que produce en el desarrollo y perfeccionamiento de la cultura en general.

Las universidades y sus facultades se asocian generalmente a un conjunto o sistema edificado que de acuerdo a su desarrollo histórico y su relación con el medio, tanto físico como sociocultural adopta particulares y variadas configuraciones ambientales.

En el caso de las universidades cubanas, todas presentan su propia imagen arquitectónica – ambiental que las distingue a pesar de que en muchas de ellas predomina el sistema constructivo Girón. El terreno asignado, los espacios utilizados, el sobredimensionamiento de las áreas de circulación interna y de locales es una realidad en un número importante de estos centros.

La Sede Universitaria de Sancti Spíritus radica en dos edificios con más de 50 años y situados emblemáticamente en el centro de la ciudad. Ambos fueron construidos como escuelas religiosas constituyendo actualmente uno de ellos el edificio docente y el otro, la residencia estudiantil y el área económico administrativa. En el primero de los dos se encuentra ubicada desde sus inicios (1994) la Facultad de Contabilidad y Finanzas (anexo 3) la que cuenta con tres locales para el trabajo de los profesores y fundamentalmente con cinco aulas, todo lo cual es insuficiente si se tiene en cuenta la envergadura del trabajo a desplegar.

Las condiciones materiales de los locales, reflejan deterioro considerable del mobiliario escolar, así como una situación negativa en las condiciones de trabajo que poseen los docentes en sus puestos laborales, a pesar de la reciente inversión, reparación y mantenimiento que después de tres años aún no se ha culminado por parte de la empresa constructora responsabilizada con la tarea.

El diseño de los espacios físicos en la facultad es muy limitado en lo que a área se refiere; sus instalaciones y locales en general no poseen elementos de índole alguna que lo identifiquen o diferencien del resto de los existentes en la SUSS, y por tanto no existe distinción de los mismos dentro del entorno.

Otros elementos del diagnóstico organizacional. Identificación de problemas de adaptación externa e integración interna:

Durante el análisis con expertos y pruebas documentales se pudo definir que la facultad no posee un logotipo o distintivo que la identifique y los documentos oficiales que emite no poseen timbre y/o cuño propio, por lo que no constituye un elemento a tener en cuenta por los líderes. No existe, por otra parte, un sistema adecuado de premios, reconocimientos y promociones, la disposición de los profesores para asumir tareas de dirección no es la necesaria y es insuficiente la preparación de la cantera y reserva de cuadros y sustitutos establecida ya que se implementan acciones de manera espontánea y no sistemática.

El código de ética es un instrumento que permite fomentar una cultura de trabajo dirigida al mejoramiento del comportamiento de los profesionales contables. Cuba no posee el suyo propio y en este sentido la Asociación de Economistas de Cuba promueve la elaboración en cada provincia de su propio código, partiendo para ello del internacional. Mediante el trabajo en grupo y de expertos se promovió la elaboración de una primera versión del mismo, constituyendo un indicador importante a incorporar en el quehacer de la facultad y definitivamente en modo de actuación de profesores y alumnos.

El trabajo integrado y coherente de la comunidad universitaria relacionado con la ética del contador es aún insuficiente, lo que fue comprobado en observaciones, entrevistas y encuentros grupales con profesores, trabajadores y estudiantes; si tenemos en cuenta que la misión de la facultad está dirigida principalmente a la formación integral de estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas, se debe propiciar por todas las vías existentes, que se respire un ambiente vinculado en todos los órdenes a la profesión que aspiran

los alumnos, constituyendo esta una tarea de toda la comunidad universitaria en el área.

La historia de los estudios contables en la provincia y en la propia facultad no se ha escrito y por consiguiente no se trabajan las leyendas, mitos, anécdotas y acontecimientos más importantes sobre las personas que han formado parte de esta comunidad. Ha sido necesario realizar una amplia búsqueda de información sobre los orígenes de los estudios contables superiores en la provincia y el desarrollo de los mismos en la Filial Universitaria y la SUSS.

La edad promedio del claustro es de 34 años, encontrándose en estos momentos priorizando el proceso de elevación de las categorías docentes y científicas de sus profesores; los años de servicios están enmarcados en el anexo 7.

En los intercambios realizados con la comunidad universitaria del área quedó plasmado los criterios vinculados con los resultados alcanzados en las visitas de evaluación integral del Ministerio de Educación Superior durante los cursos 1997-1998 y 1999-2000. En ambos casos se obtuvo calificación general de (2) dos, marcando de manera particular, según se plantea, en el orden psicológico, al colectivo laboral de la facultad.

Atendiendo a todo lo anterior es necesario definir el punto de partida desde el cual se podría proponer una transformación, por lo que se realizó un diagnóstico dirigido a identificar el estado real, o sea, la salud de la facultad.

En su realización durante el primer semestre del curso 1999 - 2000, fueron utilizadas entrevistas, encuestas, trabajo en grupos y talleres con profesores y trabajadores, definiéndose los principales problemas que existen en la facultad.

Problemas en la disciplina (laboral, académica y organizativa), así como la falta de compromiso individual de algunos trabajadores y estudiantes.

Problemas organizativos (problemas en relaciones interpersonales, rumores de pasillo y poco trabajo de sistema).

Insuficiente lucha contra el fraude.

Desinformación (deficiencias en el proceso de comunicación entre dirigentes, estudiantes, profesores, trabajadores).

Los principios de integralidad e incondicionalidad deben trabajarse más en el colectivo de trabajadores y estudiantes.

Insuficiencias en el trabajo de dirección en función de los objetivos y estrategias que se plantean.

Limitaciones comunicativas en la facultad.

Insuficiencias en la idoneidad y preparación de los cuadros.

Desconocimiento del código de ética del contador y poco trabajo en sistema con el mismo.

Atendiendo a lo anterior es conveniente trabajar en la definición de los problemas de adaptación externa e integración interna los que están muy vinculados entre sí y muestran elementos que repercuten en la estabilidad, la motivación e identificación del colectivo; para ello se realizó un taller con los miembros de la facultad alcanzándose los siguientes resultados:

PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN EXTERNA:

No se logra alcanzar una comprensión común, de la misión central, la meta primordial, y las funciones manifiestas.

No existe un consenso sobre las metas a alcanzar, como algo derivado de la misión central.

Existe la necesidad de desarrollar un consenso sobre los medios que sirvan para

alcanzar las metas propuestas, la estructura de la facultad, la división del trabajo, el

sistema de premios.

Se debe desarrollar un consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo.

No existe un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que serán convenientes aplicar en el caso de que no se estén alcanzando las metas que se propusieron.

PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN INTERNA:

En la Facultad debe perfilarse el lenguaje común y las categorías conceptuales que se trabajan. Los miembros del colectivo deben mejorar la comunicación entre ellos, entenderse entre sí y con ello, lograrse que el grupo se fortalezca por propia definición.

No están bien definidos los límites de la Facultad y de su comunidad, así como los criterios para la inclusión y la exclusión. Debe precisarse además quiénes están dentro y quiénes fuera del equipo.

No existen reglas concertadas que establezcan cómo se obtiene, conserva y pierde el poder y la jerarquía.

La intimidad, la amistad y el amor no constituyen reglas de juego sobre las relaciones que deben prevalecer entre los miembros de los grupos existentes.

No existe correcta definición y consenso sobre lo que se recompensa y lo que se reprime.

La manera de obrar del colectivo de la facultad y las individuales ante eventos inexplicables e imprevistos no siempre se corresponde con las normas que se necesitan establecer.

Estudio de los problemas organizacionales.

Fueron aplicados diversos instrumentos al colectivo de trabajadores de la facultad y al equipo de dirección con el objetivo de estudiar los procesos vinculados con comunicación, la toma de decisiones y el liderazgo.

IDENTIFICANDO PROBLEMAS ORGANIZACIONALES:

Sobre este aspecto los problemas que fueron mayormente señalados por los encuestados (ver instrumento en el anexo 10) son los siguientes:

Sobrecarga y estrés de trabajo - 70%

Proliferación e inutilidad de reuniones - 70%

Brechas en responsabilidad. - 50%

Roles y responsabilidades no claras - 50%

Confusión sobre autoridad en la toma de decisiones - 50%

Subutilización de talentos - 40%

Funciones de trabajo solapadas - 40%

Falta de consenso sobre la dirección - 40%

Falta de visión. - 40%

Falta de pensamiento estratégico - 40%

Salarios inadecuados - 40%

Ataques personales y enfoques adversarios en conflicto - 40%

REVISIÓN ORGANIZACIONAL:

En este particular el trabajo en grupos nos ofreció los indicadores considerados como los de mayores dificultades en el área:

La inclusión.

Celebración de la diversidad.

Pertenencia individual de los resultados.

Trabajo en equipos.

Comunicación abierta y honesta.

Cada uno es líder.

Los de mayores resultados son:

Obligado al cambio

Visión.

Conciencia del proceso.

CONFLICTO Y COMUNICACIÓN:

Para analizar los elementos vinculados con este aspecto fue aplicado un instrumento (anexo 11) que muestra los siguientes resultados:

El 50% de los encuestados estiman que deben hacer más por no utilizar preguntas de final abierto, traer el pasado en su conducta actual, así como que no deben prestar demasiada importancia y valoración a las indirectas. Agregan la necesidad de aceptar puntos de vistas contrarios sin hostilidad, debiendo trabajar más con las emociones antes de tratar con el contenido y usar mensajes que muestren sus propios sentimientos. Utilizar la empatía y aclarar la mayor cantidad posible de suposiciones, son elementos a trabajar.

De los encuestados el 40% reconoce que necesitan hacer más por no retener información, no repetir o parafrasear lo que se oye, y escuchar tratando de penetrar los sentimientos del otro y reflejarlos de nuevo en el emisor.

Un 25% plantea que durante los conflictos y el proceso de comunicación debe evitar culpar, ser definitivo y a la vez más abierto en sus opiniones, debiendo utilizar el humor para aliviar las tensiones.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

La aplicación y análisis de los resultados del instrumento (anexo 12) expresan que:

No existe una libre expresión de las ideas, existiendo un 60% de la muestra con tendencias a la simulación.

El 55% plantean asumir que durante la comunicación los demás saben lo que quiere expresar y no es por lo tanto necesario estimular a aclaraciones posteriores.

Un 50 % de los encuestados manifiestan ser pocos comunicativos, circunspectos y cautelosos.

Un 35% de la muestra manifiesta sentirse ofuscado o insultado, manifestando indiferencia a las solicitudes de ayuda.

Un 30% de los encuestados plantean ser capaces y rechazar aquello que está contra sus ideas y opiniones.

El 30% expresa que están pendientes solamente a comunicar sus ideas y sentimientos, sin tener esencialmente en cuenta, ponerse en el lugar de los demás.

El 25% evade los conflictos y se sienten incómodos en ellos.

POTENCIALIDADES DE LOS CUADROS:

Al valorar este aspecto se tuvo en cuenta los resultados del instrumento aplicado (anexo 13):

El sistema de estimulación es insuficiente según opina el 80%, estando las tareas a desempeñar acorde con las capacidades aunque las posibilidades están limitadas por la diversidad y la intensa carga laboral que presenta la mayoría, según expresan.

A la pregunta de señalar las características que su jefe debe conocer y saber hacer y que en estos momentos debía trabajar por perfeccionar, un 40-50% de los encuestados estimaron lo siguiente:

Conocer las características, cualidades, capacidades, actitudes y aspiraciones de

sus subordinados ante las diferentes tareas.

Estar calificado para asumir las funciones inherentes a su cargo, logrando una buena definición de los objetivos de trabajo y realizando el control correspondiente y la valoración de los resultados con justeza, ejerciendo su autoridad sin imposiciones.

Un 30% de los encuestados manifiestan que las relaciones con sus jefes no son muy satisfactorias, manifestando falta de comprensión, no escuchar sus puntos de vista, falta de lealtad del jefe con su subordinado, falta de identificación con sus problemas e intransigencia esquemática. De la misma manera un por ciento similar opina sentirse más satisfecho que insatisfecho con su trabajo.

Entre el 25-35% de los encuestados opinan, que en la evaluación sobre el desempeño que se les realizó no fue en toda su magnitud justa.

Los indicadores que reflejan lo que gusta en el trabajo de los subordinados son: La diversidad, la necesidad de ser activos, la exigencia, el impulso por la superación.

Lo planteado sobre las insatisfacciones vinculadas con el trabajo se refleja en lo fundamental de la manera siguiente:

Jefe autoritario.

El entorno de su puesto laboral.

El estilo de comunicación.

La estimulación existente.

Para conocer el estado de la cultura organizacional en la Facultad fueron aplicados diversos instrumentos, particularmente entrevistas y trabajo en grupos.

Los dirigentes de la facultad (1999-2000), reflejaron sus criterios sobre la caracterización de la Facultad y de su colectivo de trabajadores y de su colectivo de trabajadores.

Sus criterios expresan la identidad del colectivo laboral con su facultad y de manera general dedicación al trabajo. Se estima que la unidad y el trabajo por el consenso debe perfeccionarse y que existen personas en el colectivo que deben integrarse más profundamente al equipo. Consideran que existe de manera general un colectivo unido.

El análisis documental ofrece evidencias del desconocimiento de los antecedentes históricos de los estudios contables en este centro, así como de la labor desarrollada en etapas anteriores por los colectivos laborales que se desempeñaban en esos momentos.

A pesar de que se manifiesta verbalmente un trabajo a favor de la implementación de normas y modos de actuación vinculados con el código de la profesión del contador, esto no se refleja en la práctica con la intensidad necesaria.

Se observa además un clima laboral matizado por la existencia de varios grupos entre los que destacan los de Matemática Computación y el grupo de Dirección. En las disciplinas contables se manifiesta un trabajo menos estable por la búsqueda del equipo deseado.

Las entrevistas con expertos y con los grupos mencionados reflejaron de modo general los aspectos ya señalados.

DETERMINACIÓN DE VALORES COMPARTIDOS.

Fueron constatados como resultados de la aplicación del instrumento correspondiente (ver anexo 14) lo siguiente:

Lo singular para los miembros de la facultad:

Espíritu de colaboración.

Sentido de pertenencia al centro.

Constituir parte de un centro.

Compromiso con la patria.

Sencillez.

Ansia de superación.

Honestidad.

Consagración al trabajo.

Los valores, metas y prioridades para los próximos años.

Entrega incondicional a la patria.

Decisión de vencer.

Luchar por la excelencia.

Honestidad.

Dignidad.

Alcanzar a ser una verdadera universidad.

Conquista del entorno.

Lograr un total sentido de pertenencia al centro.

Unidad de acción.

Competitividad.

Ambiente de vencedores.

Innovación.

Visión de futuro.

Ante la pregunta sobre que lo hará comprometer con este equipo, se obtuvieron las siguientes respuestas:

El deseo de convertirnos en una facultad reconocida.

Sentido de pertenencia.

Compromiso con la patria.

El convencimiento del camino correcto.

Unidad de acción.

Deseo del triunfo.

Cumplimiento de las metas trazadas.

La identidad.

El perfeccionamiento de las relaciones interpersonales

Las respuestas expresadas sobre lo que necesita la organización y que el equipo debe brindarle, ofrecieron los criterios siguientes:

Unidad de acción.

Creatividad

Eficiencia y eficacia.

Interiorización de los valores y su implementación.

Ambiente de vencedores.

Creatividad

Innovación

Competitividad

Ambiente de trabajo

Rapidez en la toma de decisiones.

Visión de futuro.

Exigencia para alcanzar las metas.

Colaboración y ayuda.

Comprensión

Los resultados expresados en el instrumento manifiestan criterios sobre lo que se quiere que alcance el equipo para sentirse comprometido, alineado y orgulloso de él:

Espíritu de trabajo y sacrificio.

Visión.

Competitividad

Conquista del entorno

Decisiones compartidas.

Unidad de acción.

Consagración

Sentido de pertenencia.

Buen ambiente de trabajo

Transparencia

Disciplina.

VALORES Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONALES.

De los problemas centrales observados en la Facultad, atendiendo al instrumento aplicado (anexo 15), está su incapacidad para lograr ocuparse simultáneamente de su tarea primordial y de sus problemas de integración interna. Si los problemas internos no encuentran solución, y la gente está preocupada por su posición e identidad, se siente insegura y si no conoce las reglas de juego y en consecuencia no puede predecir o entender cuanto ocurra, no podrá concentrarse en los importantes temas a los que se debe hacer frente.

Los problemas de integración interna y de adaptación externa deben estar entrelazados y ser interdependientes. El entorno fija límites a las posibilidades de la facultad, pero dentro de estos límites, no todas las soluciones son igualmente viables. Las soluciones factibles están limitadas por las características de los miembros del grupo.

Por todo lo anterior queda planteado que la cultura organizacional de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la SUSS debe desarrollarse en función de las exigencias y los retos que demanda el desarrollo del centro y el territorio, todo lo cual debe alcanzarse por el trabajo cohesionado del equipo que debe formarse con toda la comunidad universitaria del área objeto de análisis y en un

clima que favorezca al cambio. Son insuficientes las acciones que se aplican a favor del cambio, de la unidad y por ello estimamos que debe perfilarse el estilo de dirección y las tareas vinculadas con el liderazgo y la conformación de relaciones interpersonales sólidas, francas y de camaradería.

Los resultados obtenidos muestran que no ha existido en la facultad toda la prioridad necesaria a favor de la gestión de los recursos humanos, faltando además estabilidad del Decano en su cargo de dirección.

La preponderancia de la cultura como factor para entender e influir en la dinámica de las organizaciones se focaliza fundamentalmente, en el liderazgo y según Schein (16) "... la causa, como el mismo dice, de la constatación empírica de la importancia que han tenido los líderes en la configuración de las culturas, y no por una cuestión intrínseca."

En el proceso de cohesión organizativa y de orientación al cambio en la Facultad, resulta inevitable preguntarse por el papel de la cultura; teniendo en cuenta que los recursos humanos constituyen el principal recurso de una organización, se busca entonces estimular a las personas para que sobresalgan en su función y sean reconocidas por sus resultados en el colectivo, todo ello en el marco de los valores de la organización.

Situación de los recursos:

Los resultados investigativos muestran que la facultad presenta una situación difícil con sus instalaciones y aseguramientos, por lo que detallamos a continuación lo siguiente:

Los recursos humanos existentes son insuficientes para cumplir con calidad la misión y los objetivos propuestos. Está aprobada la nueva plantilla, pero no existe en el territorio una cantera adecuada de personal con las características, posibilidades y el interés, que permita su incorporación y el logro del encargo social que se espera de cada uno de los integrantes del claustro.

Se disponen de cinco aulas para asumir la docencia en pregrado (existen 17 grupos del Curso Regular Diurno y Curso para Trabajadores) en dos sesiones de clases. Por este concepto, otras actividades relacionadas con el trabajo docente educativo están limitadas, incluyendo las acciones de postgrado las que generalmente se realizan fuera del recinto universitario.

Existen tres locales para profesores, atendiendo a los grupos multidisciplinarios existentes. Teniendo en cuenta sus dimensiones resultan insuficientes para el personal que labora en ellos y las exigencias del trabajo que deben desempeñar.

La relación computadora estudiante es de 11,2, mientras que la relación computadora profesor es de 9.

Hay insuficiencias en el aseguramiento de insumos importantes para el desarrollo del proceso docente educativo.

ANALISIS DEL ENTORNO:

El entorno por sí solo, no importa que poderoso sea, no es la única fuerza capaz de trasladar a una organización hacia picos de efectividad mayor o menor, no cabe duda que en ello puede ejercer una fuerte influencia la dinámica del propio sistema (28).

Sancti Spíritus es una provincia en pleno desarrollo. Constituye la única del país que no cuenta con un centro universitario independiente y esto constituye un anhelo de todos los espirituanos, tal como lo refleja el periódico provincial (30) en su edición del 10 de Febrero del 2001 y expuesto en los (anexos 8 y 9).

El ingreso de los estudiantes del territorio se materializa en lo fundamental en otros Centros de Educación Superior (CES) del país, particularmente la Universidad Central de las Villas. El vínculo, la identificación y el trabajo conjunto con el gobierno, las organizaciones, entidades laborales, empresas, instituciones, asociaciones y otros es insuficiente.

Un elemento que muestra lo anterior es "el Resumen de Proyecciones de Graduados que reciben la Comisión Provincial de Ingreso a la Educación Superior. En el mismo se exponen, por parte de la Dirección Provincial de Economía y Planificación, la necesidad de graduados hasta el 2010 de acuerdo a las solicitudes de los organismos y se observa que en el caso de la Carrera Contabilidad y Finanzas solamente están registradas 69 solicitudes para este período" (31).

Atendiendo a la necesidad de trabajar en función de los problemas que posee el territorio en la actividad económico contable, proponemos un trabajo planificado que garantice la labor de acercamiento a la vicepresidencia del Consejo Provincial de la Administración, la Dirección Provincial de Finanzas, y otros organismos priorizados. De la misma manera debe ocurrir en los municipios, todo lo cual permitirá una mayor identificación mutua y como resultado, un trabajo mucho más integral de la Facultad en la solución de las tareas que se definan y en función de una estrategia organizada y controlada por las partes. Por lo alcanzado hasta hoy en materia de relaciones de trabajo con estas entidades, el colectivo de trabajadores manifiesta en los talleres realizados, su apatía ante la necesidad de incrementar el intercambio y lograr el reconocimiento de la universidad en la provincia. Esto es debido a los desfavorables antecedentes que existen en cuanto a las relaciones y compromisos de trabajo de la Facultad con los niveles mencionados y viceversa.

En estos momentos se trabaja en la búsqueda de un acercamiento con las empresas, instituciones y organismos de la provincia y se ultiman detalles para la firma de los convenios que favorecerán el intercambio académico, la práctica laboral y en definitiva el vínculo universidad-empresa.

Se hace imprescindible para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la comunidad universitaria a este nivel, identificarse, vincularse y trabajar con su entorno, existiendo además reconocimiento mutuo. Las ventajas que esto reportaría serían numerosas en el plano académico, científico y laboral, pero sobre todo elevaría la autoestima y el reconocimiento por la necesaria presencia de la Facultad en la solución de las dificultades que hoy existen, independientemente de los esfuerzos que se realizan.

2.2. Etapa II: Proyección Estratégica de la Facultad:

Los resultados del diagnóstico y caracterización permitieron un punto de partida para realizar la proyección estratégica. Se tuvo en cuenta que la Facultad de Contabilidad y Finanzas tiene como Unidades de Acción Estratégica fundamentales las siguientes:

Formación integral de profesionales (pregrado).

La preparación y superación de cuadros y sus reservas en el territorio.

El postgrado a profesionales de las Ciencias Empresariales.

La investigación científica.

La extensión universitaria.

La superación del claustro.

La informatización.

Captación de recursos.

Las relaciones internacionales.

Los cinco primeros tienen pertinencia e impacto universitario, ya que mediante ellas se ofrece respuesta a las exigencias y demandas de la sociedad. Las dos últimas garantizan la existencia y el vigor de la universidad.

La Facultad de Contabilidad y Finanzas tiene además la responsabilidad, de atender la Unidad de Acción Estratégica de Superación y Preparación de Cuadros y sus reservas en la provincia de Sancti Spíritus, implicando en ello al Grupo de Estudios Empresariales y Perfeccionamiento de la Educación Superior.

Teniendo en cuenta lo anterior fue valorado con el claustro, la conveniencia y necesidad de concertar y desarrollar, a tono con la estrategia del centro, el trabajo de perfeccionamiento de la dirección y el rediseño de la cultura en la Facultad. Este fue ejecutado con la participación de todos los profesores y trabajadores mediante la realización de diversos talleres y trabajos en grupo, definiéndose las líneas de acción claves, sobre las que se debe laborar

Investigación sobre los inicios de los estudios contables superiores en Sancti Spíritus y el surgimiento de la Facultad de Contabilidad en la provincia.

Realización del diagnóstico para determinar la situación existente en la Facultad.

Realización del diagnóstico DAFO.

Análisis del conocimiento y aplicación del código de ética.

Determinación de los valores y la misión.

Determinación de la visión 2003.

Elaboración, análisis y concertación colectiva de los objetivos 2003-2004.

Concertación en el colectivo de los objetivos para el curso 00-01.

Elaboración de las estrategias de trabajo de la Facultad y la Carrera.

Concertación de los planes anuales de trabajo individual de los docentes en función de las estrategias mencionadas.

Los elementos anteriores fueron trabajados con la aplicación de diversos métodos, entre los que destacan las entrevistas, el trabajo en grupos, encuestas, entrevistas a expertos, etc.

En los últimos años en las concepciones de la dirección, es usualmente utilizado el término planificación estratégica. Aplicarlo en la Educación Superior significa, desarrollar la universidad a partir de la realidad actual con miras hacia el futuro, a través de políticas y estrategias deliberadas que gocen de amplio consenso (32). Según el autor los componentes de este proceso son:

Definición de la misión, las metas y objetivos institucionales.

Partir de un diagnóstico de la situación de partida o estado inicial y como ocurre.

Descubrir las discrepancias entre la situación deseada y la situación observada.

Diseñar un plan o estrategia para reducir las discrepancias, considerando los recursos disponibles y las limitaciones del entorno.

Atendiendo a las prioridades que en este sentido ha orientado el propio Ministerio de Educación Superior se propuso y se concertó con todos los trabajadores, la ejecución de elementos de dirección estratégica que permitieran en un ambiente participativo, la concepción del desarrollo de la universidad con una amplia implicación e identificación de los protagonistas y gestores del proceso, y donde la cultura organizacional favoreciera alcanzar las metas a proponer.

Elementos de dirección estratégica a desarrollar:

Como parte de la estrategia definida para aplicarse y desarrollarse en la Facultad están los siguientes elementos:

Definición de los valores.

Determinación de la misión.

Concertación de la visión 2004.

Elaboración del diagnóstico y caracterización.

Determinación de las áreas de resultados claves.

Definición de los objetivos y criterios de medida.

Planes de acción para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Control, seguimiento, retroalimentación y evaluación.

Analizar, compartir y debatir sobre los valores que existen o deben fomentarse en nuestra facultad fue una de las tareas más importantes que realizamos con nuestro colectivo, en un taller que contó con la presencia del colectivo en pleno, llegando a determinar los principales valores que nos caracterizan de acuerdo al criterio del colectivo:

VALORES COMPARTIDOS QUE SE DETERMINARON:

Compromiso con la Patria, la Revolución y el Socialismo.

Unidad de acción y democracia participativa.

Sentido de pertenencia.

Desarrollo de la ética profesional del contador y la del profesor universitario

Excelencia y competitividad.

Consagración, cooperación y trabajo de equipo.

Como parte de la caracterización y el diagnóstico a realizar y de acuerdo a los elementos de la dirección estratégica, realizamos la definición de las debilidades, fortalezas, amenazas oportunidades de la facultad.

DIAGNOSTICO DAFO:

A partir del segundo semestre del curso 99-00 se propició un proceso de perfeccionamiento que implicó a todo el colectivo; fueron aplicadas en talleres técnicas de trabajo en grupo, lográndose la participación activa y consciente del colectivo, ofreciéndose los siguientes resultados en el diagnóstico DAFO:

Fortalezas:

Pertenecer a la Universidad Central de las Villas.

Claustro Joven e identificado con la Facultad y su centro.

Poseer la máxima responsabilidad en la Preparación y Superación de Cuadros del territorio.

La calidad humana, revolucionaria e intelectual de nuestros estudiantes.

Contar con un producto muy demandado

Poseer al Grupo de Perfeccionamiento de la Educación Superior.

Debilidades:

Bajo nivel científico y académico del claustro.

Debilitamiento de la disciplina laboral.

Desbalance de carga y capacidad de los Recursos Humanos

Falta de Idoneidad de los Cuadros.

Falta de Cultura en los negocios.

Insuficiente trabajo con el código de ética del contador.

Limitaciones en los recursos e infraestructura material de la

Facultad.

Insuficiencias en el clima y la cultura organizacional.

Escasa captación de recursos

Oportunidades:

Prestigio de la Educación Superior Cubana.

Necesidad en la Provincia de los conocimientos y servicios que se generan en la facultad.

Reconocimiento en el territorio de la profesionalidad de los profesores símbolos de la facultad.

Desarrollo del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Presencia del Polo Turístico Sancti Spíritus – Trinidad

Existencia de Unidades Docentes y la Facultad de Montaña en la Sede Universitaria de Sancti Spíritus.

Amenazas:

Existencia de centros con mejores condiciones laborales para los profesionales.

Organismos que prestan los mismos servicios científico -técnicos.

Situación económica del país.

Poca disposición para invertir en la preparación de los Recursos Humanos y en Ciencia y Técnica en la provincia.

Poca disposición del gobierno en la provincia para invertir en locales que mejoren las condiciones de trabajo y las posibilidades extensionistas del mismo.

Dilatación en la aprobación de la nueva escala salarial, y la estimulación a los profesores.

Inadecuada política salarial con profesores adjuntos.

Como una continuación del trabajo anterior se logró de la misma forma, la definición de la misión de la facultad, la que quedó redactada del modo siguiente:

MISIÓN:

La Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Sede Universitaria de Sancti Spíritus, altamente comprometida con la Revolución Socialista y su desarrollo socioeconómico, constituye un espacio para la reflexión, creación y transformación de conocimientos científicos y tecnológicos con énfasis en las ciencias empresariales, la gestión de la educación superior, la preparación y superación de cuadros, la formación integral de profesionales en la carrera de contabilidad y finanzas, para lo cual promueve la presencia activa y la cooperación con otras instituciones para propiciar el desarrollo de la provincia.

La visión 2004 para la Facultad de Contabilidad y Finanzas, definida por sus trabajadores es la siguiente:

El alto compromiso con la revolución y la provincia caracterizan a la Facultad de Contabilidad y Finanzas (FCF) del Centro Universitario de Sancti Spíritus, siendo sus trabajadores y estudiantes portadores de un alto sentido de pertenencia, consagración e incondicionalidad a las tareas revolucionarias y la búsqueda de la excelencia.

Se consolida la formación de profesionales integrales en las carreras de Contabilidad y Finanzas, y la integración a la Práctica Laboral y Trabajos de Diploma de los Estudiantes Espirituanos de la UCLV.

Es alta la respuesta a las necesidades de postgrado del territorio. Se potencian las Maestrías y Doctorados en alianza con otros centros, y ganan en integralidad y relevancia los programas de preparación y superación de Cuadros y Reservas del Estado y del Gobierno, con énfasis en las entidades que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial.

La producción científica y su impacto territorial crecen a partir de una mayor concentración de las líneas de investigación. Se consolidan los servicios científico técnicos y consultorías como principal fuente de ingreso, el financiamiento a la docencia y la investigación están sustentadas en proyectos de carácter nacional e internacional. La extensión universitaria y la colaboración nacional e internacional se diversifican, aumentando la presencia de nuestro claustro en instituciones nacionales y territoriales.

Con lo expresado hasta el momento se realiza un trabajo para implementar la estrategia de desarrollo de la facultad hasta el 2004, concertando con toda la comunidad universitaria de la Facultad la elaboración, el análisis y la definición de la misma. Permite esto contar con una guía para la acción, respaldada por el equipo de trabajo, constituyendo además un ejercicio de fortalecimiento para el mejoramiento de la cultura y el clima organizacional en este nivel.

ACCIONES A DESARROLLAR EN LAS PRINCIPALES UNIDADES DE ACCION ESTRATEGICA.

Quedan expuestas a continuación las fundamentales acciones que proponemos desarrollar en las seis principales unidades de acción estratégica en las que está involucrada la Facultad, de acuerdo al trabajo que en este sentido se realiza en el Ministerio de Educación Superior y en el nivel central de la Sede Universitaria.

Unidad de Acción Estratégica FORMACIÓN DE PROFESIONALES.

OBJETIVO

Lograr avances significativos en la formación revolucionaria de estudiantes comprometidos con nuestra sociedad socialista, garantizándose el desarrollo de actividades consecuentes, un mayor dominio de los modos de actuación profesional, cultura general y capacidad para adaptar y renovar sus conocimientos aplicando las NTIC.

Para alcanzar este objetivo es necesario que:

Perfeccionar la concepción, los métodos y las formas de la práctica laboral que realizan los estudiantes de Contabilidad de la SUSS en las diferentes entidades del territorio, materializado la creación de las unidades docentes de la carrera en el área económico administrativa de la SUSS y la Dirección Provincial de Finanzas.

Promover, coordinar y garantizar la realización de las prácticas laborales en la provincia, de los estudiantes espirituanos que se encuentran cursando estudios económicos e informáticos en la Universidad Central de las Villas.

Aumentar las matrículas de acuerdo a las necesidades del territorio y las posibilidades de la Facultad y la Sede Universitaria.

Perfeccionar la preparación de los estudiantes que optan por ingresar a los estudios contables en la Educación Superior lográndose con ello que:

Se atiendan las prioridades de desarrollo de la provincia en lo relativo a las carreras económicas.

La atención a los municipios "emergentes" estimulando el ingreso a las carreras contables en la Educación Superior y creando condiciones para el desarrollo de acciones que garanticen la preparación de los optantes, realizándose cursos de nivelación en todos los municipios de la provincia.

Incrementar las opciones y posibilidades de los graduados de técnicos medios de los politécnicos de economía para su ingreso y permanencia en la Educación Superior.

Establecer alianzas con el MINED y el Instituto Superior Pedagógico que impliquen un perfeccionamiento del trabajo de orientación vocacional que se realiza con los estudiantes de preuniversitario.

Unidad de Acción Estratégica POSTGRADO.

OBJETIVO: Realizar el sistema de educación postgraduada del territorio, en consecuencia con la misión, satisfaciendo demandas y necesidades de superación de los profesionales de organismos, empresas y municipios, mediante alianza con otros CES, fundamentalmente la UCLV, usando técnicas de avanzada y fortaleciendo la imagen del claustro aumentando sus posibilidades como fuente de ingresos financieros.

Para ello se definieron las siguientes acciones:

Se debe perfeccionar el programa de superación postgraduada que la Facultad oferta a la provincia, partiendo de las necesidades detectadas en el sistema de diagnóstico a implementar y que debe implicar al gobierno provincial, los gobiernos municipales, las entidades, empresas, organismos, la ANEC y otras organizaciones.

Alcanzar formas superiores de postgrado como los diplomados, especialidades en ramas contables y las maestrías de Dirección y Ciencias de la Educación.

Unidad de Acción Estratégica CIENCIA Y TÉCNICA:

Objetivo:

Obtener y transferir resultados científico técnicos para el desarrollo del territorio, logrando avances en ciencias empresariales, el turismo y los estudios sobre la educación superior. Aplicar adecuadamente durante las investigaciones, la informática y las nuevas tecnologías de la información científico técnica contribuyendo a la formación de valores y a la educación medio ambiental. Alcanzar aportes significativos por la actividad de ciencia y técnica en las diferentes ramas de la economía.

Atendiendo a lo anterior, se realizarán las siguientes acciones:

Redefinir, concentrar y desarrollar las líneas científicas de acuerdo a una nueva política en este sentido de la Facultad, particularmente hacia el perfeccionamiento empresarial y en ciencias de la educación, logrando un reconocido impacto en el territorio.

Obtener resultados concretos en la transferencia de tecnología para la provincia, en cooperación con otras instituciones.

Lograr aportes financieros mayores a los 100,000 USD por la actividad de ciencia y técnica en el territorio.

Consolidar el trabajo por proyectos, alcanzando un índice de ejecución no menor al 80% y obteniéndose más de 10,000USD por financiamiento de los mismos

Unidad de Acción Estratégica EXTENSIÓN UNIVERSITARIA.

Objetivo:

Consolidar y perfeccionar el trabajo de extensión universitaria que garantice el cumplimiento de los objetivos que le corresponden a la facultad en su propia comunidad y entorno. Desarrollar acciones tendentes a promover la cultura nacional y universal, el estudio de la historia de Cuba; reafirmar valores éticos, estéticos, humanísticos, ambientales y patrióticos sobre la base de una labor docente- educativa y política ideológica más profunda, sistemática y rigurosa; el desarrollo de capacidades físicas del estudiante y la elevación creciente de la calidad de la vida material y espiritual de los miembros de la comunidad universitaria de nuestra facultad.

Promover alianzas estratégicas y multilaterales con los principales organismos territoriales (MINAZ, MINBAS, ANEC, MINTUR, FAR, MINAGRI, etc.) en cumplimiento de las orientaciones del secretario del consejo de ministros.

Impulsar la constitución del Destacamento y el Contingente Raúl León Torras, como proyecto de trabajo comunitario que implicará a estudiantes y profesores en la solución de problemas que se manifiestan en las áreas económico contables de los centros de la producción y los servicios, direcciones municipales, provinciales y entidades de subordinación nacional.

Desarrollo del trabajo comunitario por parte de los miembros de la Facultad, asegurando la presencia en los municipios Trinidad, Yaguajay, La Sierpe y Sancti Spíritus.

RECURSOS HUMANOS.

Objetivo:

Desarrollar las personas necesarias, idóneas y motivadas en un ambiente favorable y de compromiso con la Revolución. Completar el sistema de superación del claustro y consolidar los mecanismos de planificación y control para la formación de doctores. Fortalecer la política de cuadros y la preparación de la reserva.

En este sentido se concertó con la comunidad universitaria afín lo siguiente:

Estimular la formación de doctores, en correspondencia con las líneas científicas y los intereses del territorio, definiendo becas otorgadas por el Ministerio de Educación Superior y la estrategia de colaboración con la Universidad Central de las Villas y otros Centros de la Educación Superior.

Lograr el aumento de la plantilla en correspondencia con el crecimiento de la matrícula y la misión a realizar, así como las funciones individuales a desempeñar.

Incrementar el uso de los profesores adjuntos, integrados al trabajo de la Facultad.

Atendiendo a la complejidad y envergadura de la misión a cumplir por la Facultad, se hace necesario potenciar el claustro de profesores adjuntos y colaboradores, perfeccionando el trabajo a desarrollar por los mismos de acuerdo a su experiencia profesional y posibilidades laborales. Esto será materializado en convenios con la Dirección Provincial de Finanzas, la Asociación Nacional de Economistas de Cuba, las instituciones, organismos, empresas y organizaciones y de acuerdo a una estrategia que facilite su formación, desarrollo e implicación en la solución de los principales problemas socioeconómicos del territorio.

Desarrollar una acción planificada para la captación y preparación de la reserva científica, los estudiantes adiestrados y los alumnos ayudantes de la Facultad, realizando además una labor de captación de los estudiantes espirituanos que cursan estudios en la UCLV y otros CES.

Implementar las acciones para la captación como plantilla permanente, de profesionales que cumplan los requisitos y condiciones que exige el trabajo en la Educación Superior.

ASEGURAMIENTO MATERIAL Y FINANCIERO.

Objetivo:

Alcanzar un nivel de recursos materiales y financieros que garantice el funcionamiento adecuado de la Facultad y su desarrollo sostenible, posibilitando continuar la recuperación y el desarrollo de la base técnico material de estudio, trabajo y vida. Se incrementa significativamente la captación de financiamiento.

Atendiendo a lo anterior es necesario implementar una redefinición de la labor que en este sentido se realiza por la Facultad, siendo las acciones que se proponen las siguientes:

Crear una cultura de trabajo con proyectos en las diferentes unidades de acción estratégica de la Facultad que esté dirigida entre otras cosas a la solución de los problemas que presenta la base técnico material.

Alianza con los organismos y asociaciones como la ANEC, Dirección provincial de Finanzas y las de los municipios, la Asociación de Matemáticos y otros.

Crear una imagen corporativa interna y externa que esté potenciada por la eficiencia del trabajo a realizar en la prestación de servicios científico técnicos especializados en las ramas Contables, de Dirección e Informáticos.

2.3. ETAPA III: Perfeccionamiento de la Estructura.

Evolución de la estructura:

La estructura de dirección de la SUSS quedó establecida a partir de su constitución, según el organigrama que se plantea en el anexo 3, mientras que la facultad de contabilidad presentaba en ese momento la estructura que se muestra en el anexo 4.

Los cambios realizados en ese momento, teniendo en cuenta la situación de la antigua Filial, no implicaron transformaciones sustanciales en la plantilla de profesores existente, las edificaciones o locales de trabajo y los recursos con que se contaban. En este sentido se realizó un reacomodo interno que respondía a las necesidades básicas de la nueva estructura.

La Facultad desde sus inicios ha incluido en su misión, la formación de los especialistas en contabilidad y finanzas de nivel superior que necesita el territorio. El análisis retrospectivo realizado define, que durante los siete años transcurridos no ha mantenido la estabilidad necesaria en cuanto a la estructura de trabajo y sus líneas fundamentales de acción, ya que las mismas han cambiado reiteradamente (ver anexos 1 al 4).

La estructura organizacional define las funciones y relaciones que determinan formalmente la tarea que cada una de las unidades que la componen deben desarrollar y las relaciones establecidas entre cada una de ellas. La estructura define roles específicos para cada unidad, así como las relaciones jerárquicas y

mecanismos de coordinación, los que aseguran el funcionamiento de la facultad como un todo.

La estructura aprobada en la facultad responde a una estructura directiva donde a nivel departamental se replicaban las acciones del decano (ver anexo 4), derivando ello en dificultades en la organización, planificación, comunicación y gestión de los recursos humanos, entre otras cosas.

El "grupo de dirección" de la SUSS no siempre ha constituido parte de la facultad y de la misma manera la UAE Informatización fue parte integrante de la misma durante los períodos (1994-1996). La línea de investigación vinculada con los estudios pedagógicos forma parte de esta facultad a partir del curso 2000-2001. Comprobamos además que en la etapa 1996 - 1998 la culminación de estudios en ingeniería industrial de los alumnos espirituanos de la UCLV era responsabilidad de este nivel.

Las indagaciones realizadas reflejaron además que dentro de la estructura de trabajo de la facultad también estuvo incluido el departamento de ciencias sociales durante el período 1995-1998; el mismo asumía la prestación de servicios en estas disciplinas a todo el centro, y atendía la culminación de estudios de los espirituanos matriculados en la carrera de Derecho en la UCLV.

Como parte de los elementos de inestabilidad recopilados está que durante los seis años de existencia de la facultad se han sucedido cinco decanos lo que ha ocurrido fundamentalmente por liberación y jubilación. De ellos, solamente dos han sido especialistas en contabilidad y finanzas.

En los talleres realizados con los trabajadores quedó reflejado que la inestabilidad y falta de sistematicidad mostrada han provocado dificultades en la concepción y la coherencia del trabajo que se despliega, así como en el arraigo e identidad de los trabajadores para con su misión individual y colectiva.

Un elemento resaltado es el hecho de enfrentar todas las tareas inherentes a una facultad integrada a su universidad (distanciada geográficamente a 86 kilómetros de su sede central y con problemas de comunicación), pero a su vez con una íntima relación con su territorio (la provincia de Sancti Spíritus) y la comunidad en general.

La plantilla de docentes es mínima, estando limitada en muchas ocasiones a uno o dos profesores por disciplinas, lo que queda ejemplificado en el siguiente caso manifestado durante el curso 1999-2000:

DISCIPLINAS	CANTIDAD DE PROFESORES
Contabilidad	3
Costo	1
Auditoria	1
Finanzas	3

Como resultado de lo anterior se manifiesta que el trabajo en equipos, disciplinario y metodológico, está limitado en primer término, por el indicador cuantitativo referido a la masa crítica de docentes existentes en las disciplinas del ejercicio de la profesión de la carrera, distanciados a 86 kilómetros de la Sede Central y con grandes dificultades para la comunicación; los profesores desempeñan un papel protagónico en la superación y actualización de los especialistas existentes en la provincia de Sancti Spíritus, en las investigaciones que deben realizarse sobre los problemas más importantes que presenta el territorio en estos campos de acción y en la prestación de servicios científico - técnicos y consultorías.

La plantilla aprobada para la facultad representa el 26% del total de trabajadores docentes del centro, los que asumen el 60% de la matrícula de pregrado y el 67% de la matrícula en postgrados que tiene la Sede Universitaria. Los imperativos de la docencia se extienden a la necesidad de asumir todas las responsabilidades vinculadas con la dirección del proceso docente educativo en 18 brigadas estudiantiles.

Cumplir con las responsabilidades en la preparación y superación de cuadros de la provincia ha constituido un objetivo cumplido de manera satisfactoria por este colectivo, lo que ha sido reconocido por las evaluaciones externas que se han recibido. Otras responsabilidades vinculadas con la extensión universitaria, la defensa y las relaciones internacionales son realizadas por este colectivo.

Destaca en estos momentos la cantidad de profesores vinculados al cumplimiento de tareas de superación académica, fundamentalmente en maestrías (más del 60%) y doctorados en menor medida.

Simultáneamente con lo todo lo anterior se realiza un intenso esfuerzo por ampliar los servicios científico técnicos y la captación de financiamiento en moneda nacional y divisas. Como puede apreciarse, son amplias las funciones y tareas a realizar por el colectivo pedagógico.

Con la ejecución de la investigación propiciamos mediante un taller el análisis, discusión y consenso de una nueva estructura de dirección en la facultad que respondiera a las siguientes exigencias:

Adecuada a las condiciones de la Facultad de Contabilidad y de la Sede Universitaria de Sancti Spíritus.

Aplanamiento de la estructura de dirección, o sea, reducir escalones intermedios entre profesores y dirigentes.

Mejor uso de los recursos humanos y potenciales cuadros.

Potenciar los cargos funcionales en mayor medida que los ejecutivos.

Responder a la organización y los niveles que plantea el Ministerio de Educación Superior en las direcciones de comprendidas en la dirección del proceso docente educativo, ciencia y técnica y postgrado.

Estimular el funcionamiento de los grupos multidisciplinarios, de acuerdo a lo planteado en la resolución 269/91, teniendo en cuenta las características de los mismos como colectivos dinámicos, flexibles y temporales.

Conocer la correspondencia de la plantilla existente en la Facultad en función de los propios parámetros que en este sentido tiene establecido el Ministerio de Educación Superior, constituye un indicador de análisis importante a los efectos de conocer las quejas referidas a la alta carga laboral que poseen los profesores. Se propone entonces, utilizar la relación estudiante equivalente / profesor, lo que constituye un indicador que es utilizado por este organismo. Se considera entonces que:

Un estudiante del CRD o CPT equivale a un estudiante equivalente.

Un estudiante en maestría equivale a 3 estudiantes equivalentes.

Un estudiante en diplomado equivale a 0,8 estudiante equivalente.

Un estudiante en postgrado equivale a 0.08 estudiante equivalente

Un estudiante en doctorado representa a 3 estudiantes equivalentes.

TABLA 1: Estudiantes equivalentes. CURSO 00 -01		
	ESTUDIANTES	ESTUDIANTES EQUIVAL.
Contabilidad Curso Regular Diurno	170	170
Contabilidad Curso Para Trabajadores	240	240
Contabilidad Cursos de Postgrados	750	60
Diplomado Gerencia empresarial (7)	60	34
Diplomado Gerencia comercial (6)	30	12
Diplomado Finanzas (6)	25	12
Diplomado Costos (5)	25	10
Diplomado GERMINAL (8)	30	19
Diplomado Gerencia nuevos directivos (6)	30	14
Diplomado Ciencias de la educación (5)	25	10
Maestría Ciencias de la educación	30	90
Maestría en Dirección (UCLV)	30	72
TOTAL CONTABILIDAD	1445	743

Atendiendo a los datos obtenidos realizamos la propuesta de incremento de la plantilla de la Facultad en la siguiente proporción:

PLANTILLA				
	APROBADA	CUBIERTA	PROPUESTA	DIFERENCIA

Facultad Finanzas	Contabilidad y	24	24	39	15
----------------------	-------------------	----	----	----	----

En consideración a los datos que se proponen en la tabla anterior y el análisis ya realizado se propone lo siguiente:

FACULTAD DE CONTABILIDAD					
PLANTILLA					
		APROBADA	CUBIERTA	PRO- PUESTA	DIFE- RENCIA
Decano	DD	1	1	1	0
Vicedecano	DD			2	2
Jefe de Departamento	DD	1	1		-1
Profesores	TD	21	21	34	13
Oficinista A	A			1	1
Secretaria A	A	1	1	1	0

El análisis realizado favorece la propuesta de estructura siguiente (ver anexo 7)

Decano
Vicedecano (1)
Vicedecano (2)
Jefe del grupo de dirección (1).
Jefe del grupo multidisciplinario de contabilidad, costo y auditoria. (1)
Jefe del grupo multidisciplinario de finanzas y economía.
Jefe del grupo multidisciplinario de matemática computación.

En estos momentos, y atendiendo a que han sido tenidos en cuenta los resultados investigativos de este trabajo, la dirección de la Facultad está respaldada por una estructura funcional, donde los vicedecanos laboran en función de definir y estimular "el como", realizando las actividades propias del

trabajo que les corresponde atendiendo a las diferentes unidades de acción estratégica.

La plantilla aprobada representa el 26% del total de trabajadores docentes del centro, los que asumen el 60% de la matrícula de pregrado y el 67% de la matrícula en postgrados que tiene la Sede Universitaria. Los imperativos de la docencia se extienden a la necesidad de asumir todas las responsabilidades vinculadas con la dirección del proceso docente educativo en 18 brigadas estudiantiles

Cumplir con las responsabilidades de la preparación y superación de cuadros de la provincia ha constituido un objetivo cumplido de manera satisfactoria por este colectivo, lo que ha sido reconocido por las evaluaciones externas que se han recibido. Otras responsabilidades vinculadas con la extensión universitaria, la defensa y las relaciones internacionales son realizadas por este colectivo.

Destaca en estos momentos la cantidad de profesores vinculados al cumplimiento de tareas de superación académica, fundamentalmente en maestrías (más del 60%) y doctorados en menor medida.

Simultáneamente con lo todo lo anterior se realiza un intenso esfuerzo por ampliar los servicios científico técnicos y la captación de financiamiento en moneda nacional y divisas.

Como puede apreciarse, son amplias las funciones y tareas a realizar por el colectivo pedagógico. El jefe del colectivo multidisciplinario, atendiendo a su estabilidad, asume las funciones correspondientes a su cargo y además coordina, desarrolla y aglutina sus recursos humanos, por lo que deberá trabajar en la consolidación del equipo matriz.

2.4. Resumen:

En sentido general el marco físico ambiental no satisface apropiadamente las necesidades funcionales, espirituales, ambientales y escénicas de la facultad.

Existen problemas de adaptación interna y externa que involucran a la comunidad universitaria y limitan las relaciones interpersonales, el trabajo y los resultados del mismo.

El papel que desempeñan algunos líderes de la Facultad no estimula la cohesión de las relaciones interpersonales entre los miembros del colectivo, la relación jefe subordinado y viceversa, así como la motivación de los integrantes del colectivo.

Para perfeccionar y desarrollar la cultura y el clima organizacional de la Facultad de Contabilidad se exige la implementación de estrategias participativas de largo alcance, coordinadas con modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles e imprevisibles para años futuros.

Se propone desarrollar un esfuerzo planificado de toda la Facultad, administrado desde la dirección de la misma, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad en un empeño de cambio planificado.

Quedan expuestas los objetivos y las principales acciones que se proponen desarrollar en las fundamentales unidades de acción estratégica en las que está involucrada la Facultad.

La estructura de dirección existente no se ajusta a las necesidades actuales de la Facultad.

Capítulo III:

Etapas IV. Tendencias de Cambios y desarrollo de la Facultad.

La Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Sede Universitaria de Sancti Spiritus ha mantenido un ritmo de desarrollo que no se ajusta a los requerimientos exigidos, estando marcada esta etapa por el bajo nivel académico y la limitada inserción en el mundo, en Cuba y en la provincia. La carencia de una visión compartida y el trabajo por tareas son aspectos arraigados, no existiendo objetivos estratégicos para el desarrollo, mientras que los problemas materiales se manifestaban en las limitaciones inherentes a los indicadores vinculados con el ambiente físico y en lo que respecta al ambiente laboral deben mejorar los indicadores vinculados con la comunicación, la formación de equipos y la participación activa de los trabajadores en el proceso de dirección.

A lo dicho anteriormente se suma la limitada captación de recursos financieros y todo en conjunto había creado una desmotivación en la comunidad universitaria que perjudicaba la clarificación de una mejor imagen interna de la facultad y para su entorno.

El escenario anterior está caracterizado positivamente por los valores éticos, morales y revolucionarios del colectivo laboral, el cual está identificado con la necesidad del cambio. Era necesario e impostergable la elaboración e implementación de un programa que tuviera en cuenta la experiencia adquirida durante estos años, el apoyo que ofrece el Ministerio de Educación Superior y la propia dirección de la SUSS.

La Sede Universitaria posee su propia estrategia general, la que permite instrumentar su modelo particular de acuerdo a sus propias características y la misión que tiene planteada en correspondencia con las necesidades del territorio.

En concordancia con lo anterior, su Facultad de Contabilidad y Finanzas necesitaba realizar su estrategia de dirección; este último término queda definido como "el modelo de decisiones a adoptar, teniendo en cuenta significativamente la visión, que permite definir y alcanzar objetivos trascendentes a largo plazo y asignar los recursos correspondientes, todo lo cual posibilita desarrollar la misión y alcanzar la visión". (33).

En el informe Central al II Congreso del PCC (1981) el compañero Fidel Castro Ruz planteó: "...Debemos trabajar por el perfeccionamiento de nuestra administración con el objetivo de ser más eficientes, menos burocráticos y más ágiles en todos los niveles. Debemos estudiar con más rigor técnico los mecanismos de organización".

Se impone en estos momentos la necesidad de propiciar cambios y consecuentemente, establecer acciones dirigidas al perfeccionamiento de la cultura organizacional, planteando una compleja estrategia educativa cuya finalidad es variar las creencias, actitudes, valores y estructura de la facultad, de tal forma que éstas se adapten mejor a los nuevos retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio en sí mismo.

Para desarrollar la cultura y el clima organizacional de la Facultad de Contabilidad se exige la implementación de estrategias de largo alcance, coordinadas con modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles e imprevisibles para años futuros.

Se propone en esta investigación desarrollar un esfuerzo, administrado desde la dirección de la misma, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad en un empeño de cambio planificado.

La dirección de la Sede Universitaria de Sancti Spíritus estimula y trabaja por impulsar un programa de Perfeccionamiento y Desarrollo Organizacional en el nivel central que propicie la implicación del resto de los niveles. Por tal razón su Facultad de Contabilidad está llamada a sumarse a los cambios que se exigen, partiendo del cambio en su cultura y clima organizacional, todo lo cual implica:

Un diagnóstico sistemático.

El desarrollo de un plan estratégico dirigido al mejoramiento.

La movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo, lo que comprende al "sistema" de manera integral.

Las modificaciones en la cultura y el clima organizacional influyen en la intención de desarrollo organizacional, sistema de remuneraciones y en fin, en la estrategia de dirección en general.

La Facultad es un sistema relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy generales del entorno. Realizar en ella, esfuerzos en la implementación de tácticas que impliquen a su vez a la institución, constituyen una parte de la estrategia que proponemos desarrollar.

Los cambios que se proponen deben ser administrados desde el consejo de dirección a este nivel y con el apoyo de la dirección central, en un esfuerzo de desarrollo organizacional. Todo ello tendrá una significación personal en la estrategia y sus resultados. Los cuadros directivos deberán participar activamente en la administración del esfuerzo. Esto no quiere decir que ellos deban participar en las mismas actividades de los otros, sino que deben tener conocimiento y compenetración con los objetivos del programa y deberán apoyar activamente los métodos a utilizar para lograr los objetivos.

Esta Facultad tiene el encargo social de contribuir decisivamente al desarrollo de la provincia, particularmente en el sector económico contable, asumiendo además la preparación y superación de los cuadros y dirigentes del territorio.

El proceso de proyección y desarrollo que se propone realizar presenta un esquema conceptual que podríamos explicar de la siguiente forma:

Desarrollar e impulsar una fuerte cultura de organización en el que los valores y estilo de dirección constituyan el motor impulsor de los cambios y transformaciones.

Establecer una dirección por objetivos que permita romper con los métodos tradicionales de dirigir por funciones y tareas. A su vez descentralizar y elevar la responsabilidad de los dirigentes.

Desarrollar una planificación estratégica en la que el pensamiento estratégico constituya la columna vertebral de la nueva forma de definir el futuro y las estrategias identifiquen las creativas ideas del cómo.

El perfeccionamiento de la gestión y la aplicación de las estrategias exigirán cambios en la estructura y en los procesos.

El perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria en la Facultad de Contabilidad de la SUSS, se apoya fuertemente en las transformaciones de conceptos y principios de la cultura de organización que se poseen, en la búsqueda de la excelencia, afianzando los valores más positivos y cambiando los que las nuevas condiciones requieren, proceso este, al que denominamos como de establecimiento de los nuevos valores compartidos ya definidos.

Los valores compartidos permitirán caracterizar el comportamiento deseado de la facultad y el estilo de dirección de los cuadros, por lo que su dificultad consiste no tanto en el establecimiento de los mismos, sino, en que todos los miembros de la organización lo incorporen en realidad a su cultura de trabajo.

La cultura de organización a desarrollar en la Facultad de Contabilidad de la SUSS deberá jerarquizar al máximo la unidad de acción y el sentido de pertenencia, en un ambiente favorable y de perfeccionamiento continuo por lograr resultados de vanguardia a nivel nacional. El estilo de dirección debe caracterizarse por ser descentralizado, dinámico, centrado en la responsabilidad individual y la implicación de todos los trabajadores y estudiantes. Los resultados planteados se alcanzarán de forma creativa, conquistando el entorno y superando cualquier obstáculo, en un marco ético, moral y de compromiso con la Patria, siendo evaluados con criterios externos.

Partiendo de la definición sobre cultura de Edgar Schein, se hace necesario que los valores compartidos y el estilo de dirección a asumir, permitan vencer los principales problemas de adaptación externa y de integración interna que surgirán en el proceso de cambio de cultura de la organización.

Ocuparse en lograr simultáneamente el cumplimiento de la tarea principal y de los problemas de integración interna es un reto a enfrentar y solucionar de inmediato. La solución de los problemas internos permitirá que los miembros del colectivo no estén preocupados por su posición e identidad, se sientan seguros, conozcan las reglas de juego y en consecuencia puedan predecir o entender cuanto ocurra; podrán entonces concentrarse en los importantes temas a que la institución debe hacer frente.

Los problemas de integración interna y de adaptación externa están entrelazados y son interdependientes. El entorno fija límites a las posibilidades de la facultad, pero dentro de estos límites no todas las soluciones serán igualmente viables. Las factibles se ven además, limitadas por las características individuales de los miembros del colectivo. Por tal razón se concibe el análisis consciente de esta situación a partir del análisis, concertación, definición y logro de nuestra propuesta de estrategia de dirección con la plena participación de todos los trabajadores, propiciando que expresen sus opiniones, sugerencias, criterios o dudas.

La capacidad inicial para compartir, supone la existencia de un aprendizaje y conocimiento cultural previo, pero la nueva experiencia compartida constituirá el comienzo de la formación de una cultura nueva, que se convertirá en características de nuestro colectivo. Es importante por lo tanto, que la alta dirección de la Facultad, con su jefe al frente, participe activamente en el establecimiento de los valores compartidos y se apropie de ellos, aplicándolos como estilo de dirección; no constituye este un asunto que se pueda delegar a otros.

A partir del consenso de los valores compartidos logrado por el colectivo, adquiere un papel decisivo el estilo de dirección y la capacidad de liderazgo de cada uno de los miembros de la comunidad, en la implantación y reforzamiento de la cultura deseada, pues el resto de los implicados deben considerarlos como válidos e incorporarlos a su cultura de trabajo, de lo contrario, no se logrará el cambio en el comportamiento de la Facultad.

Luego de definido el diagnóstico DAFO, la misión, los valores compartidos, la visión 2004 y la caracterización de la situación de la Facultad, se valoró el clima organizacional existente y se conoce la situación referida a los recursos,

quedando definida la necesidad de establecer un cambio organizacional. Los mecanismos primarios que se proponen para la implantación y reforzamiento de la cultura son:

La prioridad, jerarquización, medición y control por los líderes del desarrollo de los valores compartidos.

La manera de reforzar el sentido de los valores compartidos.

Perfeccionar las formas de reaccionar de los dirigentes ante los incidentes críticos que se presentan.

La planificación de las funciones y el adiestramiento de los subordinados se realizará en correspondencia con los valores y normas de la cultura deseada, las recompensas y jerarquías que las refuercen.

Los criterios de reclutamiento, selección, formación y superación del personal se deberán corresponder con las aptitudes y actitudes que fortalezcan los valores compartidos establecidos.

Los indicadores referidos y vinculados a los rasgos de las organizaciones en el siglo XXI, ya referidos por este trabajo en capítulos anteriores, han sido tenidos en cuenta en la concepción y en los resultados que se esperan por la aplicación del desarrollo organizacional que se propone. Las universidades están necesitadas de un perfeccionamiento en este sentido y en el caso de la Facultad de Contabilidad de la SUSS debe potenciarse dicho cambio a partir de un proceso de transformación en la organización a ocurrir, realizándose, de manera planificada, creativa y consciente.

La proyección hacia el futuro y la toma de decisiones objetivas del equipo de dirección, acompañado de un cambio en la mentalidad de los mismos y sus subordinados, debe promover paulatinamente transformaciones que permitan cumplir la misión y la visión prevista reafirmando además, cambios en la estructura organizativa que deben favorecer este proceso.

Los cuadros deben mostrar efectividad en el proceso de dirección cotidiano, transmitir a los subordinados persuasivamente la necesidad del cambio y la importancia de su trabajo individual. Es necesaria la implementación de procesos y sistemas administrativos eficientes en lo que a planificación, comunicación, motivación, estimulación y control se refiere, todo lo cual debe favorecer la formación de convicciones que se manifiesten en los modos de actuación de cada profesor, trabajador, estudiante y dirigente. Atendiendo a las propias características de la facultad, este proceso implica otras áreas del

centro vinculadas con ella, tales como el área económica y de recursos humanos entre otras.

La Facultad posee sus propias cualidades, debiendo trabajar en aquellas que se pretenden crear o fomentar y que en consecuencia la caracterizarán. Por lo anteriormente expuesto el vínculo con sus orígenes, su historia y tradiciones son cuestiones a trabajar de inmediato; constituyen las mismas valores institucionales compartidos, los que se forman independientemente de la estrategia que se elabore o ejecute, aunque tenerlos en cuenta es extremadamente importante para lograr las transformaciones que se aspiran en la institución y sus hombres. Se hace necesario entonces, el planteamiento y cumplimiento de acciones que permitan definir las creencias vinculadas con el trabajo universitario en general y en particular, el que se debe desarrollar en Sancti Spíritus y en la Facultad de referencia.

3.1. DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES A APLICAR

Las acciones quedan definidas fundamentalmente, de la siguiente forma:

Investigación sobre los antecedentes históricos de los estudios universitarios en Sancti Spíritus y el desarrollo de los mismos, destacando los momentos más significativos en la historia de los estudios contables superiores en el territorio.

Divulgación de los nombres de los trabajadores fundadores y los que representan símbolos y ejemplos a seguir por su consagración y resultados en el trabajo, así como su ejemplaridad ante el colectivo. Conocer y estimular su obra, y su imagen.

Perfilar, ajustar e implementar la utilización del código de ética de los contadores y el código de ética del profesor universitario en la vida orgánica de la Facultad.

Definir con el colectivo el reglamento disciplinario de la Facultad.

Aprobar y poner en vigor el sistema de distintivos de la Facultad tales como: logotipo, cuño, timbrado de documentos, plegable, periódico, identificación de locales, Anexo 16 y 17.

Promover que los encuentros de todo el colectivo constituyan acontecimientos distintivos en la vida del colectivo.

Identificación y vínculo con el entorno y reconocimiento del mismo hacia la facultad.

Fomentar el trabajo en equipos y para el colectivo. Reconocer a la Facultad como el equipo élite al cual pertenecemos y alrededor del cual conformamos una particular familia.

Estimular y fortalecer al grupo multidisciplinario como colectivo matriz, a partir del cual se despliega la vida en colectivo en la facultad.

Establecer un sistema de comunicación reversible, ágil y dinámico entre la dirección de la facultad y los trabajadores de la misma, favoreciéndose el vínculo entre subordinado dirigente y viceversa.

El ingreso o reclutamiento del nuevo personal debe realizarse con el consenso y la participación activa del colectivo, teniendo en cuenta el procedimiento y los requisitos establecidos por el MES así como las exigencias propias de la Facultad.

Es necesario e imprescindible lograr que la dirección y la gestión de los recursos humanos en la Facultad sean eficientes, lo que favorecerá lo siguiente:

La obtención de las metas colectivas e individuales esperadas, de acuerdo a la dirección estratégica definida.

Existencia de un clima de trabajo que favorecerá un buen ambiente interno entre los trabajadores, los estudiantes y entre profesores y alumnos y viceversa.

Aumento del nivel de motivación de los participantes en los procesos, lográndose su implicación voluntaria y consciente.

El punto de partida del perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria en la Facultad de Contabilidad, deberá estar dado por las transformaciones en los conceptos y principios de la cultura de organización, la búsqueda de la excelencia, afianzando los valores más positivos y cambiando los que las nuevas condiciones requieran, proceso que queda definido como establecimiento de nuevos valores compartidos.

Los valores compartidos deberán caracterizar el comportamiento deseado de la organización y el estilo de dirección de los cuadros, por lo que su dificultad consiste no tanto en el establecimiento de los mismos, sino, en que todos los

miembros de la comunidad universitaria lo incorporen en realidad a su cultura de trabajo.

La cultura de organización que desarrollará la Facultad se tendrá que basar en jerarquizar al máximo la unidad de acción y el sentido de pertenencia, en un ambiente de competencia y de perfeccionamiento continuo por lograr resultados competitivos y de vanguardia a nivel territorial y nacional; todo ello deberá realizarse mediante un estilo de dirección descentralizado, dinámico, centrado en la responsabilidad individual y la implicación de todos los trabajadores y estudiantes. Los mismos lograrán a toda costa, de forma creativa, conquistando el entorno y superando cualquier obstáculo, en un marco ético, moral y de compromiso con la Patria, los resultados planteados, deberán ser evaluados con criterios externos.

La clave del éxito queda definida en el trabajo a realizar alrededor de la cultura organizacional y en particular con los recursos humanos, especialmente en los líderes. Estos tendrán que ser capaces de dirigir mediante el consenso y la ejemplaridad, poseyendo capacidades para catalizar el cambio, lo que resulta imprescindible para un modelo de "renovación", que acepta los retos del futuro, aspira a mantenerse en la vanguardia y sustenta su desarrollo cultural en el cambio de paradigmas.

Aunque los valores por su carácter estratégico no poseen la misma dinámica en el tiempo que las metas tácticas y operacionales de la organización, tampoco son estáticos por lo que a lo largo de la historia de la Facultad y de su gestión universitaria, algunos nuevos se han introducido y otros existentes se han renovado.

Establecer vías para lograr el funcionamiento correcto de la estructura de dirección y por tanto de la Facultad, presupone una planificación de los encuentros oficiales programados por la dirección de la Facultad. Los mismos tendrán su propia identidad y su misión particular:

Consejo de Dirección: Integrado por el decano, los vicedecanos, el jefe del grupo de dirección, presidente de la FEU, el secretario de la Unión de Jóvenes Comunistas, el secretario de la sección sindical y el secretario del núcleo del Partido Comunista de Cuba.

Reunión de Trabajo: Compuesta por el Decano, los vicedecanos y los invitados a las mismas para que aporten en temas particulares.

Reunión de la Facultad: Integrada por todos los trabajadores de la misma.

El plan de trabajo mensual define los momentos de intercambio de la dirección con profesores, coordinadores de año, jefes de grupos multidisciplinarios y otros.

La dirección administrativa de la facultad está definida en la persona jurídica del decano, con implicación de los dos vicedecanos según el anexo 7.

Implementar un esfuerzo planificado de toda la Facultad, administrado desde el consejo de dirección, con el objetivo de aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas constituye un esfuerzo a realizar, de manera que:

El consejo de dirección debe priorizar el cumplimiento de las estrategias a corto y mediano plazo concertadas en la facultad por todo el colectivo.

Se debe lograr la implicación consciente y directa de los trabajadores en el cumplimiento de las metas y tareas de la Facultad.

Velar periódicamente por el cumplimiento de la visión y misión concertada por el colectivo.

Propiciar relaciones interpersonales que distingan la participación individual y en equipos, para el cumplimiento de las tareas, todo lo cual debe estar planificado en los planes de trabajo correspondientes.

Otorgar a la reunión de la Facultad una significación especial, donde destaque el hecho de constituir un momento de reunión y encuentro particular en el mes.

Mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo en todas las áreas.

Las herramientas que implementan ajustan e impulsan el trabajo en este nivel, son las siguientes:

Estrategias de trabajo concertadas por la Facultad.

Plan de trabajo mensual de la SUSS.

Plan de trabajo mensual de la Facultad.

Plan de trabajo individual del profesor.

Acuerdos del consejo de dirección de la facultad.

Acuerdos de la reunión de trabajo.

Acuerdos de la reunión de la Facultad.

3.2. TENDENCIAS DE CAMBIO QUE SE PROPONEN EN LA ESTRUCTURA DE LA FACULTAD.

El cambio propuesto es necesario adoptarlo atendiendo a las manifestaciones de insuficiencias que se manifiestan, estimándose la posibilidad de su implementación permanente. Es necesario tener en cuenta que el cambio siempre induce sentimientos de pérdida, trastornos y puede ser tomado personalmente he interpretado a través de los detalles.

El proceso de cambio propuesto implica:

Tener conciencia de la necesidad y la urgencia del cambio por parte de la dirección.

Definir el grupo que lo liderará.

Desarrollar la visión concertada y las estrategias definidas para su cumplimiento.

Lograr que todo el colectivo conozca la visión de cambio.

Otorgar potestades a los implicados en el proceso de dirección de la Facultad.

Alcanzar triunfos a corto plazo.

Consolidar los logros y promover otros cambios.

Estimular y perfeccionar la cultura del cambio.

Integrando los elementos anteriores se proponen cambios en la estructura funcional y de dirección de la Facultad de acuerdo a un diseño organizativo que permita ajustarla a sus propias exigencias y la de su entorno. Los cambios tendrán una relación directa con la cultura y el clima del área por lo que valoramos significativamente su implementación (anexo 6):

Aprobar y asumir una estructura de dirección plana, flexible y dinámica, con un diseño flexible y coherente con las estrategias y las necesidades de la facultad y el entorno.

Preponderar los papeles principales y las relaciones claves.

Sustitución de los niveles jerarquizados por relaciones de coordinación a un mismo nivel de la red.

Reducción de la interacción vertical y la autoridad formal.

Aumento de la integración lateral y de su influencia.

Incremento de la responsabilidad ejecutiva y del papel rector.

Conversión de unidades funcionales en unidades ejecutivas.

Transformación del desempeño funcional en el servicio al cliente.

Incremento de la respuesta externa.

Lograr la descentralización de los recursos financieros de la Facultad

Ajustar la cantidad de personal en la estructura a las necesidades reales.

3.3. RELACIONES A ESTABLECER CON EL ENTORNO DE LA FACULTAD.

Como parte de la investigación se logró convocar y realizar de manera conjunta con la dirección económica de la Asamblea Provincial del Poder Popular, la definición de los problemas que más inciden en la provincia en el sector que nos ocupa; ellos son:

La provincia no cuenta con una estrategia integral de desarrollo. Existe un número importante de acciones vinculadas al desarrollo del territorio, pero la mayoría sobre temas específicos sin lograr integración.

A pesar de tener el territorio una base agropecuaria y una industria que, en lo fundamental utiliza como fuente de materias primas recursos que brinda el suelo, no existen trabajos que aborden este tema integralmente.

El sector agropecuario no es atractivo para la fuerza de trabajo, existiendo inestabilidad en las UBPC, fundamentalmente las cañeras y ganaderas.

El desarrollo de inversiones no cuenta con una estrategia integral.

No existe en la provincia una cartera de proyectos.

Insuficiente aplicación de estudios de factibilidad a las inversiones y negocios.

Insuficiente desarrollo de la infraestructura para el turismo y bajo aprovechamiento de las capacidades hoteleras.

Insuficiente cooperación Inter-empresarial.

Se mantienen empresas con pérdidas en sus resultados económicos fundamentalmente del MINAZ y el MINAGRI.

Existe falta de preparación en las entidades del territorio para asimilar el proceso de descentralización económica, fundamentalmente en el manejo de las finanzas.

Sobre los fondos exportables:

No existe una cartera de negocios.

Escasos productos y servicios exportables no tradicionales.

Bajo valor agregado de los productos.

Insuficientes estudios de mercado.

Falta de competitividad de productos tradicionales y nuevos.

Elevados costos de producción.

A partir de la definición de los mismos queda propuesto lo siguiente:

Análisis y debate en la comunidad universitaria, facilitando la identificación e implicación de todos los trabajadores.

Definición del plan de acción a concertar con la dirección del gobierno provincial.

Se propone la creación de una Unidad Docente de Contabilidad (la primera que se constituiría) en la Dirección provincial de Finanzas, implicando a trabajadores y estudiantes en acciones vinculadas con el Contingente y el Destacamento Raúl León Torras, el que se debe conformar en la Facultad a iniciativa de los alumnos y trabajadores. La posibilidad de convertir la idea anterior en un proyecto de extensión que involucrará la práctica laboral, la actividad científico técnica, la extensión universitaria, las Brigadas Estudiantiles de Trabajo y la ubicación laboral durante el período de adiestramiento postgraduado, ha constituido objeto de valoración en un taller realizado al efecto manifestándose como resultado del mismo la posibilidad de constituir un

golpe de impacto importante en la vinculación que se desea por la Facultad y su comunidad con su entorno y viceversa.

Las propuestas anteriores permitirán además, trabajar de manera cohesionada en el perfeccionamiento del desarrollo organizacional y particularmente en la cultura de las personas y el clima organizacional.

Atendiendo a que el desarrollo organizacional pone de manifiesto diversos factores de índole interna y externa es importante que en la Facultad se precisen los mismos, ya que permiten una mayor identificación de los trabajadores con su Facultad, mejorando a la vez las relaciones interpersonales.

En lo interno:

Definir los símbolos y ritos.

Es necesario definir los símbolos humanos existentes en la Facultad, los que constituyen los paradigmas para el resto del colectivo. Deben planificarse acciones que propicien la divulgación de su imagen y su obra.

El sistema de símbolos se precisará con la participación y el consenso de todos los trabajadores sugiriéndose los siguientes: timbrado de documentos, el cuño propio de la facultad, el logotipo que la identificará, el timbrado que identificará los documentos oficiales que se emiten, los plegables que divulgarán su imagen, la edición del boletín informativo, la identificación de los locales de profesores, aulas áreas comunes, colectivas y murales.

Convertir en acontecimientos particulares, con su matiz propio, los encuentros profesionales y sociales que se propician con el colectivo.

Los directivos de mayor nivel deberán mantener una personalidad que sea reconocida y respetada por el resto de los trabajadores.

Asumir los cambios ya mencionados en la estructura de dirección lo que favorecerá la comunicación y el trabajo integral en un solo equipo.

Impulsar un estilo de comunicación, basado en la fluidez, la inmediatez, la transparencia, la objetividad y la reversibilidad, eliminando en lo posible las

reuniones por despachos o intercambios individuales entre los jefes y los subordinados, el uso del correo electrónico y otras vías.

El sistema de gestión y el estilo de dirección deberá ser participativo, basado en relaciones de camaradería, respeto y compromiso por las metas concertadas.

En lo externo:

Las condiciones económico financieras de la Facultad deberán mejorar como resultado de una mejor gestión económico financiera mediante la ejecución de los servicios científico técnicos, profesores invitados y otras acciones.

Asumir una política de desarrollo informático que constituya una herramienta para el desarrollo.

El contexto político cultural y social debe facilitar el desarrollo y perfeccionamiento de la cultura.

De manera general se debe fomentar la finalidad, la intimidad e informalidad, respetando el sentimiento de cómo se debe tratar a las personas.

Es importante el hecho de que todos estén de acuerdo con los objetivos y comprendan lo que se pretende hacer, así como admitir que personas de buena fe pueden tener sin conflicto diferentes puntos de vista valiosos sobre los mismos temas y en general fomentando la tolerancia requerida para tener en cuenta que los individuos están sujetos a necesidades diferentes.

En la Facultad se deberá trabajar por reconocer la importancia de todos y cada uno de los miembros, conservando y cultivando el sentimiento de aproximación e identificación de unos con otros y estimulando el trato informal.

3.4. Resumen:

Se plantean los elementos de dirección estratégica que se han aplicado en la Facultad para su mejoramiento.

Se realiza el planteamiento y cumplimiento de acciones que permiten definir las creencias vinculadas con el trabajo universitario en general y en particular el que se debe desarrollar en Sancti Spíritus y en la Facultad de referencia.

Se propone cambios en la estructura funcional y de dirección de la Facultad de acuerdo a un diseño organizativo que permita ajustarla a sus propias exigencias y la de su entorno. Los cambios tendrán una relación directa con la cultura y el clima del área por lo que se valora significativamente la implementación que ya en estos momentos se realiza.

Se plantean elementos concretos para el vínculo con el entorno y poder alcanzar el reconocimiento del mismo.

Quedan expuestos diversos factores de índole interna y externa que constituyen una manifestación de la cultura organizacional y que deben precisarse en la Facultad.

CONCLUSIONES

Las insuficiencias manifestadas en la Facultad con respecto a su dirección y desarrollo organizacional han incidido directamente en los resultados alcanzados, por lo que se exigen cambios que permitan trabajar por el perfeccionamiento.

Se logró elaborar y se encuentra en aplicación, una metodología que refleja la situación de la dirección y el desarrollo organizacional en la Facultad, mostrándose una vía para el perfeccionamiento y desarrollo de la misma de acuerdo a sus características particulares.

La aplicación de la metodología propuesta, con la participación de toda la Facultad, ha permitido en un corto tiempo cambios en la dirección y el desarrollo organizacional a este nivel.

RECOMENDACIONES

Continuar los estudios y la aplicación de la metodología planteada, para lograr el perfeccionamiento de la dirección y el desarrollo organizacional de la Facultad en la que se enmarca el trabajo.

La metodología implementada puede ser aplicada en otras Facultades de similares características.

UNIVERSIDAD DE CAMAGUEY

CECEDUC

ENRIQUE JOSÉ VARONA

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MASTER EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

**EL PERFECCIONAMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Y LA DIRECCIÓN EN LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y
FINANZAS DE LA SEDE UNIVERSITARIA DE SANCTI SPIRITUS**

AUTOR: Lic. Manuel Valle Fasco.

TUTORES: Dr C. Fernando Fernández Viña

Dra C. Natalia García Lima

RESUMEN.

Las universidades están comprometidas con la búsqueda de soluciones a los retos del siglo XXI y por tanto, obligadas al perfeccionamiento de los métodos de dirección y el desarrollo organizacional. La dirección universitaria asume y desarrolla en su lenguaje y concepción los conceptos de dirección estratégica, rompiendo con los métodos tradicionales de dirección; estos cambios constituyen un proceso de transformación en las formas de pensar y actuar, que involucra a todos los miembros de la colectividad en una renovación permanente de nuevos valores, estilos de actuación y de la organización en sentido general.

Las facultades constituyen en estos centros un importante nivel de dirección, agrupando a sus docentes en colectivos de trabajo vinculados a una disciplina (colectivo de disciplina) o varias de ellas (colectivo interdisciplinario); estos a su vez están vinculados generalmente a un departamento docente. La Sede Universitaria de Sancti Spíritus tiene una importante implicación con su provincia siendo la Facultad de Contabilidad y Finanzas una de sus principales áreas, por lo que su colectivo de trabajadores y líderes tienen que resolver el problema relacionado con las insuficiencias que existen en el trabajo de dirección y el desarrollo organizacional a este nivel.

Atendiendo a lo anterior se propone una metodología que parte del diagnóstico de la Facultad, facilitando la implementación de tácticas que implican a su vez a la institución y a la comunidad universitaria afín. Luego de un período corto de nueve meses, se ha alcanzado un desarrollo organizacional que contribuye de manera implícita al desarrollo de los procesos de dirección de la facultad, aspecto éste no evaluado aun científicamente pero manifestado en los resultados que se obtienen.

CAPITULO I.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA DIRECCIÓN DE LAS INSTITUCIONES.

1.1. LA UNIVERSIDAD EN EL MUNDO DE HOY. RETOS Y DESAFIOS.

La universidad surgió en la Europa Medieval (a mediados del siglo XII) luego de un largo proceso de reorganización social y cultural. Esta idea domina nuestros modernos esquemas educativos de hoy en día y al respecto C. Tunnerman 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." (1).

Las circunstancias que, según el autor referido, favorecieron la creación de esta nueva institución para el mundo son:

El aumento de la población ocurrido entre los siglos XII - XIV y que provocó una creciente urbanización.

Los cambios en la organización social, consecuencia de los cambios en las estructuras económicas.

El surgimiento de un extraordinario afán de saber.

Aparición de un nuevo oficio: el oficio de enseñar.

La primera universidad que conoció el mundo fue 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 (1508). La primera institución universitaria de América fue la Universidad Primada Autónoma de Santo Domingo, fundada en 1538.

En los momentos actuales la universidad latinoamericana está caracterizada por los siguientes rasgos fundamentales, según expresa C Tunnerman. (2):

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.

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; la misma surge bajo la dominación española, utilizando su profesorado (sacerdotes) métodos de enseñanza caracterizados por el formalismo, el verbalismo y la memorización.

La segunda universidad fundada en nuestro país fue 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.

El triunfo de la Revolución en Enero de 1959 constituye una aurora para la Educación en el país, no estando al margen de ello la Educación Superior Cubana, lo que se manifiesta en múltiples ejemplos de los que destacamos los siguientes:

En 1967 las Fuerzas Armadas Revolucionarias crean el Instituto Técnico Militar.

Fundación de la Universidad de Camagüey en 1972.

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.

Surgimiento del Ministerio de Educación Superior como consecuencia del reordenamiento del aparato central del estado.

De 1976 a 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 (3):

"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 IES (Instituciones de Educación Superior) 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 periodo comprendido a partir de 1989 y hasta el momento actual, de acuerdo al propio autor, refleja fundamentalmente lo siguiente:

"Comienzan a introducirse nuevos enfoques de dirección, creándose en las Centros de Educación Superior grupos y centros de estudios dedicados a estos fines.

Se introduce un programa general para la administración 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 los 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."

A partir de los hechos mencionados 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 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: Masificación y reestructuración universitaria.

De 1989 al 2000: Redimensionamiento y madurez universitaria.

RETOS Y DESAFÍOS:

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. Es por tanto 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"(4). Su capacidad para asumir y responder a los nuevos retos será determinante para la vigencia de esta institución. Es necesario recordar lo ya expresado por Henri Janne, "la

universidad es una de las instituciones más ancladas en el pasado y más resistente al cambio" (5).

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 el 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.

"La UNESCO reconoce que la Educación Superior está en crisis en la mayoría de los países del mundo" (6). 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 y 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. 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". Se estima al respecto que la educación es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo.

La Educación Superior mediante sus funciones de enseñanza, formación, investigación y servicios, representa un factor importante y necesario en el desarrollo y la aplicación de estrategias y políticas que lo impulsen. 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. Trabajar en función de 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.

La Educación Superior debe ser más pertinente y de mayor calidad. Este último concepto es multidimensional ya que abarca las tres funciones clásicas del tríptico misional de Ortega y Gasset: 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" (1). 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.

Las universidades tienen ante sí una tarea sumamente compleja, siendo el porvenir incierto por la multiplicidad de influencia y factores. No hay un camino único que pueda transitarse siguiendo la experiencia de otro. Todo depende del balance adecuado entre los factores del entorno y los internos y de los objetivos institucionales y las aspiraciones individuales.

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.

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 uno 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" (7).

1.2. LA UNIVERSIDAD: UNA INSTITUCIÓN SOCIAL.

Las instituciones sociales son formaciones específicas que aseguran la relativa estabilidad de los vínculos y relaciones en la organización social de la sociedad. Es posible caracterizarla desde su estructura externa (material) o interna (su actividad).

"La institución social constituye en sí, una determinada organización de la actividad social y de las relaciones sociales, las que se realizan mediante un sistema de patrones de conducta racionalmente orientados y mutuamente acordados, cuyo surgimiento y agrupación en sistema están predeterminados por el contenido de la tarea a resolver por la institución social"(8).

Durante la realización de las funciones de la institución social se estimulan las acciones de sus integrantes, las que se conjugan con los correspondientes patrones de conducta y censuran las conductas que se desvían de esos patrones, o sea, se supervisa y ordena la conducta de los individuos.

En las instituciones sociales existe una actividad motivada, por funciones concretas que aseguran el logro de ese motivo, por un conjunto de posiciones y roles sociales típicos de esa institución, y por un sistema de sanciones que tienden a estimular las conductas deseadas y a reprimir las desviaciones de conducta.

La presencia de cualidades particulares confiere al sistema social cierta independencia en relación con el sistema de personalidades que lo integran. La interacción social, como en toda interacción, excluye todo lo absolutamente primario y lo absolutamente secundario. Es necesario para llegar a una visión integral de esta interacción, investigar los mecanismos de influencias de las cualidades sociales de los individuos y del sistema social en general sobre las cualidades sociales del individuo, como los mecanismos de influencia inversa (8).

La educación es el elemento más importante de la vida espiritual de la sociedad como acervo de conocimientos y proceso de su transmisión de generación en generación.

"Las personas realizan su actividad, no de manera aislada, sino en su interacción con otras personas agrupadas en un determinado medio social. En el proceso de esta interacción, las personas, el medio social, influyen de manera sistemática sobre el individuo de la misma manera que éste ejerce a su vez una influencia inversa sobre los demás individuos y el medio"(9). Como resultado de lo anterior la universidad deviene un sistema social, con una integridad que no está dada en ninguno de los elementos que la integran tomados por separados (clima socio psicológico, interrelación de funciones, etc.).

Las universidades y sus facultades, constituyen una clase de sistemas sociales, que a su vez se consideran como un tipo de sistemas abiertos, lo que conlleva al estudio de las interrelaciones con el entorno, así como la distinción de los diferentes tipos de entornos en los que la organización deba desarrollarse. Como clases especiales de sistemas abiertos, tienen propiedades que le son peculiares pero comparten otras que son comunes con todos los sistemas de este tipo.

Los sistemas sociales, a diferencia de las demás estructuras básicas, no tienen limitación de amplitud. Las organizaciones sociales no se encuentran en un vacío físico: ellas están vinculadas a un mundo concreto de personas, recursos materiales, fábricas, etc: sin embargo, esos elementos no se encuentran en cualquier interacción natural. El sistema social es independiente de cualquier parte física determinada, pudiendo sustituirla, constituyendo de hecho la estructuración de eventos o acontecimientos y no la estructuración de partes físicas; por lo tanto, no tiene estructura independiente de su funcionamiento, mientras que los sistemas físicos o biológicos tienen estructuras anatómicas

que pueden ser identificadas (como los automóviles u organismos) aunque no estén en funcionamiento. Los sistemas sociales no pueden ser representados por medio de modelos físicos ya que hay una enorme diferencia entre la estructura socialmente planeada del sistema social y la estructura física de la máquina o del organismo humano, de los sistemas físicos o biológicos.

La teoría del sistema abierto busca describir el comportamiento de los organismos vivos, siendo también aplicable a las organizaciones para explicar su secuencia de eventos y formular modelos de organización; de ahí su ventaja como teoría administrativa.

La organización no posee estructura ni autonomía física identificable y permanente. Su estructura sólo puede ser identificada como cientos de eventos o sea que es inseparable de su funcionamiento. "Todos los sistemas sociales, inclusive las organizaciones, consisten en actividades realizadas por individuos. Esas actividades son complementarias o interdependientes en relación con algún resultado común. Son repetidas, relativamente duraderas y unidas en el espacio y en el tiempo" (9).

En las universidades, sus facultades realizan funciones de dirección social, destacando las de control social de los procesos de desarrollo intelectual, moral y físico de las nuevas generaciones de profesionales. Es importante por tanto, conocer los factores que pueden aumentar o disminuir el grado de efectividad social de la gestión universitaria, realizando estudios de los problemas actuales de las IES de manera particular.

1.3. LA UNIVERSIDAD Y SUS FACULTADES: UNA ORGANIZACIÓN CON UN ENFOQUE EN SISTEMAS.

No solo la teoría, sino también la más enriquecedora práctica, muestran la necesidad de concebir la universidad y sus facultades como un sistema y por ende, como un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados hacia el logro de un objetivo o varios. El concepto de sistema, por tanto, apunta hacia la interrelación compleja de todos sus elementos integrantes, a fin de lograr una nueva cualidad en su resultado.

La facultad, como todo sistema, presenta tres características básicas:

En primer lugar, tiene siempre un carácter relativo. Esto significa que ella es, a su vez, elemento integrante, o subsistema de uno mayor. Así por ejemplo, la facultad puede constituir un subsistema de la universidad y esta a su vez, un subsistema del sistema de educación en Cuba o de la red de centros de Educación Superior adscriptos a ese propio ministerio.

En segundo lugar posee un carácter abierto. Recibe algo del medio ambiente que la circunda y, a su vez, envía algo hacia él. La facultad recibe no solo recursos de todo tipo de su entorno, sino también decisiones, orientaciones e influencias, y ella envía hacia este, además de nuevos profesionales, bienes, servicios y otros elementos tangibles, así como elementos intangibles como ideas, decisiones e influencias, etc.

Por último, el funcionamiento de la facultad está asociado a determinado ordenamiento o estructura de sus elementos integrantes. Esta estructura a su vez debe encontrarse estrechamente relacionada con el tipo de actividades que en ella se desarrollan.

El término Organización se ha convertido en algo corriente. "Las mismas se diseñan deliberadamente y siempre son especializadas. Se definen por su tarea y son eficientes en la misma medida en que se concentran en la misma. Una misión bien enfocada y común mantendrá unida la organización y le permitirá obtener los resultados que espera"(10).

Una organización de trabajadores siempre está compitiendo por su recurso más indispensable: las personas más calificadas y de conocimientos. Las organizaciones tienen que atraer a las personas, conservarlas, reconocerlas, recompensarlas, motivarlas, servir las y satisfacerlas.

La organización moderna tiene que ser una organización de iguales, colegas, compañeros, ya que consta de especialistas en conocimientos. Ningún conocimiento es superior a otro, cada uno se juzga por su aporte a la tarea común, y por tanto la organización actual no puede ser de jefe y subalterno; tiene que organizarse como un equipo.

Cada día son más las organizaciones basadas en la información, basándose en la responsabilidad, donde cada miembro debe actuar como un responsable tomador de decisiones. El deber fundamental de las administraciones en las mismas no es mandar, es inspirar.

Atendiendo a la lógica manifestada y en el caso de las universidades valoramos, que las mismas pueden llegar a considerarse como una organización al cumplir los términos ya expresados.

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento Organizacional que desarrollan. Estas diferencias se producen substancialmente en virtud de diferentes modelos de comportamiento organizacional, que predominan en la mente de los directivos de cada institución. El modelo que un dirigente sustenta generalmente, está formado por ciertas suposiciones que tiene acerca de las personas, y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones. Lo que subyace, por tanto, es una guía inconsciente, pero poderosa del comportamiento directivo.

Los cuadros dirigentes suelen actuar según piensan, lo que significa que el modelo subyacente que prevalece en la administración de la universidad o la facultad en particular (principalmente en la oficina del decano) determina el ambiente de la facultad.

Enfocar la universidad como organización, en el amplio sentido de este concepto, supone el examen de su funcionamiento interno como el resultado integral de la intervinculación de sus elementos básicos, los hombres, los recursos tangibles e intangibles y la dirección de sus procesos, y, a la vez, todos estos como un todo único estructurado en interacción dinámica con el medio.

Si profundizamos un poco, buscando representarla imaginariamente, viene a la mente la conjugación compleja de sus objetivos y resultados abarcándose, por lo menos, sus recursos humanos, materiales y financieros. No obstante el recurso fundamental con que ella cuenta lo constituye el hombre (estudiantes y profesores.)

Sin embargo, tradicionalmente se ha hecho mayor énfasis al enfoque técnico en la concepción organizacional y su gestión, cuya visión hiperbolizada tiende a

desvirtuar su esencia y a desestimar procesos vitales de su funcionamiento. Valorar la universidad, sus facultades, desde el ángulo del hombre, ofrece una perspectiva mucho más amplia e importante; implica que la universidad es, fundamentalmente, un sistema de relaciones sociales con presupuestos expresados en el concepto "organización". Los propósitos (metas, objetivos) de sus operaciones (procesos) pueden diferir o ser más difíciles de definir y lograr en una situación que en otra, pero el principio de dirección básico es el mismo: el cumplimiento de metas u objetivos grupales (colectivos) con el mínimo de recursos.

1.4. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El Comportamiento Organizacional se relaciona con un "conjunto de conceptos básicos que giran alrededor de la naturaleza de las personas y las organizaciones; es definido como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, siendo los elementos claves que la componen: las personas, estructura y tecnología. Influyen sobre ellos el medio exterior y a su vez, ellos sobre él" (11).

Este término data de la década del 1960 y se relaciona con un conjunto de conceptos básicos que giran alrededor de la naturaleza de las personas y las organizaciones, como son:

Naturaleza de las personas.

Diferencias individuales.

Las personas como un todo.

Conducta motivada.

Valor de las personas.

Naturaleza de las organizaciones.

Sistemas sociales.

Interés mutuo.

Resultado o comportamiento organizacional holístico.

Comportamiento integral de la organización.

"El comportamiento organizacional interpreta las relaciones gente -organización en término de la persona como un todo, el grupo como un todo y el sistema social como un todo"(12). El análisis debe ser efectuado sobre la situación total que afecta dichas relaciones y no en términos de un suceso o problema aislado.

Enfoques Básicos del Comportamiento Organizacional:

Interdisciplinarios: Se apoya en otras disciplinas como la psicología y la sociología para integrar el funcionamiento de la organización y verlas como una unidad de trabajo.

Recursos Humanos: (apoyo): Este enfoque hace énfasis en el desarrollo. Se ocupa del crecimiento y desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, no podemos perder de vista que las personas son el recurso más importante de toda organización y de la sociedad. Básicamente, este enfoque significa que mientras mejor sea la gente se obtendrán mejores resultados.

Casuístico: Se basa en alimentar el análisis de cada situación antes de comprender una acción. Ayuda a utilizar de la manera más apropiada el conocimiento actual sobre la organización; también se le conoce como enfoque situacional en vista de que la acción que se adopte depende de variables circunstanciales.

Productividad: Uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones es la productividad, concepto común en el estudio del comportamiento organizacional.

Sistema: Todas las variables de la organización interactúan entre sí, establecen una relación compleja. Un acontecimiento que parece afectar a un individuo o un departamento puede, en realidad, tener influencias significativas en toda la organización. Esto significa que al emprender alguna acción, los gerentes deben ver más allá de la situación inmediata con el fin de determinar los efectos en campos más amplios del sistema.

Es necesario realizar un análisis de costo-beneficio para determinar si una acción producirá un efecto neto o menos. Ya no bastan con examinar los beneficios, porque pueden producir costos en otros sectores del sistema.

Las nuevas arquitecturas organizativas basadas en la cooperación se apoyan en gran medida en los nuevos diseños culturales, si bien no parten del individuo como centro, sino que la estrategia se basa en la consecución de objetivos comunes apoyados en una especialización en las diversas actividades.

Cuando la DIRECCIÓN UNIVERSITARIA practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor trabajador, pero también contribuye a formar a un personal mejor en lo que respecta a su desarrollo individual.

La cultura organizacional gravita constantemente sobre el comportamiento organizacional, no desvinculándose del mismo, estando ineludiblemente presente en las manifestaciones del comportamiento organizacional.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

"A inicios de los años 80 la cultura organizacional se convirtió en preocupación central del comportamiento organizacional"(13). Sus definiciones comparten conceptos comunes y destacan la importancia de los valores y las creencias compartidos así como su efecto sobre el comportamiento.

Es un elemento de primer orden para mantener unida y cohesionada a la organización, expresando los valores, ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado (14).

La cultura de una organización que se anquilosa significa que se empeña en mantener una forma de pensar y hacer que pudo servir en el pasado pero que está resultando ineficaz en el presente.

"Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son, sino su capacidad de dejar de ser lo que son. No se sienten fuertes por sus estructuras sino por su capacidad de hacerse con otras siempre que sea necesario" (15).

La cultura organizacional cumple con diversas funciones, como son:

Comunicar un sentimiento de identidad entre los miembros de la organización.

Facilitar el compromiso con el colectivo.

Reforzar la estabilidad del sistema social.

Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Brindar seguridad a los miembros de la organización.

La cultura organizacional por tanto, influye en el diseño y el estilo de dirección, transmiten valores y filosofías que socializan a los miembros de la organización, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

La definición de cultura organizacional, según Vega (13), es planteada por diversos autores de la siguiente forma:

Pettigrew (1979): "se manifiesta por los símbolos que son creados y difundidos por directivos para influir en el comportamiento de los miembros de la institución. Símbolos expresados por el lenguaje, los mitos, los ritos, etc."

Deal (1982): "es la manera en que las cosas se hacen aquí."

Peters y Waterman (1982): "conjunto dominante y coherente de valores compartidos, vehiculizado por medios simbólicos tales como: historias, mitos leyendas, anécdotas y relatos diversos."

Spencer (1983): "es un sistema de creencias compartido por los miembros de una organización."

O'Reilly (1983): "sistema de valores fuertemente compartido."

Edgar H Schein (16): " un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna y que hayan ejercido la suficiente influencia como para considerarlas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir pensar y sentir esos problemas".

Las definiciones anteriores poseen rasgos que las caracterizan, haciendo énfasis en los valores atendiendo a que estos definen el comportamiento de los miembros de la organización, al conjunto de creencias compartidas, etc.

La cultura de una organización, o sea, la forma característica de pensar y hacer las cosas en ella, es en cierta medida análoga al concepto de personalidad de un individuo. Es producto y consecuencia de la herencia obtenida y el resultado de un proceso de aprendizaje dirigido a la solución de problemas desarrollados a lo largo del tiempo para tratar de adaptarse a las circunstancias del entorno y a sus tensiones internas.

Analizando lo planteado anteriormente compartimos el criterio de que la cultura organizacional es un conjunto de valores compartidos, creencias y puntos de vistas de los integrantes de una institución, interactuando todo ello con las estructuras de organización, los sistemas de control y en general con todos los miembros, resultando entonces normas de comportamiento y actuación asumidas en común dialécticamente, en la interpretación del entorno para el diseño estratégico interno que inspire a la acción.

Todas las definiciones anteriores sugieren, algo ya conocido por nuestras propias experiencias, que las organizaciones poseen diferentes culturas entre sí (objetivos, valores, estilos de administración y normas) para realizar sus actividades.

No cabe definición alguna de cultura si no es vista como resultado de la adaptación de los grupos humanos a los informes específicos, o más generales que los rodean. En dicha interacción con el entorno se definen los comportamientos de los individuos dentro de los grupos, y los comportamientos de los propios grupos como tal. Se definen además las normas y los sistemas de valores dominantes aceptados por el grupo. Todo ello determina que se formen sistemas de características específicas para cada grupo en concordancia con las condiciones del medio ambiente; por lo que la cultura sea aceptada por muchos como la identidad (17).

La identidad juega un papel esencial dentro de la cultura, definiéndose como el conjunto de características de la organización que posibilita su continuidad en el tiempo y la coherencia a pesar de la heterogeneidad de los miembros, especificidad con su relación con el exterior y en sus valores, permitiendo además la identificación de sus miembros con ella.

Cuando hablamos de cultura, nos estamos refiriendo a entidad grupal o cultural. Ella constituye la unidad que integra la diversidad de personas en sus interacciones dentro de los grupos al enfrentarse a los diferentes entornos específicos que determinan su sistema de normas, valores, creencias, expectativas y actitudes todo lo cual es irrepetible de un grupo a otro.

La cultura organizacional es resultado de la historia por lo que no es posible representarla como una foto, sino con toda su dinámica y en constante

actividad; es además el resultado de la interacción dinámica de la macrocultura que envuelve a la organización, definida en la cultura nacional y la regional.

"La cultura es el patrimonio de experiencias y conocimientos, de formas de actuar y pensar y de visiones comunes de un grupo determinado. Por ello la cultura está centrada en el interés colectivo para la construcción de una organización unificada y que logre compartir sus valores, hábitos y tradiciones" (18).

Existe una filosofía de valores, creencias e ideas en las organizaciones que se transmiten mediante una cultura común compartida por los directivos y empleados y que es denominada como cultura empresarial y que está conformada por la tradición y las condiciones prevalecientes. La misma consta de una serie de símbolos, ceremonias, actitudes que comunican al personal de la empresa, los valores y creencias más arraigados dentro de la organización.

Desarrollar la cultura en una organización puede reemplazar a los métodos burocráticos, autoritarios y el control estricto que son objetos los trabajadores, favoreciéndose un mejor clima y mejores resultados.

Atendiendo a los aspectos, conceptos y definiciones tratados, ratificamos nuestra definición de cultura ya planteada anteriormente.

La cultura organizacional pone de manifiesto diversos factores de índole interna y externa(19):

Internos:

Personalidad de los directivos de mayor nivel.

Los símbolos, creencias, ritos de la organización.

Estilo de comunicación interna y externa y el nivel de conocimiento de la misma.

Estructura y procedimientos que se emplean.

Sistema de gestión y estilo de dirección.

Externos:

Las condiciones económicas.

Contexto político cultural y social del lugar donde se desenvuelve la organización.

La tecnología existente.

Ecología.

Existen muchos trabajos que están referidos a demostrar la correlación entre cultura y desempeño organizacional (Lorsch 1986, Lenz y Lyles 1986), señalándose que la cultura puede facilitar la implementación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o por el contrario, convertirse en un obstáculo invisible para el cambio estratégico. La cultura puede contribuir a un mejor desempeño. Se destacan las dificultades que pueden presentarse cuando existe una cultura fuerte y arraigada y se espera un cambio profundo producto de la estrategia que se implantará.

La cultura de una organización es invisible y generalmente desconocida, siendo necesario su estudio para conocerla, entenderla y modificarla. Sobre este aspecto Edgar Schein (16), psicólogo empresarial de renombre, expresa que la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales:

El nivel de lo que se piensa en la empresa (es implícito). Está constituido por los valores esenciales compartidos y que dan sentido a los esfuerzos y la cohesión de los esfuerzos cotidianos, provocando la generación de compromisos fundamentalmente.

El nivel observable (explícito). Está compuesto a su vez por dos niveles:

El nivel de lo que la empresa hace. (procedimientos, conductas, etc.)

El nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es a nivel de aspectos físicos e imagen externa en general. (logotipos, edificios, etc.)

La importancia de esta diferenciación de niveles de cultura en la organización radica en la posibilidad de aprendizaje a partir de la confrontación entre lo que

se dice que se piensa a nivel de principios o presunciones básicas y lo que se está haciendo todos los días.

La cultura organizacional es un elemento fundamental en el pensamiento moderno de la dirección, relacionándose de forma apreciable con los enfoques modernos sobre Management.

Los enfoques más novedosos están en las siguientes líneas:

Enfoque transformacional. Desde este punto de vista se considera obsoleta la gestión transaccional. Esta identificaba las necesidades del subordinado, tratando de darle respuesta a cambio de unos resultados de trabajo. Ahora el nuevo enfoque es el transformacional. Se basa en que, a través de un liderazgo carismático el directivo sensibiliza a sus colaboradores para alcanzar los fines superiores de la empresa y para que busquen su autorrealización. Bajo este enfoque se precisa un directivo con grandes capacidades de comunicación y que puedan movilizar a los recursos humanos.

Enfoque de Management radical. La teoría de Management radical plantea que las organizaciones que consiguen un mayor grado de confianza entre sus subordinados son las que tienen mayor éxito, porque la confianza es un poderoso factor de comunicación. En esta línea se plantea esencialmente como cubrir las divergencias entre las necesidades del individuo y de la organización y como encajar las unidades organizativas con otras unidades y con el entorno. Se considera esencial, el conocimiento inmediato de los resultados a alcanzar en relación con las instrucciones o los objetivos y planteamientos constructivos.

LA CULTURA INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA EN EL CONTEXTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

La cultura y la organización están vinculadas entre sí, existiendo posiciones estructurales que en definitiva son manifestaciones de la cultura. Los contenidos, niveles y funciones son los siguientes:

Contenidos:

Como ya definimos, las universidades y sus facultades son portadoras de su propia cultura, la que se identifica por sus contenidos, definiéndose entonces como un sistema integrado por tres variables: Presunciones básicas, Valores y producciones y Conductas específicas de una institución.

Estos contenidos son definidos por Schein como..."la distribución física de las oficinas de la empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos cotidianos"(18). A partir de aquí realiza una distinción entre dichos elementos tratando las presunciones básicas como la esencia de la cultura, y los valores y conductas como manifestaciones (o variables dependientes) de la esencia cultural. Dichas variables conforman los niveles de la cultura empresarial que interactúan como un sistema.

NIVELES:

PRESUNCIONES BÁSICAS: Son las creencias que se tienen entre los miembros de la organización sobre como son las personas, su entorno y la interacción entre todo ello. Las mismas determinan la percepción que tienen las personas de ellas mismas, del entorno y de su posición en él.

VALORES: Están referidos a lo aceptado como el comportamiento correcto desde el punto de vista ético (conductas aceptables) y lo que es correcto, lo que está bien y se encuentra valorado por la dirección. Ellos son los valores que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la organización que se alcanza con el de cursar del tiempo producto del aprendizaje cultural transmitido durante el enfrentamiento del grupo al entorno.

Cuando los valores entran en proceso de aceptación grupal y se van convirtiendo en creencias y presunciones se van transformando en costumbres y hábitos, en acciones inconscientes y automáticas.

PRODUCCIONES Y CONDUCTAS: Constituyen el nivel más tangible de la cultura y en él se incluyen la tecnología, el arte, las creaciones y los esquemas

de conductas visibles y audibles. Reflejan lo que las organizaciones hacen para asegurar su supervivencia y desarrollarse económicamente, para coordinar y alcanzar un alto nivel de eficiencia y eficacia, un clima interno y una relación coherente y satisfactoria con el entorno. Están comprendidos aquí los recursos humanos, la forma de organizarse, el sistema de dirección y la forma de relación con el entorno.

LAS FUNCIONES DE LA CULTURA:

Conocido ya que la cultura es un reflejo de la forma en que funcionan los grupos y las empresas profundizamos en sus funciones y poder comprender entonces la manera en que se manifiestan. Si se logra desarrollar una teoría de evolución de los cambios culturales de una, se tendría entonces una base para dirigir la cultura y sus cambios en función de la(s) estrategia(s) de la organización.

La cultura fundamentalmente lo que hace es resolver los problemas básicos del grupo con relación a:

Su supervivencia y adaptación en el entorno que le envuelve:

Está referida a la adaptación, supervivencia, desarrollo de la institución dentro del entorno específico en que opera.

La integración de sus procesos internos con el fin de alcanzar sus capacidades de supervivencia y adaptación: Aborda lo referente a las interacciones de los humanos dentro de los grupos en que laboran y en definitiva es lo que lo hace actuar como un sistema social.

La reducción de las tensiones: La cultura tiene además la función básica de reducir las ansiedades que experimentan los humanos cuando se enfrentan a situaciones tensas y de incertidumbre.

Cuando aprendemos a delimitar la tarea principal, contamos con metas, medios, un sistemas de información, se concerta la manera de comunicarnos, relacionarnos, llevar nuestros asuntos cotidianos, podemos afirmar entonces que contamos con un sistema para distinguir dentro del conjunto de referencias aquello que debemos atender, así como una serie de criterios para reaccionar ante los mismos.

Es necesario tener en cuenta el ciclo de vida que tienen las organizaciones o sea nacen, se desarrollan, maduran y tienen una etapa de declive. En este

contexto es posible explicar coherentemente dichas funciones, destacando que la supervivencia y el desarrollo se puede alcanzar solo mediante el cambio sistemático en la organización para mantener con ello el equilibrio dinámico y el poder de adaptación ante las presiones del medio.

1.5. LOGRO DE RESULTADOS A PARTIR DEL PERFECCIONAMIENTO DE LA CULTURA. EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Estimamos necesario tener en cuenta varios aspectos que pudieran ser tenidos en cuenta para el desarrollo exitoso de la cultura organizacional de una facultad:

Orientación hacia la acción, a fin de lograr lo esperado.

Orientación a los estudiantes, graduados, empleadores y clientes en general, buscando su satisfacción.

Autonomía y decisión, fomentando la formación e innovadores para la organización.

Resultados a través de los miembros de la organización, teniendo en cuenta que los miembros son el activo más importante.

Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la facultad.

Conocimiento de la institución, de la facultad y de su gestión.

Organización simple con el personal necesario.

Rigidez y flexibilidad de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

Desarrollo organizacional de una facultad:

Durante el amplio análisis realizado valoramos que los mecanismos que son nombrados a continuación, deben ser utilizados por fundadores y líderes para crear o mantener la facultad en una línea ascendente de desarrollo:

Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales utilizados en la captación de nuevos miembros y socialización.

Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.

Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.

Sistema adecuado de premios, reconocimientos y criterios de promoción.

Historias, leyendas, mitos y anécdotas sobre los profesores, trabajadores y acontecimientos más importantes.

Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.

Reacciones del Decano y los líderes ante conflictos y crisis de la organización.

Como está diseñada y estructurada la facultad. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con los que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

Sistemas y procedimientos organizacionales. Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos, transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes de la Facultad suponen y aprecian.

Criterios aplicados al reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación del personal.

El cumplimiento de estos mecanismos debe relacionarse además con elementos éticos que no pueden soslayarse en todo este proceso. La ética, una de las disciplinas teóricas más antiguas, tiene como objeto de estudio la moral. Sus principios se forman en el proceso de la práctica social, al analizar su naturaleza y su mecanismo de acción en el aspecto de la actividad del hombre, de forma específica en las relaciones y conciencia sociales, promoviendo la posición positiva, activa en la vida profesional en correlación con el ideal de vanguardia.

En este sentido un código de ética profesional no solo sirve de guía a la acción moral, sino que también mediante él, la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, de servirla con diligencia y lealtad y de respetarse a sí misma, obligándose a mantener una responsabilidad legal y social. La necesidad de poseer un código nace de la aplicación de las normas generales de conducta durante la práctica diaria.

A manera de resumen se estima necesario expresar algunas consideraciones generales:

La cultura organizacional es una variable importante en el estudio del comportamiento organizacional, siendo además un tema importante y de actualidad en dirección.

Existen rasgos comunes entre las definiciones tratadas sobre cultura organizacional, todas las cuales aluden a un conjunto de creencias compartidas por los individuos de una organización, definiendo estos valores el comportamiento adecuado, aceptable y su contrapartida. Los valores que conforman la cultura organizacional a menudo se dan por supuestos, teniendo una dimensión simbólica mediante la cual se comunican.

Para estudiar y comprender la cultura organizacional es necesario tener presente las condiciones sociales y las relaciones económicas de la sociedad, así como la influencia de estas en su formación.

Ciertamente los líderes de una organización desempeñan un papel fundamental en la formación de la cultura, aunque este papel no puede ser absolutizado, ya que estaríamos negando la capacidad del resto de los miembros de la organización de crear su propio orden social, de determinar sobre sus perspectivas y desarrollo.

Diversos autores (Portuondo, Omarov y otros) consultados sobre los rasgos de los líderes de las organizaciones del siglo XXI coinciden en las siguientes características:

Creativos, visionarios y emprendedores.

Tenaces, resistentes y capaces de soportar constante estrés.

Excelentes comunicadores y coordinadores del trabajo en equipo.

Líderes cultos y transformadores.

Capaces de mantener un aprendizaje continuo.

Las organizaciones deben poseer un diseño y una estructura adecuada y ajustada a los objetivos estratégicos que posee. En este sentido Chadler, A

(1972) planteó que..."La estructura es algo determinado por la estrategia de la empresa, a una determinada estrategia corresponde para su puesta en marcha una estructura de tipo formal...". No obstante cada vez es más aceptado que la estructura determina por sí misma la adopción o no de determinada estrategia (Lamolla, F. 1995).

Los investigadores coinciden en que la estructura de dirección es un conjunto de subdivisiones interrelacionadas entre sí. Portuondo, F (1983) y Omarov, A (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 le corresponde a cada miembro.

Los criterios expresados quedan expresados en los siguientes principios:

Las actividades agrupadas son el resultado de la división y especialización del trabajo, teniendo en cuenta el objetivo de la organización en particular.

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

Unidad entre autoridad y responsabilidad.

Establecimiento de objetivos no conflictivos.

Coordinación de actividades y tareas.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Está referido al ambiente interno existente entre los miembros de una organización, estando íntimamente vinculado con el grado de motivación de sus participantes.

De manera individual y colectiva, los seres humanos están sometidos a una constante variedad de situaciones y en este sentido las mismas pueden estar dirigidas a satisfacer sus necesidades y mantener con ello un equilibrio emocional, lo que puede definirse como un estado de ajuste (20). Está referido a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad y aquellas referidas a la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social de estima y de auto-realización.

Los modelos existentes para estudiar el comportamiento motivacional, por ejemplo Atkinson, se basan en varias premisas:

Los individuos poseen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.

El ambiente percibido por el individuo puede provocar o no los motivos mencionados.

Las particularidades del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos.

El patrón de motivación provocada puede ser variado por cambios en el ambiente que se recibe.

El patrón de motivación provocada determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento.

El concepto de clima organizacional implica una relación directa entre la influencia ambiental y la motivación. Queda definido como "la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

El término clima organizacional está referido específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional y de acuerdo a Atkinson " es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado".

Según Litwin y Stringer plantean que el clima organizacional depende de las siguientes dimensiones:

Estructura de la organización: Aquí se incluye el sentimiento de los miembros de la organización sobre las restricciones que existen en su esfera de trabajo o acción.

Responsabilidad: Sentimiento de ser su propio jefe.

Riesgos: Sentido de arriesgar desafíos en el cargo y en la situación de su radio de acción.

Recompensas: Sentir el reconocimiento por el cumplimiento de la tarea y el logro de resultados esperados.

Calor y apoyo: Sentimiento de camaradería y ayuda mutua que prevalece en la organización.

Conflicto: Sentimiento que refleja el convencimiento de que la organización no teme a los conflictos u opiniones divergentes.

El estilo de liderazgo influye en el clima que se establece en la organización, pudiendo ser creados en un corto tiempo y permaneciendo después estables. Una vez creado, presenta un efecto significativo sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el cargo.

Existe un número considerable de definiciones del liderazgo, reflejándose las de los siguientes autores según Vega (1997):

"Capacidad de decidir lo que debe hacerse y luego lograr que los demás quieran hacerlo" (Dwight Eisenhower).

"Proceso de motivar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos." (Deivis 1990).

"Se ejerce cuando un grupo de personas con ciertos motivos y fines se movilizan, en competencia o en conflicto con otros recursos institucionales, políticos, psicológico, etc, para inducir, comprometer y satisfacer los motivos de sus seguidores. (James McGregor Burns).

"Proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios no coercitivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo" (John Kotter).

Como se observa existen muchas definiciones, no existiendo un criterio único: de manera general todos piensan que es importante

1.6. LA DIRECCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES:

El acelerado ritmo de los cambios que se operan en nuestra sociedad, afecta a nuestras Instituciones de Educación Superior. Se impone mantener una capacidad de adaptación efectiva antes los imperativos que se presentan, reaccionando de forma apropiada a las exigencias mutables del medio ambiente dinámico. 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 de dirección.

Los viejos paradigmas en algunas universidades son entre otros los siguientes:

- Planes de estudio de larga duración.
- Métodos de enseñanza reproductivos.
- Cátedras inamovibles.
- Trabajo individual.
- Formación disciplinaria.
- Centradas en la formación de pregrado.
- Limitada investigación y de carácter fundamental.

- La relación con el exterior bajo el prisma de la extensión.
- La calidad es un prestigio histórico.
- Fuerte defensora de la autonomía.

- La Universidad es "corona" de la enseñanza.
- Dirección tradicional.

Los nuevos paradigmas en el trabajo de las universidades son:

- Planes de estudio en constante perfeccionamiento.
- Revolución en los métodos de enseñanza.
- Oposición periódica de las cátedras.
- Trabajo en equipo.
- Formación interdisciplinaria.
- Formación permanente y diversificada.
- Integración de la docencia, la investigación y la extensión.
- La pertinencia.
- La evaluación externa y la autoevaluación para la calidad.
- Fuerte defensora de la cultura e integralidad "cultura de paz" y "cultura ecológica".
- La universidad es "cabeza" de un sistema.
- Integrada a las redes - universidad virtual.
- Dirección estratégica.

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 dirección estratégica, de gestión estratégica.

Las teorías y técnicas de la estrategia se aplican ampliamente. "Ya no basta con trabajar con estrategias, sino que debe pensarse estratégicamente"(21). El propio autor expresa que la formulación de la estrategia organizacional recoge el planteamiento de la planificación estratégica.

La dirección estratégica se concibe 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 (22)".

Las naciones, las empresas y las universidades enfrentan los retos de la competitividad, cambiando sus paradigmas. Esto significa romper los métodos tradicionales de dirección por enfoques y métodos modernos de Dirección Estratégica. El cambio de paradigma es un proceso de transformación en las formas de pensar y actuar, que involucra a todos los miembros de la colectividad en una renovación permanente de nuevos valores, estilo de actuación y de la cultura organizacional en sentido general.

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.

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 CRESAL realizado en la Habana (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 inserta y se analizan sus fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades para definir su rumbo y planes de acción a corto, mediano y largo plazo" (23).

1.7. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.

El proceso de planeación estratégica es definido, según el centro coordinador de estudios de dirección del MES, (Seminario Taller. Planificación Estratégica) 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".

Las características básicas de la planeación estratégica según Gutiérrez (3) son las siguientes:

Constituye una función básica del rector, vicerrectores y decanos, pero no exclusiva. Requiere de la participación de toda la comunidad universitaria desde sus primeras etapas.

Es necesario un análisis sistemático interno y externo que puntualice en las condiciones ambientales, las potencialidades del entorno y las potencialidades de la institución.

Es un proceso cíclico e interactivo.

Se deben aceptar los riesgos, abandonando posiciones dogmáticas.

Es necesario el liderazgo de todos los estamentos universitarios que estén involucrados.

Búsqueda constante de ventajas que proporcionen efectos multiplicadores, combinando acciones y factores internos y externos.

Destaca el cambio a través del autoexamen riguroso y la evaluación externa.

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.

La planeación estratégica concibe la universidad como un sistema abierto dinámico, sensible a las influencias externas y en condiciones de responder a las exigencias sociales actuales y anticiparse al futuro. Con ella 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 implementación. Constituye un proceso global que implica la adopción de decisiones en diferentes etapas, como por ejemplo:

Formulación de la filosofía y la orientación de la IES.

Análisis del medio externo.

Análisis del medio interno.

Integración de estos dos últimos.

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.

En los primeros años de la década del 90 se iniciaron los estudios para implementar en las universidades cubanas elementos modernos de Gerencia y de acuerdo con nuestras condiciones se comienza a aplicar un Programa General de Administración por Objetivos en los Centros de Educación Superior adscritos al Ministerio de Educación Superior.

La Administración por Objetivos (APO) 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. Bajo este nombre se han integrado enfoques modernos de los sistemas de dirección (24).

El proceso de implantación y generalización de la APO 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 programas APO y otras formas de la misma, validándose 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.

En nuestro Ministerio el Programa General de la Administración por Objetivos está concebido para aplicarse gradualmente, de manera flexible y teniendo en cuenta la realidad que vive el país. Su contenido 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.

La implementación de este programa debe ser de forma gradual y progresiva; es necesario que exista una filosofía en la dirección y en este sentido no debe primar un estilo autoritario, ni tampoco decisiones centralizadas.

La administración por objetivos se define de acuerdo a algunos de los autores consultados, de la siguiente forma:

Según Miller, "es el proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habían de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las relaciones concretas, contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa".

Según Koontz, "es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos siempre que se pueda".

Según Odiorne, "es un proceso por el cual, el superior y el subordinado, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad en términos de los resultados que se esperan y usan estas medidas, como guía para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos".

Según D. Mc. Conkey, "es un enfoque para la planeación y evaluación administrativa, en el que se establece por cada jefe metas específicas para un año, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa, puedan lograrse".

Durante la década de los 90 los CES han trabajado en la implementación y desarrollo de la dirección por objetivos (DPO). En este sentido F. Vecino 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" (25).

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"... y añade posteriormente: "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".

En este sentido coincidimos con la opinión referida a 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" (26).

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, muestra la necesidad de una nueva cultura de gestión universitaria. "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." (27).

En el transcurso de la investigación se proyectó valorar la gestión de la facultad de Contabilidad y Finanzas, apreciar las insuficiencias existentes en la pertinencia e impacto de sus resultados, así como el nivel de aceptación de los mismos teniendo en cuenta sus características y compromisos con la comunidad universitaria afín; conocer las características que posee la estructura, los estilos y métodos de dirección y la necesidad de perfeccionar los trabajos que sobre la cultura organizacional deben efectuarse a este nivel, son elementos que abordaremos.

Demostrar la necesidad de las transformaciones a realizar en los métodos y estilos de dirección que favorezcan la implantación de nuevas estrategias, y lograr un cambio en la cultura organizacional, constituirán elementos a investigar, ofreciendo una vía que favorezca el desarrollo del desempeño de la facultad, comprometida con el desarrollo político, económico y social del territorio espirituano.

Para perfeccionar la dirección y la cultura organizacional de la Facultad de Contabilidad y Finanzas se propone una metodología que constituirá una vía de largo alcance que de contar con el esfuerzo planificado de toda la Facultad, administrado desde el consejo de dirección y con la implicación de todos los trabajadores, permitirá obtener las metas esperadas.

1.8. Resumen:

Innovar o perecer es el reto que hoy en día enfrenta la universidad. El cambio exige 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.

La Universidad es una institución social comprometida con su encargo siendo un sistema abierto definido por la teoría y por la más enriquecedora práctica. Enfocar a la universidad como una organización en el amplio sentido de este concepto, supone el examen de su funcionamiento interno como el resultado integral de la intervencionalización de sus elementos básicos, los hombres, los recursos tangibles e intangibles y la dirección de sus procesos y a la vez, todos estos como un todo único estructurado en interacción dinámica con el medio.

La cultura organizacional influye en el diseño y el estilo de dirección transmitiendo valores y filosofías que socializan a los miembros de la organización, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. Es un elemento fundamental en el pensamiento moderno de la dirección. Las universidades y sus facultades son portadoras de su propia cultura.

Para crear, mantener o rediseñar la cultura organizacional de una facultad es necesario tener en cuenta diversos elementos y mecanismos que deben ser utilizados por fundadores y líderes.

Las facultades están obligadas a la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia de los métodos de dirección. La dirección universitaria comienza a asumir y desarrollar en su lenguaje y concepción los conceptos de dirección estratégica rompiendo con los métodos tradicionales de dirección; estos cambios constituyen un proceso de transformación en las formas de pensar y actuar, que involucra a todos los miembros de la colectividad en una renovación permanente de nuevos valores, estilos de actuación y de la cultura organizacional en sentido general.

CAPÍTULO II.

2. ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN EN LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA SUSS.

Los tiempos que corren en los inicios del siglo XXI son difíciles para las organizaciones, debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo y que caracterizan el entorno con el que ineludiblemente tenemos que convivir.

En las universidades sus Facultades están comprometidas con el desarrollo social, desempeñando en la sociedad el papel de ser fuente de preservación, desarrollo y difusión de la cultura y en nuestro caso, teniendo en cuenta las concepciones del proyecto social cubano.

Se debe considerar la Facultad con un enfoque holístico, ya que carece de sentido estudiar los fenómenos y hechos que en ella ocurren de manera aislada. Los procesos que se suceden tienen significación en su contexto, existiendo una interacción dinámica que determina regularidades, cualidades y funciones como el todo en cuestión y que se manifiesta mediante sus procesos.

"En las instituciones de Educación Superior y en sus facultades en particular, se desarrollan contradicciones que determinan su impacto y pertinencia en la sociedad" (28). Tener en cuenta estos elementos, y en particular la implicación insoslayable de estudiantes y profesores, presupone la necesidad de contar

con un modelo de dirección que se ajuste a las necesidades y posibilidades, en este caso, de nuestra institución y de su territorio.

La Facultad de Contabilidad y Finanzas pertenece a la Sede universitaria de Sancti Spíritus, y en su carácter provincial, asume tareas vinculadas con su entorno específico. Las limitaciones que hoy enfrenta en el campo de la dirección y la cultura estimula la búsqueda investigativa de formas o vías de solución de los problemas existentes.

La transformación de la Cultura Organizacional que exige el mundo de hoy es un reto para nuestro sistema. No existen demasiadas herramientas operativas para el rediseño operacional de una facultad hasta la excelencia y de la misma manera no hay prácticamente vivencias bibliográficas sobre el particular.

Como elemento investigativo se hace necesario, tener una imagen de cómo es y como sería la facultad "ideal", efectiva y sana, vinculándola desde un inicio a una visión que esté directamente relacionada con la idea de aumentar la pertinencia, efectividad y bienestar de la organización.

Los cambios en la dirección y la cultura son elementos indispensables en este proceso de transformación y rediseño organizacional. Las tareas propuestas serán logradas por medios de intervenciones planificadas que aplicaremos de acuerdo al diseño de instrumentos respaldados por las ciencias del comportamiento.

La elaboración de una estrategia de intervención e incursión dentro de la facultad debe partir del examen de las formas actuales de planificación, organización, ejecución y control del trabajo, las normas y valores existentes, estudiando formas alternativas de trabajo, relaciones y estimulación.

Es necesario ofrecer una propuesta para el desarrollo y transformación de los valores, normas de actuación, políticas y principios que sustentan la dirección y el desarrollo organizacional de esta Facultad, lo que puede estar argumentado y avalado en principio, por los resultados de la presente investigación. El análisis de la misma, su aplicación y el hecho de asumirla con un estilo de dirección dirigido a la transformación y materializado por líderes que personifiquen este proceder permitirá establecer una vía para lograr alcanzar las metas propuestas en un clima armónico, cohesionado y caracterizado por la

identificación individual y colectiva de toda la comunidad universitaria en el cumplimiento de sus metas y responsabilidades.

La propuesta en sí es una metodología que consta de diferentes procedimientos, los que fueron abordados durante la presente investigación científica para alcanzar el fin deseado; constituye por tanto modos razonados que de acuerdo a un plan tiene la función de dirigir la acción hacia un objetivo trazado.

Desarrollar la misma ha constituido una tarea importante de la investigación realizada, implicando a la comunidad universitaria afín mediante la aplicación de diversas técnicas e instrumentos que han propiciado la participación de los trabajadores.

Los procedimientos o etapas concebidos son los siguientes:

Etapas I: El diagnóstico organizacional en la Facultad.

En la misma son desarrollados los siguientes aspectos:

Antecedentes históricos de los estudios universitarios en Sancti Spíritus.

Características del marco físico ambiental.

Diagnóstico e Identificación de los problemas de adaptación externa e interna.

Estudio de los problemas organizacionales.

Situación de los recursos.

Análisis del entorno.

Etapas II: Proyección estratégica de la Facultad.

Implicación de la Facultad en los procesos estratégicos de la Sede Universitaria Sancti Spíritus.

Definición de las líneas de acción clave para el trabajo de perfeccionamiento de la Dirección y el rediseño de la cultura organizacional.

Elementos de Dirección Estratégica a desarrollar.

Etapa III: Perfeccionamiento de la Estructura.

Evolución de la estructura.

Valoración de la plantilla y la estabilidad de los Cuadros de Dirección.

Etapa IV: Tendencias de cambio para el desarrollo de la Facultad.

Implicaciones del programa de Perfeccionamiento y Desarrollo Organizacional de la Facultad.

Esquema Conceptual para el proceso de proyección y desarrollo que se propone.

Mecanismos primarios para la implantación y reforzamiento de la cultura.

Estrategia para perfeccionar la dirección y el desarrollo organizacional de la Facultad.

Vías para lograr el funcionamiento de la estructura de dirección.

Herramientas para implementar el trabajo organizativo.

Propuestas de cambios en la estructura de Dirección de la Facultad.

Vínculo con el entorno.

Las tres primeras etapas son trabajadas en el presente Capítulo II mientras que la proyección, tendencias de cambio y desarrollo de la Facultad está argumentada en el Capítulo III del presente trabajo.

2.1. Etapa I: Diagnóstico organizacional en la Facultad.

Antecedentes históricos de los estudios universitarios en Sancti Spíritus.

La historia de lo que es hoy la Sede Universitaria es un importante elemento a tener en cuenta en el desarrollo y perfeccionamiento de la cultura de la Facultad; por tal motivo fue realizada una búsqueda retrospectiva de sus antecedentes teniendo en cuenta que los mismos enriquecen y fortalecen valores en el colectivo constituyendo estos el sostén del trabajo realizado.

La provincia de Sancti Spíritus fue fundada en el año 1977 como parte de la división político administrativa, teniendo ocho municipios y una extensión general de 6731,92km. Su población arribó en 1999 a los 460 631 habitantes, o sea, el 4,1% de la población de Cuba, con una densidad poblacional de 68,42 habitantes por km² (29).

Constituye esta provincia la única del país que no posee un centro universitario independiente, (anexos 8 y 9) a pesar de iniciarse los estudios universitarios en ella en el año 1976. La Universidad Central de las Villas coordinó en esa fecha, la creación de unidades docentes agropecuarias en este territorio, implementándose años más tardes los estudios superiores en la rama de las ciencias económicas, mediante la modalidad de cursos por encuentros para trabajadores.

La Universidad Central de Las Villas, acogiéndose a la Resolución 416/73 que regulaba el procedimiento para la creación de Filiales y Unidades Universitarias, había solicitado la creación de la Filial Universitaria en la Región de Sancti Spíritus; como resultado final de este análisis el Ministerio de Educación Superior emitió la Resolución Ministerial 417/73 que disponía la creación y el reconocimiento oficial de la misma, quedando constituida oficialmente adscripta a la U.C.L.V., el 21 de Septiembre de 1973 en la ciudad de Sancti Spíritus capital de la región de igual nombre en la provincia de Las Villas (Organigrama en el anexo 1).

La modalidad de cursos regulares diurnos se inició en la antigua Filial Universitaria en el año 1989 con la apertura de la carrera de Contabilidad y Finanzas, quedando establecida la estructura de dirección de acuerdo al organigrama (anexo 2).

En enero del año 1994 (curso 93-94) se oficializa por parte del ministro de Educación Superior, compañero Fernando Vecino Alegret, la constitución de la Sede Universitaria de Sancti Spíritus (SUSS), subordinada a la Universidad

Central de las Villas. Este hecho constituyó el colofón del proceso de integración que se gestaba entre la Filial Universitaria José Martí y la Filial de Cultura Física.

Es necesario destacar que el proceso de transformación anterior se realizó en la singularidad de un proceso político sin precedentes en nuestro hemisferio, cuyas bases de equidad social y soberanía deben ser preservadas como garantía de la soberanía y donde los cambios ocurridos han favorecido el paso de la bipolaridad, a la hegemonía de una superpotencia que se ensaña en nuestro país mediante una agresiva guerra política y económica.

Características del marco físico ambiental:

El marco físico ambiental se incluye dentro del componente medio ambiente interno de la gestión y el desarrollo estratégico, comprendiendo todos los aspectos relacionados con el marco urbano y la calidad ambiental del entorno existente y alrededor del cual se desarrollan los procesos básicos de la facultad. Presenta una particular importancia, por los efectos que produce en el desarrollo y perfeccionamiento de la cultura en general.

Las universidades y sus facultades se asocian generalmente a un conjunto o sistema edificado que de acuerdo a su desarrollo histórico y su relación con el medio, tanto físico como sociocultural adopta particulares y variadas configuraciones ambientales.

En el caso de las universidades cubanas, todas presentan su propia imagen arquitectónica – ambiental que las distingue a pesar de que en muchas de ellas predomina el sistema constructivo Girón. El terreno asignado, los espacios utilizados, el sobredimensionamiento de las áreas de circulación interna y de locales es una realidad en un número importante de estos centros.

La Sede Universitaria de Sancti Spíritus radica en dos edificios con más de 50 años y situados emblemáticamente en el centro de la ciudad. Ambos fueron construidos como escuelas religiosas constituyendo actualmente uno de ellos el edificio docente y el otro, la residencia estudiantil y el área económico administrativa. En el primero de los dos se encuentra ubicada desde sus inicios (1994) la Facultad de Contabilidad y Finanzas (anexo 3) la que cuenta con tres locales para el trabajo de los profesores y fundamentalmente con cinco aulas, todo lo cual es insuficiente si se tiene en cuenta la envergadura del trabajo a desplegar.

Las condiciones materiales de los locales, reflejan deterioro considerable del mobiliario escolar, así como una situación negativa en las condiciones de trabajo que poseen los docentes en sus puestos laborales, a pesar de la reciente inversión, reparación y mantenimiento que después de tres años aún no se ha culminado por parte de la empresa constructora responsabilizada con la tarea.

El diseño de los espacios físicos en la facultad es muy limitado en lo que a área se refiere; sus instalaciones y locales en general no poseen elementos de índole alguna que lo identifiquen o diferencien del resto de los existentes en la SUSS, y por tanto no existe distinción de los mismos dentro del entorno.

Otros elementos del diagnóstico organizacional. Identificación de problemas de adaptación externa e integración interna:

Durante el análisis con expertos y pruebas documentales se pudo definir que la facultad no posee un logotipo o distintivo que la identifique y los documentos oficiales que emite no poseen timbre y/o cuño propio, por lo que no constituye un elemento a tener en cuenta por los líderes. No existe, por otra parte, un sistema adecuado de premios, reconocimientos y promociones, la disposición de los profesores para asumir tareas de dirección no es la necesaria y es insuficiente la preparación de la cantera y reserva de cuadros y sustitutos establecida ya que se implementan acciones de manera espontánea y no sistemática.

El código de ética es un instrumento que permite fomentar una cultura de trabajo dirigida al mejoramiento del comportamiento de los profesionales contables. Cuba no posee el suyo propio y en este sentido la Asociación de Economistas de Cuba promueve la elaboración en cada provincia de su propio código, partiendo para ello del internacional. Mediante el trabajo en grupo y de expertos se promovió la elaboración de una primera versión del mismo, constituyendo un indicador importante a incorporar en el quehacer de la facultad y definitivamente en modo de actuación de profesores y alumnos.

El trabajo integrado y coherente de la comunidad universitaria relacionado con la ética del contador es aún insuficiente, lo que fue comprobado en observaciones, entrevistas y encuentros grupales con profesores, trabajadores y estudiantes; si tenemos en cuenta que la misión de la facultad está dirigida principalmente a la formación integral de estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas, se debe propiciar por todas las vías existentes, que se respire un ambiente vinculado en todos los órdenes a la profesión que aspiran

los alumnos, constituyendo esta una tarea de toda la comunidad universitaria en el área.

La historia de los estudios contables en la provincia y en la propia facultad no se ha escrito y por consiguiente no se trabajan las leyendas, mitos, anécdotas y acontecimientos más importantes sobre las personas que han formado parte de esta comunidad. Ha sido necesario realizar una amplia búsqueda de información sobre los orígenes de los estudios contables superiores en la provincia y el desarrollo de los mismos en la Filial Universitaria y la SUSS.

La edad promedio del claustro es de 34 años, encontrándose en estos momentos priorizando el proceso de elevación de las categorías docentes y científicas de sus profesores; los años de servicios están enmarcados en el anexo 7.

En los intercambios realizados con la comunidad universitaria del área quedó plasmado los criterios vinculados con los resultados alcanzados en las visitas de evaluación integral del Ministerio de Educación Superior durante los cursos 1997-1998 y 1999-2000. En ambos casos se obtuvo calificación general de (2) dos, marcando de manera particular, según se plantea, en el orden psicológico, al colectivo laboral de la facultad.

Atendiendo a todo lo anterior es necesario definir el punto de partida desde el cual se podría proponer una transformación, por lo que se realizó un diagnóstico dirigido a identificar el estado real, o sea, la salud de la facultad.

En su realización durante el primer semestre del curso 1999 - 2000, fueron utilizadas entrevistas, encuestas, trabajo en grupos y talleres con profesores y trabajadores, definiéndose los principales problemas que existen en la facultad.

Problemas en la disciplina (laboral, académica y organizativa), así como la falta de compromiso individual de algunos trabajadores y estudiantes.

Problemas organizativos (problemas en relaciones interpersonales, rumores de pasillo y poco trabajo de sistema).

Insuficiente lucha contra el fraude.

Desinformación (deficiencias en el proceso de comunicación entre dirigentes, estudiantes, profesores, trabajadores).

Los principios de integralidad e incondicionalidad deben trabajarse más en el colectivo de trabajadores y estudiantes.

Insuficiencias en el trabajo de dirección en función de los objetivos y estrategias que se plantean.

Limitaciones comunicativas en la facultad.

Insuficiencias en la idoneidad y preparación de los cuadros.

Desconocimiento del código de ética del contador y poco trabajo en sistema con el mismo.

Atendiendo a lo anterior es conveniente trabajar en la definición de los problemas de adaptación externa e integración interna los que están muy vinculados entre sí y muestran elementos que repercuten en la estabilidad, la motivación e identificación del colectivo; para ello se realizó un taller con los miembros de la facultad alcanzándose los siguientes resultados:

PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN EXTERNA:

No se logra alcanzar una comprensión común, de la misión central, la meta primordial, y las funciones manifiestas.

No existe un consenso sobre las metas a alcanzar, como algo derivado de la misión central.

Existe la necesidad de desarrollar un consenso sobre los medios que sirvan para

alcanzar las metas propuestas, la estructura de la facultad, la división del trabajo, el

sistema de premios.

Se debe desarrollar un consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo.

No existe un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que serán convenientes aplicar en el caso de que no se estén alcanzando las metas que se propusieron.

PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN INTERNA:

En la Facultad debe perfilarse el lenguaje común y las categorías conceptuales que se trabajan. Los miembros del colectivo deben mejorar la comunicación entre ellos, entenderse entre sí y con ello, lograrse que el grupo se fortalezca por propia definición.

No están bien definidos los límites de la Facultad y de su comunidad, así como los criterios para la inclusión y la exclusión. Debe precisarse además quiénes están dentro y quiénes fuera del equipo.

No existen reglas concertadas que establezcan cómo se obtiene, conserva y pierde el poder y la jerarquía.

La intimidad, la amistad y el amor no constituyen reglas de juego sobre las relaciones que deben prevalecer entre los miembros de los grupos existentes.

No existe correcta definición y consenso sobre lo que se recompensa y lo que se reprime.

La manera de obrar del colectivo de la facultad y las individuales ante eventos inexplicables e imprevistos no siempre se corresponde con las normas que se necesitan establecer.

Estudio de los problemas organizacionales.

Fueron aplicados diversos instrumentos al colectivo de trabajadores de la facultad y al equipo de dirección con el objetivo de estudiar los procesos vinculados con comunicación, la toma de decisiones y el liderazgo.

IDENTIFICANDO PROBLEMAS ORGANIZACIONALES:

Sobre este aspecto los problemas que fueron mayormente señalados por los encuestados (ver instrumento en el anexo 10) son los siguientes:

Sobrecarga y estrés de trabajo - 70%

Proliferación e inutilidad de reuniones - 70%

Brechas en responsabilidad. - 50%

Roles y responsabilidades no claras - 50%

Confusión sobre autoridad en la toma de decisiones - 50%

Subutilización de talentos - 40%

Funciones de trabajo solapadas - 40%

Falta de consenso sobre la dirección - 40%

Falta de visión. - 40%

Falta de pensamiento estratégico - 40%

Salarios inadecuados - 40%

Ataques personales y enfoques adversarios en conflicto - 40%

REVISIÓN ORGANIZACIONAL:

En este particular el trabajo en grupos nos ofreció los indicadores considerados como los de mayores dificultades en el área:

La inclusión.

Celebración de la diversidad.

Pertenencia individual de los resultados.

Trabajo en equipos.

Comunicación abierta y honesta.

Cada uno es líder.

Los de mayores resultados son:

Obligado al cambio

Visión.

Conciencia del proceso.

CONFLICTO Y COMUNICACIÓN:

Para analizar los elementos vinculados con este aspecto fue aplicado un instrumento (anexo 11) que muestra los siguientes resultados:

El 50% de los encuestados estiman que deben hacer más por no utilizar preguntas de final abierto, traer el pasado en su conducta actual, así como que no deben prestar demasiada importancia y valoración a las indirectas. Agregan la necesidad de aceptar puntos de vistas contrarios sin hostilidad, debiendo trabajar más con las emociones antes de tratar con el contenido y usar mensajes que muestren sus propios sentimientos. Utilizar la empatía y aclarar la mayor cantidad posible de suposiciones, son elementos a trabajar.

De los encuestados el 40% reconoce que necesitan hacer más por no retener información, no repetir o parafrasear lo que se oye, y escuchar tratando de penetrar los sentimientos del otro y reflejarlos de nuevo en el emisor.

Un 25% plantea que durante los conflictos y el proceso de comunicación debe evitar culpar, ser definitivo y a la vez más abierto en sus opiniones, debiendo utilizar el humor para aliviar las tensiones.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

La aplicación y análisis de los resultados del instrumento (anexo 12) expresan que:

No existe una libre expresión de las ideas, existiendo un 60% de la muestra con tendencias a la simulación.

El 55% plantean asumir que durante la comunicación los demás saben lo que quiere expresar y no es por lo tanto necesario estimular a aclaraciones posteriores.

Un 50 % de los encuestados manifiestan ser pocos comunicativos, circunspectos y cautelosos.

Un 35% de la muestra manifiesta sentirse ofuscado o insultado, manifestando indiferencia a las solicitudes de ayuda.

Un 30% de los encuestados plantean ser capaces y rechazar aquello que está contra sus ideas y opiniones.

El 30% expresa que están pendientes solamente a comunicar sus ideas y sentimientos, sin tener esencialmente en cuenta, ponerse en el lugar de los demás.

El 25% evade los conflictos y se sienten incómodos en ellos.

POTENCIALIDADES DE LOS CUADROS:

Al valorar este aspecto se tuvo en cuenta los resultados del instrumento aplicado (anexo 13):

El sistema de estimulación es insuficiente según opina el 80%, estando las tareas a desempeñar acorde con las capacidades aunque las posibilidades están limitadas por la diversidad y la intensa carga laboral que presenta la mayoría, según expresan.

A la pregunta de señalar las características que su jefe debe conocer y saber hacer y que en estos momentos debía trabajar por perfeccionar, un 40-50% de los encuestados estimaron lo siguiente:

Conocer las características, cualidades, capacidades, actitudes y aspiraciones de

sus subordinados ante las diferentes tareas.

Estar calificado para asumir las funciones inherentes a su cargo, logrando una buena definición de los objetivos de trabajo y realizando el control correspondiente y la valoración de los resultados con justeza, ejerciendo su autoridad sin imposiciones.

Un 30% de los encuestados manifiestan que las relaciones con sus jefes no son muy satisfactorias, manifestando falta de comprensión, no escuchar sus puntos de vista, falta de lealtad del jefe con su subordinado, falta de identificación con sus problemas e intransigencia esquemática. De la misma manera un por ciento similar opina sentirse más satisfecho que insatisfecho con su trabajo.

Entre el 25-35% de los encuestados opinan, que en la evaluación sobre el desempeño que se les realizó no fue en toda su magnitud justa.

Los indicadores que reflejan lo que gusta en el trabajo de los subordinados son: La diversidad, la necesidad de ser activos, la exigencia, el impulso por la superación.

Lo planteado sobre las insatisfacciones vinculadas con el trabajo se refleja en lo fundamental de la manera siguiente:

Jefe autoritario.

El entorno de su puesto laboral.

El estilo de comunicación.

La estimulación existente.

Para conocer el estado de la cultura organizacional en la Facultad fueron aplicados diversos instrumentos, particularmente entrevistas y trabajo en grupos.

Los dirigentes de la facultad (1999-2000), reflejaron sus criterios sobre la caracterización de la Facultad y de su colectivo de trabajadores y de su colectivo de trabajadores.

Sus criterios expresan la identidad del colectivo laboral con su facultad y de manera general dedicación al trabajo. Se estima que la unidad y el trabajo por el consenso debe perfeccionarse y que existen personas en el colectivo que deben integrarse más profundamente al equipo. Consideran que existe de manera general un colectivo unido.

El análisis documental ofrece evidencias del desconocimiento de los antecedentes históricos de los estudios contables en este centro, así como de la labor desarrollada en etapas anteriores por los colectivos laborales que se desempeñaban en esos momentos.

A pesar de que se manifiesta verbalmente un trabajo a favor de la implementación de normas y modos de actuación vinculados con el código de la profesión del contador, esto no se refleja en la práctica con la intensidad necesaria.

Se observa además un clima laboral matizado por la existencia de varios grupos entre los que destacan los de Matemática Computación y el grupo de Dirección. En las disciplinas contables se manifiesta un trabajo menos estable por la búsqueda del equipo deseado.

Las entrevistas con expertos y con los grupos mencionados reflejaron de modo general los aspectos ya señalados.

DETERMINACIÓN DE VALORES COMPARTIDOS.

Fueron constatados como resultados de la aplicación del instrumento correspondiente (ver anexo 14) lo siguiente:

Lo singular para los miembros de la facultad:

Espíritu de colaboración.

Sentido de pertenencia al centro.

Constituir parte de un centro.

Compromiso con la patria.

Sencillez.

Ansia de superación.

Honestidad.

Consagración al trabajo.

Los valores, metas y prioridades para los próximos años.

Entrega incondicional a la patria.

Decisión de vencer.

Luchar por la excelencia.

Honestidad.

Dignidad.

Alcanzar a ser una verdadera universidad.

Conquista del entorno.

Lograr un total sentido de pertenencia al centro.

Unidad de acción.

Competitividad.

Ambiente de vencedores.

Innovación.

Visión de futuro.

Ante la pregunta sobre que lo hará comprometer con este equipo, se obtuvieron las siguientes respuestas:

El deseo de convertirnos en una facultad reconocida.

Sentido de pertenencia.

Compromiso con la patria.

El convencimiento del camino correcto.

Unidad de acción.

Deseo del triunfo.

Cumplimiento de las metas trazadas.

La identidad.

El perfeccionamiento de las relaciones interpersonales

Las respuestas expresadas sobre lo que necesita la organización y que el equipo debe brindarle, ofrecieron los criterios siguientes:

Unidad de acción.

Creatividad

Eficiencia y eficacia.

Interiorización de los valores y su implementación.

Ambiente de vencedores.

Creatividad

Innovación

Competitividad

Ambiente de trabajo

Rapidez en la toma de decisiones.

Visión de futuro.

Exigencia para alcanzar las metas.

Colaboración y ayuda.

Comprensión

Los resultados expresados en el instrumento manifiestan criterios sobre lo que se quiere que alcance el equipo para sentirse comprometido, alineado y orgulloso de él:

Espíritu de trabajo y sacrificio.

Visión.

Competitividad

Conquista del entorno

Decisiones compartidas.

Unidad de acción.

Consagración

Sentido de pertenencia.

Buen ambiente de trabajo

Transparencia

Disciplina.

VALORES Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONALES.

De los problemas centrales observados en la Facultad, atendiendo al instrumento aplicado (anexo 15), está su incapacidad para lograr ocuparse simultáneamente de su tarea primordial y de sus problemas de integración interna. Si los problemas internos no encuentran solución, y la gente está preocupada por su posición e identidad, se siente insegura y si no conoce las reglas de juego y en consecuencia no puede predecir o entender cuanto ocurra, no podrá concentrarse en los importantes temas a los que se debe hacer frente.

Los problemas de integración interna y de adaptación externa deben estar entrelazados y ser interdependientes. El entorno fija límites a las posibilidades de la facultad, pero dentro de estos límites, no todas las soluciones son igualmente viables. Las soluciones factibles están limitadas por las características de los miembros del grupo.

Por todo lo anterior queda planteado que la cultura organizacional de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la SUSS debe desarrollarse en función de las exigencias y los retos que demanda el desarrollo del centro y el territorio, todo lo cual debe alcanzarse por el trabajo cohesionado del equipo que debe formarse con toda la comunidad universitaria del área objeto de análisis y en un

clima que favorezca al cambio. Son insuficientes las acciones que se aplican a favor del cambio, de la unidad y por ello estimamos que debe perfilarse el estilo de dirección y las tareas vinculadas con el liderazgo y la conformación de relaciones interpersonales sólidas, francas y de camaradería.

Los resultados obtenidos muestran que no ha existido en la facultad toda la prioridad necesaria a favor de la gestión de los recursos humanos, faltando además estabilidad del Decano en su cargo de dirección.

La preponderancia de la cultura como factor para entender e influir en la dinámica de las organizaciones se focaliza fundamentalmente, en el liderazgo y según Schein (16) "... la causa, como el mismo dice, de la constatación empírica de la importancia que han tenido los líderes en la configuración de las culturas, y no por una cuestión intrínseca."

En el proceso de cohesión organizativa y de orientación al cambio en la Facultad, resulta inevitable preguntarse por el papel de la cultura; teniendo en cuenta que los recursos humanos constituyen el principal recurso de una organización, se busca entonces estimular a las personas para que sobresalgan en su función y sean reconocidas por sus resultados en el colectivo, todo ello en el marco de los valores de la organización.

Situación de los recursos:

Los resultados investigativos muestran que la facultad presenta una situación difícil con sus instalaciones y aseguramientos, por lo que detallamos a continuación lo siguiente:

Los recursos humanos existentes son insuficientes para cumplir con calidad la misión y los objetivos propuestos. Está aprobada la nueva plantilla, pero no existe en el territorio una cantera adecuada de personal con las características, posibilidades y el interés, que permita su incorporación y el logro del encargo social que se espera de cada uno de los integrantes del claustro.

Se disponen de cinco aulas para asumir la docencia en pregrado (existen 17 grupos del Curso Regular Diurno y Curso para Trabajadores) en dos sesiones de clases. Por este concepto, otras actividades relacionadas con el trabajo docente educativo están limitadas, incluyendo las acciones de postgrado las que generalmente se realizan fuera del recinto universitario.

Existen tres locales para profesores, atendiendo a los grupos multidisciplinarios existentes. Teniendo en cuenta sus dimensiones resultan insuficientes para el personal que labora en ellos y las exigencias del trabajo que deben desempeñar.

La relación computadora estudiante es de 11,2, mientras que la relación computadora profesor es de 9.

Hay insuficiencias en el aseguramiento de insumos importantes para el desarrollo del proceso docente educativo.

ANALISIS DEL ENTORNO:

El entorno por sí solo, no importa que poderoso sea, no es la única fuerza capaz de trasladar a una organización hacia picos de efectividad mayor o menor, no cabe duda que en ello puede ejercer una fuerte influencia la dinámica del propio sistema (28).

Sancti Spíritus es una provincia en pleno desarrollo. Constituye la única del país que no cuenta con un centro universitario independiente y esto constituye un anhelo de todos los espirituanos, tal como lo refleja el periódico provincial (30) en su edición del 10 de Febrero del 2001 y expuesto en los (anexos 8 y 9).

El ingreso de los estudiantes del territorio se materializa en lo fundamental en otros Centros de Educación Superior (CES) del país, particularmente la Universidad Central de las Villas. El vínculo, la identificación y el trabajo conjunto con el gobierno, las organizaciones, entidades laborales, empresas, instituciones, asociaciones y otros es insuficiente.

Un elemento que muestra lo anterior es "el Resumen de Proyecciones de Graduados que reciben la Comisión Provincial de Ingreso a la Educación Superior. En el mismo se exponen, por parte de la Dirección Provincial de Economía y Planificación, la necesidad de graduados hasta el 2010 de acuerdo a las solicitudes de los organismos y se observa que en el caso de la Carrera Contabilidad y Finanzas solamente están registradas 69 solicitudes para este período" (31).

Atendiendo a la necesidad de trabajar en función de los problemas que posee el territorio en la actividad económico contable, proponemos un trabajo planificado que garantice la labor de acercamiento a la vicepresidencia del Consejo Provincial de la Administración, la Dirección Provincial de Finanzas, y otros organismos priorizados. De la misma manera debe ocurrir en los municipios, todo lo cual permitirá una mayor identificación mutua y como resultado, un trabajo mucho más integral de la Facultad en la solución de las tareas que se definan y en función de una estrategia organizada y controlada por las partes. Por lo alcanzado hasta hoy en materia de relaciones de trabajo con estas entidades, el colectivo de trabajadores manifiesta en los talleres realizados, su apatía ante la necesidad de incrementar el intercambio y lograr el reconocimiento de la universidad en la provincia. Esto es debido a los desfavorables antecedentes que existen en cuanto a las relaciones y compromisos de trabajo de la Facultad con los niveles mencionados y viceversa.

En estos momentos se trabaja en la búsqueda de un acercamiento con las empresas, instituciones y organismos de la provincia y se ultiman detalles para la firma de los convenios que favorecerán el intercambio académico, la práctica laboral y en definitiva el vínculo universidad-empresa.

Se hace imprescindible para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la comunidad universitaria a este nivel, identificarse, vincularse y trabajar con su entorno, existiendo además reconocimiento mutuo. Las ventajas que esto reportaría serían numerosas en el plano académico, científico y laboral, pero sobre todo elevaría la autoestima y el reconocimiento por la necesaria presencia de la Facultad en la solución de las dificultades que hoy existen, independientemente de los esfuerzos que se realizan.

2.2. Etapa II: Proyección Estratégica de la Facultad:

Los resultados del diagnóstico y caracterización permitieron un punto de partida para realizar la proyección estratégica. Se tuvo en cuenta que la Facultad de Contabilidad y Finanzas tiene como Unidades de Acción Estratégica fundamentales las siguientes:

Formación integral de profesionales (pregrado).

La preparación y superación de cuadros y sus reservas en el territorio.

El postgrado a profesionales de las Ciencias Empresariales.

La investigación científica.

La extensión universitaria.

La superación del claustro.

La informatización.

Captación de recursos.

Las relaciones internacionales.

Los cinco primeros tienen pertinencia e impacto universitario, ya que mediante ellas se ofrece respuesta a las exigencias y demandas de la sociedad. Las dos últimas garantizan la existencia y el vigor de la universidad.

La Facultad de Contabilidad y Finanzas tiene además la responsabilidad, de atender la Unidad de Acción Estratégica de Superación y Preparación de Cuadros y sus reservas en la provincia de Sancti Spíritus, implicando en ello al Grupo de Estudios Empresariales y Perfeccionamiento de la Educación Superior.

Teniendo en cuenta lo anterior fue valorado con el claustro, la conveniencia y necesidad de concertar y desarrollar, a tono con la estrategia del centro, el trabajo de perfeccionamiento de la dirección y el rediseño de la cultura en la Facultad. Este fue ejecutado con la participación de todos los profesores y trabajadores mediante la realización de diversos talleres y trabajos en grupo, definiéndose las líneas de acción claves, sobre las que se debe laborar

Investigación sobre los inicios de los estudios contables superiores en Sancti Spíritus y el surgimiento de la Facultad de Contabilidad en la provincia.

Realización del diagnóstico para determinar la situación existente en la Facultad.

Realización del diagnóstico DAFO.

Análisis del conocimiento y aplicación del código de ética.

Determinación de los valores y la misión.

Determinación de la visión 2003.

Elaboración, análisis y concertación colectiva de los objetivos 2003-2004.

Concertación en el colectivo de los objetivos para el curso 00-01.

Elaboración de las estrategias de trabajo de la Facultad y la Carrera.

Concertación de los planes anuales de trabajo individual de los docentes en función de las estrategias mencionadas.

Los elementos anteriores fueron trabajados con la aplicación de diversos métodos, entre los que destacan las entrevistas, el trabajo en grupos, encuestas, entrevistas a expertos, etc.

En los últimos años en las concepciones de la dirección, es usualmente utilizado el término planificación estratégica. Aplicarlo en la Educación Superior significa, desarrollar la universidad a partir de la realidad actual con miras hacia el futuro, a través de políticas y estrategias deliberadas que gocen de amplio consenso (32). Según el autor los componentes de este proceso son:

Definición de la misión, las metas y objetivos institucionales.

Partir de un diagnóstico de la situación de partida o estado inicial y como ocurre.

Descubrir las discrepancias entre la situación deseada y la situación observada.

Diseñar un plan o estrategia para reducir las discrepancias, considerando los recursos disponibles y las limitaciones del entorno.

Atendiendo a las prioridades que en este sentido ha orientado el propio Ministerio de Educación Superior se propuso y se concertó con todos los trabajadores, la ejecución de elementos de dirección estratégica que permitieran en un ambiente participativo, la concepción del desarrollo de la universidad con una amplia implicación e identificación de los protagonistas y gestores del proceso, y donde la cultura organizacional favoreciera alcanzar las metas a proponer.

Elementos de dirección estratégica a desarrollar:

Como parte de la estrategia definida para aplicarse y desarrollarse en la Facultad están los siguientes elementos:

Definición de los valores.

Determinación de la misión.

Concertación de la visión 2004.

Elaboración del diagnóstico y caracterización.

Determinación de las áreas de resultados claves.

Definición de los objetivos y criterios de medida.

Planes de acción para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Control, seguimiento, retroalimentación y evaluación.

Analizar, compartir y debatir sobre los valores que existen o deben fomentarse en nuestra facultad fue una de las tareas más importantes que realizamos con nuestro colectivo, en un taller que contó con la presencia del colectivo en pleno, llegando a determinar los principales valores que nos caracterizan de acuerdo al criterio del colectivo:

VALORES COMPARTIDOS QUE SE DETERMINARON:

Compromiso con la Patria, la Revolución y el Socialismo.

Unidad de acción y democracia participativa.

Sentido de pertenencia.

Desarrollo de la ética profesional del contador y la del profesor universitario

Excelencia y competitividad.

Consagración, cooperación y trabajo de equipo.

Como parte de la caracterización y el diagnóstico a realizar y de acuerdo a los elementos de la dirección estratégica, realizamos la definición de las debilidades, fortalezas, amenazas oportunidades de la facultad.

DIAGNOSTICO DAFO:

A partir del segundo semestre del curso 99-00 se propició un proceso de perfeccionamiento que implicó a todo el colectivo; fueron aplicadas en talleres técnicas de trabajo en grupo, lográndose la participación activa y consciente del colectivo, ofreciéndose los siguientes resultados en el diagnóstico DAFO:

Fortalezas:

Pertenecer a la Universidad Central de las Villas.

Claustro Joven e identificado con la Facultad y su centro.

Poseer la máxima responsabilidad en la Preparación y Superación de Cuadros del territorio.

La calidad humana, revolucionaria e intelectual de nuestros estudiantes.

Contar con un producto muy demandado

Poseer al Grupo de Perfeccionamiento de la Educación Superior.

Debilidades:

Bajo nivel científico y académico del claustro.

Debilitamiento de la disciplina laboral.

Desbalance de carga y capacidad de los Recursos Humanos

Falta de Idoneidad de los Cuadros.

Falta de Cultura en los negocios.

Insuficiente trabajo con el código de ética del contador.

Limitaciones en los recursos e infraestructura material de la

Facultad.

Insuficiencias en el clima y la cultura organizacional.

Escasa captación de recursos

Oportunidades:

Prestigio de la Educación Superior Cubana.

Necesidad en la Provincia de los conocimientos y servicios que se generan en la facultad.

Reconocimiento en el territorio de la profesionalidad de los profesores símbolos de la facultad.

Desarrollo del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Presencia del Polo Turístico Sancti Spíritus – Trinidad

Existencia de Unidades Docentes y la Facultad de Montaña en la Sede Universitaria de Sancti Spíritus.

Amenazas:

Existencia de centros con mejores condiciones laborales para los profesionales.

Organismos que prestan los mismos servicios científico -técnicos.

Situación económica del país.

Poca disposición para invertir en la preparación de los Recursos Humanos y en Ciencia y Técnica en la provincia.

Poca disposición del gobierno en la provincia para invertir en locales que mejoren las condiciones de trabajo y las posibilidades extensionistas del mismo.

Dilatación en la aprobación de la nueva escala salarial, y la estimulación a los profesores.

Inadecuada política salarial con profesores adjuntos.

Como una continuación del trabajo anterior se logró de la misma forma, la definición de la misión de la facultad, la que quedó redactada del modo siguiente:

MISIÓN:

La Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Sede Universitaria de Sancti Spíritus, altamente comprometida con la Revolución Socialista y su desarrollo socioeconómico, constituye un espacio para la reflexión, creación y transformación de conocimientos científicos y tecnológicos con énfasis en las ciencias empresariales, la gestión de la educación superior, la preparación y superación de cuadros, la formación integral de profesionales en la carrera de contabilidad y finanzas, para lo cual promueve la presencia activa y la cooperación con otras instituciones para propiciar el desarrollo de la provincia.

La visión 2004 para la Facultad de Contabilidad y Finanzas, definida por sus trabajadores es la siguiente:

El alto compromiso con la revolución y la provincia caracterizan a la Facultad de Contabilidad y Finanzas (FCF) del Centro Universitario de Sancti Spíritus, siendo sus trabajadores y estudiantes portadores de un alto sentido de pertenencia, consagración e incondicionalidad a las tareas revolucionarias y la búsqueda de la excelencia.

Se consolida la formación de profesionales integrales en las carreras de Contabilidad y Finanzas, y la integración a la Práctica Laboral y Trabajos de Diploma de los Estudiantes Espirituanos de la UCLV.

Es alta la respuesta a las necesidades de postgrado del territorio. Se potencian las Maestrías y Doctorados en alianza con otros centros, y ganan en integralidad y relevancia los programas de preparación y superación de Cuadros y Reservas del Estado y del Gobierno, con énfasis en las entidades que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial.

La producción científica y su impacto territorial crecen a partir de una mayor concentración de las líneas de investigación. Se consolidan los servicios científico técnicos y consultorías como principal fuente de ingreso, el financiamiento a la docencia y la investigación están sustentadas en proyectos de carácter nacional e internacional. La extensión universitaria y la colaboración nacional e internacional se diversifican, aumentando la presencia de nuestro claustro en instituciones nacionales y territoriales.

Con lo expresado hasta el momento se realiza un trabajo para implementar la estrategia de desarrollo de la facultad hasta el 2004, concertando con toda la comunidad universitaria de la Facultad la elaboración, el análisis y la definición de la misma. Permite esto contar con una guía para la acción, respaldada por el equipo de trabajo, constituyendo además un ejercicio de fortalecimiento para el mejoramiento de la cultura y el clima organizacional en este nivel.

ACCIONES A DESARROLLAR EN LAS PRINCIPALES UNIDADES DE ACCION ESTRATEGICA.

Quedan expuestas a continuación las fundamentales acciones que proponemos desarrollar en las seis principales unidades de acción estratégica en las que está involucrada la Facultad, de acuerdo al trabajo que en este sentido se realiza en el Ministerio de Educación Superior y en el nivel central de la Sede Universitaria.

Unidad de Acción Estratégica FORMACIÓN DE PROFESIONALES.

OBJETIVO

Lograr avances significativos en la formación revolucionaria de estudiantes comprometidos con nuestra sociedad socialista, garantizándose el desarrollo de actividades consecuentes, un mayor dominio de los modos de actuación profesional, cultura general y capacidad para adaptar y renovar sus conocimientos aplicando las NTIC.

Para alcanzar este objetivo es necesario que:

Perfeccionar la concepción, los métodos y las formas de la práctica laboral que realizan los estudiantes de Contabilidad de la SUSS en las diferentes entidades del territorio, materializado la creación de las unidades docentes de la carrera en el área económico administrativa de la SUSS y la Dirección Provincial de Finanzas.

Promover, coordinar y garantizar la realización de las prácticas laborales en la provincia, de los estudiantes espirituanos que se encuentran cursando estudios económicos e informáticos en la Universidad Central de las Villas.

Aumentar las matrículas de acuerdo a las necesidades del territorio y las posibilidades de la Facultad y la Sede Universitaria.

Perfeccionar la preparación de los estudiantes que optan por ingresar a los estudios contables en la Educación Superior lográndose con ello que:

Se atiendan las prioridades de desarrollo de la provincia en lo relativo a las carreras económicas.

La atención a los municipios "emergentes" estimulando el ingreso a las carreras contables en la Educación Superior y creando condiciones para el desarrollo de acciones que garanticen la preparación de los optantes, realizándose cursos de nivelación en todos los municipios de la provincia.

Incrementar las opciones y posibilidades de los graduados de técnicos medios de los politécnicos de economía para su ingreso y permanencia en la Educación Superior.

Establecer alianzas con el MINED y el Instituto Superior Pedagógico que impliquen un perfeccionamiento del trabajo de orientación vocacional que se realiza con los estudiantes de preuniversitario.

Unidad de Acción Estratégica POSTGRADO.

OBJETIVO: Realizar el sistema de educación postgraduada del territorio, en consecuencia con la misión, satisfaciendo demandas y necesidades de superación de los profesionales de organismos, empresas y municipios, mediante alianza con otros CES, fundamentalmente la UCLV, usando técnicas de avanzada y fortaleciendo la imagen del claustro aumentando sus posibilidades como fuente de ingresos financieros.

Para ello se definieron las siguientes acciones:

Se debe perfeccionar el programa de superación postgraduada que la Facultad oferta a la provincia, partiendo de las necesidades detectadas en el sistema de diagnóstico a implementar y que debe implicar al gobierno provincial, los gobiernos municipales, las entidades, empresas, organismos, la ANEC y otras organizaciones.

Alcanzar formas superiores de postgrado como los diplomados, especialidades en ramas contables y las maestrías de Dirección y Ciencias de la Educación.

Unidad de Acción Estratégica CIENCIA Y TÉCNICA:

Objetivo:

Obtener y transferir resultados científico técnicos para el desarrollo del territorio, logrando avances en ciencias empresariales, el turismo y los estudios sobre la educación superior. Aplicar adecuadamente durante las investigaciones, la informática y las nuevas tecnologías de la información científico técnica contribuyendo a la formación de valores y a la educación medio ambiental. Alcanzar aportes significativos por la actividad de ciencia y técnica en las diferentes ramas de la economía.

Atendiendo a lo anterior, se realizarán las siguientes acciones:

Redefinir, concentrar y desarrollar las líneas científicas de acuerdo a una nueva política en este sentido de la Facultad, particularmente hacia el perfeccionamiento empresarial y en ciencias de la educación, logrando un reconocido impacto en el territorio.

Obtener resultados concretos en la transferencia de tecnología para la provincia, en cooperación con otras instituciones.

Lograr aportes financieros mayores a los 100,000 USD por la actividad de ciencia y técnica en el territorio.

Consolidar el trabajo por proyectos, alcanzando un índice de ejecución no menor al 80% y obteniéndose más de 10,000USD por financiamiento de los mismos

Unidad de Acción Estratégica EXTENSIÓN UNIVERSITARIA.

Objetivo:

Consolidar y perfeccionar el trabajo de extensión universitaria que garantice el cumplimiento de los objetivos que le corresponden a la facultad en su propia comunidad y entorno. Desarrollar acciones tendentes a promover la cultura nacional y universal, el estudio de la historia de Cuba; reafirmar valores éticos, estéticos, humanísticos, ambientales y patrióticos sobre la base de una labor docente- educativa y política ideológica más profunda, sistemática y rigurosa; el desarrollo de capacidades físicas del estudiante y la elevación creciente de la calidad de la vida material y espiritual de los miembros de la comunidad universitaria de nuestra facultad.

Promover alianzas estratégicas y multilaterales con los principales organismos territoriales (MINAZ, MINBAS, ANEC, MINTUR, FAR, MINAGRI, etc.) en cumplimiento de las orientaciones del secretario del consejo de ministros.

Impulsar la constitución del Destacamento y el Contingente Raúl León Torras, como proyecto de trabajo comunitario que implicará a estudiantes y profesores en la solución de problemas que se manifiestan en las áreas económico contables de los centros de la producción y los servicios, direcciones municipales, provinciales y entidades de subordinación nacional.

Desarrollo del trabajo comunitario por parte de los miembros de la Facultad, asegurando la presencia en los municipios Trinidad, Yaguajay, La Sierpe y Sancti Spíritus.

RECURSOS HUMANOS.

Objetivo:

Desarrollar las personas necesarias, idóneas y motivadas en un ambiente favorable y de compromiso con la Revolución. Completar el sistema de superación del claustro y consolidar los mecanismos de planificación y control para la formación de doctores. Fortalecer la política de cuadros y la preparación de la reserva.

En este sentido se concertó con la comunidad universitaria afín lo siguiente:

Estimular la formación de doctores, en correspondencia con las líneas científicas y los intereses del territorio, definiendo becas otorgadas por el Ministerio de Educación Superior y la estrategia de colaboración con la Universidad Central de las Villas y otros Centros de la Educación Superior.

Lograr el aumento de la plantilla en correspondencia con el crecimiento de la matrícula y la misión a realizar, así como las funciones individuales a desempeñar.

Incrementar el uso de los profesores adjuntos, integrados al trabajo de la Facultad.

Atendiendo a la complejidad y envergadura de la misión a cumplir por la Facultad, se hace necesario potenciar el claustro de profesores adjuntos y colaboradores, perfeccionando el trabajo a desarrollar por los mismos de acuerdo a su experiencia profesional y posibilidades laborales. Esto será materializado en convenios con la Dirección Provincial de Finanzas, la Asociación Nacional de Economistas de Cuba, las instituciones, organismos, empresas y organizaciones y de acuerdo a una estrategia que facilite su formación, desarrollo e implicación en la solución de los principales problemas socioeconómicos del territorio.

Desarrollar una acción planificada para la captación y preparación de la reserva científica, los estudiantes adiestrados y los alumnos ayudantes de la Facultad, realizando además una labor de captación de los estudiantes espirituanos que cursan estudios en la UCLV y otros CES.

Implementar las acciones para la captación como plantilla permanente, de profesionales que cumplan los requisitos y condiciones que exige el trabajo en la Educación Superior.

ASEGURAMIENTO MATERIAL Y FINANCIERO.

Objetivo:

Alcanzar un nivel de recursos materiales y financieros que garantice el funcionamiento adecuado de la Facultad y su desarrollo sostenible, posibilitando continuar la recuperación y el desarrollo de la base técnico material de estudio, trabajo y vida. Se incrementa significativamente la captación de financiamiento.

Atendiendo a lo anterior es necesario implementar una redefinición de la labor que en este sentido se realiza por la Facultad, siendo las acciones que se proponen las siguientes:

Crear una cultura de trabajo con proyectos en las diferentes unidades de acción estratégica de la Facultad que esté dirigida entre otras cosas a la solución de los problemas que presenta la base técnico material.

Alianza con los organismos y asociaciones como la ANEC, Dirección provincial de Finanzas y las de los municipios, la Asociación de Matemáticos y otros.

Crear una imagen corporativa interna y externa que esté potenciada por la eficiencia del trabajo a realizar en la prestación de servicios científico técnicos especializados en las ramas Contables, de Dirección e Informáticos.

2.3. ETAPA III: Perfeccionamiento de la Estructura.

Evolución de la estructura:

La estructura de dirección de la SUSS quedó establecida a partir de su constitución, según el organigrama que se plantea en el anexo 3, mientras que la facultad de contabilidad presentaba en ese momento la estructura que se muestra en el anexo 4.

Los cambios realizados en ese momento, teniendo en cuenta la situación de la antigua Filial, no implicaron transformaciones sustanciales en la plantilla de profesores existente, las edificaciones o locales de trabajo y los recursos con que se contaban. En este sentido se realizó un reacondicionamiento interno que respondía a las necesidades básicas de la nueva estructura.

La Facultad desde sus inicios ha incluido en su misión, la formación de los especialistas en contabilidad y finanzas de nivel superior que necesita el territorio. El análisis retrospectivo realizado define, que durante los siete años transcurridos no ha mantenido la estabilidad necesaria en cuanto a la estructura de trabajo y sus líneas fundamentales de acción, ya que las mismas han cambiado reiteradamente (ver anexos 1 al 4).

La estructura organizacional define las funciones y relaciones que determinan formalmente la tarea que cada una de las unidades que la componen deben desarrollar y las relaciones establecidas entre cada una de ellas. La estructura define roles específicos para cada unidad, así como las relaciones jerárquicas y

mecanismos de coordinación, los que aseguran el funcionamiento de la facultad como un todo.

La estructura aprobada en la facultad responde a una estructura directiva donde a nivel departamental se replicaban las acciones del decano (ver anexo 4), derivando ello en dificultades en la organización, planificación, comunicación y gestión de los recursos humanos, entre otras cosas.

El "grupo de dirección" de la SUSS no siempre ha constituido parte de la facultad y de la misma manera la UAE Informatización fue parte integrante de la misma durante los períodos (1994-1996). La línea de investigación vinculada con los estudios pedagógicos forma parte de esta facultad a partir del curso 2000-2001. Comprobamos además que en la etapa 1996 - 1998 la culminación de estudios en ingeniería industrial de los alumnos espirituanos de la UCLV era responsabilidad de este nivel.

Las indagaciones realizadas reflejaron además que dentro de la estructura de trabajo de la facultad también estuvo incluido el departamento de ciencias sociales durante el período 1995-1998; el mismo asumía la prestación de servicios en estas disciplinas a todo el centro, y atendía la culminación de estudios de los espirituanos matriculados en la carrera de Derecho en la UCLV.

Como parte de los elementos de inestabilidad recopilados está que durante los seis años de existencia de la facultad se han sucedido cinco decanos lo que ha ocurrido fundamentalmente por liberación y jubilación. De ellos, solamente dos han sido especialistas en contabilidad y finanzas.

En los talleres realizados con los trabajadores quedó reflejado que la inestabilidad y falta de sistematicidad mostrada han provocado dificultades en la concepción y la coherencia del trabajo que se despliega, así como en el arraigo e identidad de los trabajadores para con su misión individual y colectiva.

Un elemento resaltado es el hecho de enfrentar todas las tareas inherentes a una facultad integrada a su universidad (distanciada geográficamente a 86 kilómetros de su sede central y con problemas de comunicación), pero a su vez con una íntima relación con su territorio (la provincia de Sancti Spíritus) y la comunidad en general.

La plantilla de docentes es mínima, estando limitada en muchas ocasiones a uno o dos profesores por disciplinas, lo que queda ejemplificado en el siguiente caso manifestado durante el curso 1999-2000:

DISCIPLINAS	CANTIDAD DE PROFESORES
Contabilidad	3
Costo	1
Auditoria	1
Finanzas	3

Como resultado de lo anterior se manifiesta que el trabajo en equipos, disciplinario y metodológico, está limitado en primer término, por el indicador cuantitativo referido a la masa crítica de docentes existentes en las disciplinas del ejercicio de la profesión de la carrera, distanciados a 86 kilómetros de la Sede Central y con grandes dificultades para la comunicación; los profesores desempeñan un papel protagónico en la superación y actualización de los especialistas existentes en la provincia de Sancti Spíritus, en las investigaciones que deben realizarse sobre los problemas más importantes que presenta el territorio en estos campos de acción y en la prestación de servicios científico - técnicos y consultorías.

La plantilla aprobada para la facultad representa el 26% del total de trabajadores docentes del centro, los que asumen el 60% de la matrícula de pregrado y el 67% de la matrícula en postgrados que tiene la Sede Universitaria. Los imperativos de la docencia se extienden a la necesidad de asumir todas las responsabilidades vinculadas con la dirección del proceso docente educativo en 18 brigadas estudiantiles.

Cumplir con las responsabilidades en la preparación y superación de cuadros de la provincia ha constituido un objetivo cumplido de manera satisfactoria por este colectivo, lo que ha sido reconocido por las evaluaciones externas que se han recibido. Otras responsabilidades vinculadas con la extensión universitaria, la defensa y las relaciones internacionales son realizadas por este colectivo.

Destaca en estos momentos la cantidad de profesores vinculados al cumplimiento de tareas de superación académica, fundamentalmente en maestrías (más del 60%) y doctorados en menor medida.

Simultáneamente con lo todo lo anterior se realiza un intenso esfuerzo por ampliar los servicios científico técnicos y la captación de financiamiento en moneda nacional y divisas. Como puede apreciarse, son amplias las funciones y tareas a realizar por el colectivo pedagógico.

Con la ejecución de la investigación propiciamos mediante un taller el análisis, discusión y consenso de una nueva estructura de dirección en la facultad que respondiera a las siguientes exigencias:

Adecuada a las condiciones de la Facultad de Contabilidad y de la Sede Universitaria de Sancti Spíritus.

Aplanamiento de la estructura de dirección, o sea, reducir escalones intermedios entre profesores y dirigentes.

Mejor uso de los recursos humanos y potenciales cuadros.

Potenciar los cargos funcionales en mayor medida que los ejecutivos.

Responder a la organización y los niveles que plantea el Ministerio de Educación Superior en las direcciones de comprendidas en la dirección del proceso docente educativo, ciencia y técnica y postgrado.

Estimular el funcionamiento de los grupos multidisciplinarios, de acuerdo a lo planteado en la resolución 269/91, teniendo en cuenta las características de los mismos como colectivos dinámicos, flexibles y temporales.

Conocer la correspondencia de la plantilla existente en la Facultad en función de los propios parámetros que en este sentido tiene establecido el Ministerio de Educación Superior, constituye un indicador de análisis importante a los efectos de conocer las quejas referidas a la alta carga laboral que poseen los profesores. Se propone entonces, utilizar la relación estudiante equivalente / profesor, lo que constituye un indicador que es utilizado por este organismo. Se considera entonces que:

Un estudiante del CRD o CPT equivale a un estudiante equivalente.

Un estudiante en maestría equivale a 3 estudiantes equivalentes.

Un estudiante en diplomado equivale a 0,8 estudiante equivalente.

Un estudiante en postgrado equivale a 0.08 estudiante equivalente

Un estudiante en doctorado representa a 3 estudiantes equivalentes.

TABLA 1: Estudiantes equivalentes. CURSO 00 -01		
	ESTUDIANTES	ESTUDIANTES EQUIVAL.
Contabilidad Curso Regular Diurno	170	170
Contabilidad Curso Para Trabajadores	240	240
Contabilidad Cursos de Postgrados	750	60
Diplomado Gerencia empresarial (7)	60	34
Diplomado Gerencia comercial (6)	30	12
Diplomado Finanzas (6)	25	12
Diplomado Costos (5)	25	10
Diplomado GERMINAL (8)	30	19
Diplomado Gerencia nuevos directivos (6)	30	14
Diplomado Ciencias de la educación (5)	25	10
Maestría Ciencias de la educación	30	90
Maestría en Dirección (UCLV)	30	72
TOTAL CONTABILIDAD	1445	743

Atendiendo a los datos obtenidos realizamos la propuesta de incremento de la plantilla de la Facultad en la siguiente proporción:

PLANTILLA				
	APROBADA	CUBIERTA	PROPUESTA	DIFERENCIA

Facultad Finanzas	Contabilidad y	24	24	39	15
----------------------	-------------------	----	----	----	----

En consideración a los datos que se proponen en la tabla anterior y el análisis ya realizado se propone lo siguiente:

FACULTAD DE CONTABILIDAD					
PLANTILLA					
		APROBADA	CUBIERTA	PRO- PUESTA	DIFE- RENCIA
Decano	DD	1	1	1	0
Vicedecano	DD			2	2
Jefe de Departamento	DD	1	1		-1
Profesores	TD	21	21	34	13
Oficinista A	A			1	1
Secretaria A	A	1	1	1	0

El análisis realizado favorece la propuesta de estructura siguiente (ver anexo 7)

Decano
Vicedecano (1)
Vicedecano (2)
Jefe del grupo de dirección (1).
Jefe del grupo multidisciplinario de contabilidad, costo y auditoría. (1)
Jefe del grupo multidisciplinario de finanzas y economía.
Jefe del grupo multidisciplinario de matemática computación.

En estos momentos, y atendiendo a que han sido tenidos en cuenta los resultados investigativos de este trabajo, la dirección de la Facultad está respaldada por una estructura funcional, donde los vicedecanos laboran en función de definir y estimular "el como", realizando las actividades propias del

trabajo que les corresponde atendiendo a las diferentes unidades de acción estratégica.

La plantilla aprobada representa el 26% del total de trabajadores docentes del centro, los que asumen el 60% de la matrícula de pregrado y el 67% de la matrícula en postgrados que tiene la Sede Universitaria. Los imperativos de la docencia se extienden a la necesidad de asumir todas las responsabilidades vinculadas con la dirección del proceso docente educativo en 18 brigadas estudiantiles

Cumplir con las responsabilidades de la preparación y superación de cuadros de la provincia ha constituido un objetivo cumplido de manera satisfactoria por este colectivo, lo que ha sido reconocido por las evaluaciones externas que se han recibido. Otras responsabilidades vinculadas con la extensión universitaria, la defensa y las relaciones internacionales son realizadas por este colectivo.

Destaca en estos momentos la cantidad de profesores vinculados al cumplimiento de tareas de superación académica, fundamentalmente en maestrías (más del 60%) y doctorados en menor medida.

Simultáneamente con lo todo lo anterior se realiza un intenso esfuerzo por ampliar los servicios científico técnicos y la captación de financiamiento en moneda nacional y divisas.

Como puede apreciarse, son amplias las funciones y tareas a realizar por el colectivo pedagógico. El jefe del colectivo multidisciplinario, atendiendo a su estabilidad, asume las funciones correspondientes a su cargo y además coordina, desarrolla y aglutina sus recursos humanos, por lo que deberá trabajar en la consolidación del equipo matriz.

2.4. Resumen:

En sentido general el marco físico ambiental no satisface apropiadamente las necesidades funcionales, espirituales, ambientales y escénicas de la facultad.

Existen problemas de adaptación interna y externa que involucran a la comunidad universitaria y limitan las relaciones interpersonales, el trabajo y los resultados del mismo.

El papel que desempeñan algunos líderes de la Facultad no estimula la cohesión de las relaciones interpersonales entre los miembros del colectivo, la relación jefe subordinado y viceversa, así como la motivación de los integrantes del colectivo.

Para perfeccionar y desarrollar la cultura y el clima organizacional de la Facultad de Contabilidad se exige la implementación de estrategias participativas de largo alcance, coordinadas con modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles e imprevisibles para años futuros.

Se propone desarrollar un esfuerzo planificado de toda la Facultad, administrado desde la dirección de la misma, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad en un empeño de cambio planificado.

Quedan expuestas los objetivos y las principales acciones que se proponen desarrollar en las fundamentales unidades de acción estratégica en las que está involucrada la Facultad.

La estructura de dirección existente no se ajusta a las necesidades actuales de la Facultad.

Capítulo III:

Etapas IV. Tendencias de Cambios y desarrollo de la Facultad.

La Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Sede Universitaria de Sancti Spiritus ha mantenido un ritmo de desarrollo que no se ajusta a los requerimientos exigidos, estando marcada esta etapa por el bajo nivel académico y la limitada inserción en el mundo, en Cuba y en la provincia. La carencia de una visión compartida y el trabajo por tareas son aspectos arraigados, no existiendo objetivos estratégicos para el desarrollo, mientras que los problemas materiales se manifestaban en las limitaciones inherentes a los indicadores vinculados con el ambiente físico y en lo que respecta al ambiente laboral deben mejorar los indicadores vinculados con la comunicación, la formación de equipos y la participación activa de los trabajadores en el proceso de dirección.

A lo dicho anteriormente se suma la limitada captación de recursos financieros y todo en conjunto había creado una desmotivación en la comunidad universitaria que perjudicaba la clarificación de una mejor imagen interna de la facultad y para su entorno.

El escenario anterior está caracterizado positivamente por los valores éticos, morales y revolucionarios del colectivo laboral, el cual está identificado con la necesidad del cambio. Era necesario e impostergable la elaboración e implementación de un programa que tuviera en cuenta la experiencia adquirida durante estos años, el apoyo que ofrece el Ministerio de Educación Superior y la propia dirección de la SUSS.

La Sede Universitaria posee su propia estrategia general, la que permite instrumentar su modelo particular de acuerdo a sus propias características y la misión que tiene planteada en correspondencia con las necesidades del territorio.

En concordancia con lo anterior, su Facultad de Contabilidad y Finanzas necesitaba realizar su estrategia de dirección; este último término queda definido como "el modelo de decisiones a adoptar, teniendo en cuenta significativamente la visión, que permite definir y alcanzar objetivos trascendentes a largo plazo y asignar los recursos correspondientes, todo lo cual posibilita desarrollar la misión y alcanzar la visión". (33).

En el informe Central al II Congreso del PCC (1981) el compañero Fidel Castro Ruz planteó: "...Debemos trabajar por el perfeccionamiento de nuestra administración con el objetivo de ser más eficientes, menos burocráticos y más ágiles en todos los niveles. Debemos estudiar con más rigor técnico los mecanismos de organización".

Se impone en estos momentos la necesidad de propiciar cambios y consecuentemente, establecer acciones dirigidas al perfeccionamiento de la cultura organizacional, planteando una compleja estrategia educativa cuya finalidad es variar las creencias, actitudes, valores y estructura de la facultad, de tal forma que éstas se adapten mejor a los nuevos retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio en sí mismo.

Para desarrollar la cultura y el clima organizacional de la Facultad de Contabilidad se exige la implementación de estrategias de largo alcance, coordinadas con modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles e imprevisibles para años futuros.

Se propone en esta investigación desarrollar un esfuerzo, administrado desde la dirección de la misma, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad en un empeño de cambio planificado.

La dirección de la Sede Universitaria de Sancti Spíritus estimula y trabaja por impulsar un programa de Perfeccionamiento y Desarrollo Organizacional en el nivel central que propicie la implicación del resto de los niveles. Por tal razón su Facultad de Contabilidad está llamada a sumarse a los cambios que se exigen, partiendo del cambio en su cultura y clima organizacional, todo lo cual implica:

Un diagnóstico sistemático.

El desarrollo de un plan estratégico dirigido al mejoramiento.

La movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo, lo que comprende al "sistema" de manera integral.

Las modificaciones en la cultura y el clima organizacional influyen en la intención de desarrollo organizacional, sistema de remuneraciones y en fin, en la estrategia de dirección en general.

La Facultad es un sistema relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy generales del entorno. Realizar en ella, esfuerzos en la implementación de tácticas que impliquen a su vez a la institución, constituyen una parte de la estrategia que proponemos desarrollar.

Los cambios que se proponen deben ser administrados desde el consejo de dirección a este nivel y con el apoyo de la dirección central, en un esfuerzo de desarrollo organizacional. Todo ello tendrá una significación personal en la estrategia y sus resultados. Los cuadros directivos deberán participar activamente en la administración del esfuerzo. Esto no quiere decir que ellos deban participar en las mismas actividades de los otros, sino que deben tener conocimiento y compenetración con los objetivos del programa y deberán apoyar activamente los métodos a utilizar para lograr los objetivos.

Esta Facultad tiene el encargo social de contribuir decisivamente al desarrollo de la provincia, particularmente en el sector económico contable, asumiendo además la preparación y superación de los cuadros y dirigentes del territorio.

El proceso de proyección y desarrollo que se propone realizar presenta un esquema conceptual que podríamos explicar de la siguiente forma:

Desarrollar e impulsar una fuerte cultura de organización en el que los valores y estilo de dirección constituyan el motor impulsor de los cambios y transformaciones.

Establecer una dirección por objetivos que permita romper con los métodos tradicionales de dirigir por funciones y tareas. A su vez descentralizar y elevar la responsabilidad de los dirigentes.

Desarrollar una planificación estratégica en la que el pensamiento estratégico constituya la columna vertebral de la nueva forma de definir el futuro y las estrategias identifiquen las creativas ideas del cómo.

El perfeccionamiento de la gestión y la aplicación de las estrategias exigirán cambios en la estructura y en los procesos.

El perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria en la Facultad de Contabilidad de la SUSS, se apoya fuertemente en las transformaciones de conceptos y principios de la cultura de organización que se poseen, en la búsqueda de la excelencia, afianzando los valores más positivos y cambiando los que las nuevas condiciones requieren, proceso este, al que denominamos como de establecimiento de los nuevos valores compartidos ya definidos.

Los valores compartidos permitirán caracterizar el comportamiento deseado de la facultad y el estilo de dirección de los cuadros, por lo que su dificultad consiste no tanto en el establecimiento de los mismos, sino, en que todos los miembros de la organización lo incorporen en realidad a su cultura de trabajo.

La cultura de organización a desarrollar en la Facultad de Contabilidad de la SUSS deberá jerarquizar al máximo la unidad de acción y el sentido de pertenencia, en un ambiente favorable y de perfeccionamiento continuo por lograr resultados de vanguardia a nivel nacional. El estilo de dirección debe caracterizarse por ser descentralizado, dinámico, centrado en la responsabilidad individual y la implicación de todos los trabajadores y estudiantes. Los resultados planteados se alcanzarán de forma creativa, conquistando el entorno y superando cualquier obstáculo, en un marco ético, moral y de compromiso con la Patria, siendo evaluados con criterios externos.

Partiendo de la definición sobre cultura de Edgar Schein, se hace necesario que los valores compartidos y el estilo de dirección a asumir, permitan vencer los principales problemas de adaptación externa y de integración interna que surgirán en el proceso de cambio de cultura de la organización.

Ocuparse en lograr simultáneamente el cumplimiento de la tarea principal y de los problemas de integración interna es un reto a enfrentar y solucionar de inmediato. La solución de los problemas internos permitirá que los miembros del colectivo no estén preocupados por su posición e identidad, se sientan seguros, conozcan las reglas de juego y en consecuencia puedan predecir o entender cuanto ocurra; podrán entonces concentrarse en los importantes temas a que la institución debe hacer frente.

Los problemas de integración interna y de adaptación externa están entrelazados y son interdependientes. El entorno fija límites a las posibilidades de la facultad, pero dentro de estos límites no todas las soluciones serán igualmente viables. Las factibles se ven además, limitadas por las características individuales de los miembros del colectivo. Por tal razón se concibe el análisis consciente de esta situación a partir del análisis, concertación, definición y logro de nuestra propuesta de estrategia de dirección con la plena participación de todos los trabajadores, propiciando que expresen sus opiniones, sugerencias, criterios o dudas.

La capacidad inicial para compartir, supone la existencia de un aprendizaje y conocimiento cultural previo, pero la nueva experiencia compartida constituirá el comienzo de la formación de una cultura nueva, que se convertirá en características de nuestro colectivo. Es importante por lo tanto, que la alta dirección de la Facultad, con su jefe al frente, participe activamente en el establecimiento de los valores compartidos y se apropie de ellos, aplicándolos como estilo de dirección; no constituye este un asunto que se pueda delegar a otros.

A partir del consenso de los valores compartidos logrado por el colectivo, adquiere un papel decisivo el estilo de dirección y la capacidad de liderazgo de cada uno de los miembros de la comunidad, en la implantación y reforzamiento de la cultura deseada, pues el resto de los implicados deben considerarlos como válidos e incorporarlos a su cultura de trabajo, de lo contrario, no se logrará el cambio en el comportamiento de la Facultad.

Luego de definido el diagnóstico DAFO, la misión, los valores compartidos, la visión 2004 y la caracterización de la situación de la Facultad, se valoró el clima organizacional existente y se conoce la situación referida a los recursos,

quedando definida la necesidad de establecer un cambio organizacional. Los mecanismos primarios que se proponen para la implantación y reforzamiento de la cultura son:

La prioridad, jerarquización, medición y control por los líderes del desarrollo de los valores compartidos.

La manera de reforzar el sentido de los valores compartidos.

Perfeccionar las formas de reaccionar de los dirigentes ante los incidentes críticos que se presentan.

La planificación de las funciones y el adiestramiento de los subordinados se realizará en correspondencia con los valores y normas de la cultura deseada, las recompensas y jerarquías que las refuercen.

Los criterios de reclutamiento, selección, formación y superación del personal se deberán corresponder con las aptitudes y actitudes que fortalezcan los valores compartidos establecidos.

Los indicadores referidos y vinculados a los rasgos de las organizaciones en el siglo XXI, ya referidos por este trabajo en capítulos anteriores, han sido tenidos en cuenta en la concepción y en los resultados que se esperan por la aplicación del desarrollo organizacional que se propone. Las universidades están necesitadas de un perfeccionamiento en este sentido y en el caso de la Facultad de Contabilidad de la SUSS debe potenciarse dicho cambio a partir de un proceso de transformación en la organización a ocurrir, realizándose, de manera planificada, creativa y consciente.

La proyección hacia el futuro y la toma de decisiones objetivas del equipo de dirección, acompañado de un cambio en la mentalidad de los mismos y sus subordinados, debe promover paulatinamente transformaciones que permitan cumplir la misión y la visión prevista reafirmando además, cambios en la estructura organizativa que deben favorecer este proceso.

Los cuadros deben mostrar efectividad en el proceso de dirección cotidiano, transmitir a los subordinados persuasivamente la necesidad del cambio y la importancia de su trabajo individual. Es necesaria la implementación de procesos y sistemas administrativos eficientes en lo que a planificación, comunicación, motivación, estimulación y control se refiere, todo lo cual debe favorecer la formación de convicciones que se manifiesten en los modos de actuación de cada profesor, trabajador, estudiante y dirigente. Atendiendo a las propias características de la facultad, este proceso implica otras áreas del

centro vinculadas con ella, tales como el área económica y de recursos humanos entre otras.

La Facultad posee sus propias cualidades, debiendo trabajar en aquellas que se pretenden crear o fomentar y que en consecuencia la caracterizarán. Por lo anteriormente expuesto el vínculo con sus orígenes, su historia y tradiciones son cuestiones a trabajar de inmediato; constituyen los mismos valores institucionales compartidos, los que se forman independientemente de la estrategia que se elabore o ejecute, aunque tenerlos en cuenta es extremadamente importante para lograr las transformaciones que se aspiran en la institución y sus hombres. Se hace necesario entonces, el planteamiento y cumplimiento de acciones que permitan definir las creencias vinculadas con el trabajo universitario en general y en particular, el que se debe desarrollar en Sancti Spíritus y en la Facultad de referencia.

3.1. DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES A APLICAR

Las acciones quedan definidas fundamentalmente, de la siguiente forma:

Investigación sobre los antecedentes históricos de los estudios universitarios en Sancti Spíritus y el desarrollo de los mismos, destacando los momentos más significativos en la historia de los estudios contables superiores en el territorio.

Divulgación de los nombres de los trabajadores fundadores y los que representan símbolos y ejemplos a seguir por su consagración y resultados en el trabajo, así como su ejemplaridad ante el colectivo. Conocer y estimular su obra, y su imagen.

Perfilar, ajustar e implementar la utilización del código de ética de los contadores y el código de ética del profesor universitario en la vida orgánica de la Facultad.

Definir con el colectivo el reglamento disciplinario de la Facultad.

Aprobar y poner en vigor el sistema de distintivos de la Facultad tales como: logotipo, cuño, timbrado de documentos, plegable, periódico, identificación de locales, Anexo 16 y 17.

Promover que los encuentros de todo el colectivo constituyan acontecimientos distintivos en la vida del colectivo.

Identificación y vínculo con el entorno y reconocimiento del mismo hacia la facultad.

Fomentar el trabajo en equipos y para el colectivo. Reconocer a la Facultad como el equipo élite al cual pertenecemos y alrededor del cual conformamos una particular familia.

Estimular y fortalecer al grupo multidisciplinario como colectivo matriz, a partir del cual se despliega la vida en colectivo en la facultad.

Establecer un sistema de comunicación reversible, ágil y dinámico entre la dirección de la facultad y los trabajadores de la misma, favoreciéndose el vínculo entre subordinado dirigente y viceversa.

El ingreso o reclutamiento del nuevo personal debe realizarse con el consenso y la participación activa del colectivo, teniendo en cuenta el procedimiento y los requisitos establecidos por el MES así como las exigencias propias de la Facultad.

Es necesario e imprescindible lograr que la dirección y la gestión de los recursos humanos en la Facultad sean eficientes, lo que favorecerá lo siguiente:

La obtención de las metas colectivas e individuales esperadas, de acuerdo a la dirección estratégica definida.

Existencia de un clima de trabajo que favorecerá un buen ambiente interno entre los trabajadores, los estudiantes y entre profesores y alumnos y viceversa.

Aumento del nivel de motivación de los participantes en los procesos, lográndose su implicación voluntaria y consciente.

El punto de partida del perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria en la Facultad de Contabilidad, deberá estar dado por las transformaciones en los conceptos y principios de la cultura de organización, la búsqueda de la excelencia, afianzando los valores más positivos y cambiando los que las nuevas condiciones requieran, proceso que queda definido como establecimiento de nuevos valores compartidos.

Los valores compartidos deberán caracterizar el comportamiento deseado de la organización y el estilo de dirección de los cuadros, por lo que su dificultad consiste no tanto en el establecimiento de los mismos, sino, en que todos los

miembros de la comunidad universitaria lo incorporen en realidad a su cultura de trabajo.

La cultura de organización que desarrollará la Facultad se tendrá que basar en jerarquizar al máximo la unidad de acción y el sentido de pertenencia, en un ambiente de competencia y de perfeccionamiento continuo por lograr resultados competitivos y de vanguardia a nivel territorial y nacional; todo ello deberá realizarse mediante un estilo de dirección descentralizado, dinámico, centrado en la responsabilidad individual y la implicación de todos los trabajadores y estudiantes. Los mismos lograrán a toda costa, de forma creativa, conquistando el entorno y superando cualquier obstáculo, en un marco ético, moral y de compromiso con la Patria, los resultados planteados, deberán ser evaluados con criterios externos.

La clave del éxito queda definida en el trabajo a realizar alrededor de la cultura organizacional y en particular con los recursos humanos, especialmente en los líderes. Estos tendrán que ser capaces de dirigir mediante el consenso y la ejemplaridad, poseyendo capacidades para catalizar el cambio, lo que resulta imprescindible para un modelo de "renovación", que acepta los retos del futuro, aspira a mantenerse en la vanguardia y sustenta su desarrollo cultural en el cambio de paradigmas.

Aunque los valores por su carácter estratégico no poseen la misma dinámica en el tiempo que las metas tácticas y operacionales de la organización, tampoco son estáticos por lo que a lo largo de la historia de la Facultad y de su gestión universitaria, algunos nuevos se han introducido y otros existentes se han renovado.

Establecer vías para lograr el funcionamiento correcto de la estructura de dirección y por tanto de la Facultad, presupone una planificación de los encuentros oficiales programados por la dirección de la Facultad. Los mismos tendrán su propia identidad y su misión particular:

Consejo de Dirección: Integrado por el decano, los vicedecanos, el jefe del grupo de dirección, presidente de la FEU, el secretario de la Unión de Jóvenes Comunistas, el secretario de la sección sindical y el secretario del núcleo del Partido Comunista de Cuba.

Reunión de Trabajo: Compuesta por el Decano, los vicedecanos y los invitados a las mismas para que aporten en temas particulares.

Reunión de la Facultad: Integrada por todos los trabajadores de la misma.

El plan de trabajo mensual define los momentos de intercambio de la dirección con profesores, coordinadores de año, jefes de grupos multidisciplinarios y otros.

La dirección administrativa de la facultad está definida en la persona jurídica del decano, con implicación de los dos vicedecanos según el anexo 7.

Implementar un esfuerzo planificado de toda la Facultad, administrado desde el consejo de dirección, con el objetivo de aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas constituye un esfuerzo a realizar, de manera que:

El consejo de dirección debe priorizar el cumplimiento de las estrategias a corto y mediano plazo concertadas en la facultad por todo el colectivo.

Se debe lograr la implicación consciente y directa de los trabajadores en el cumplimiento de las metas y tareas de la Facultad.

Velar periódicamente por el cumplimiento de la visión y misión concertada por el colectivo.

Propiciar relaciones interpersonales que distingan la participación individual y en equipos, para el cumplimiento de las tareas, todo lo cual debe estar planificado en los planes de trabajo correspondientes.

Otorgar a la reunión de la Facultad una significación especial, donde destaque el hecho de constituir un momento de reunión y encuentro particular en el mes.

Mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo en todas las áreas.

Las herramientas que implementan ajustan e impulsan el trabajo en este nivel, son las siguientes:

Estrategias de trabajo concertadas por la Facultad.

Plan de trabajo mensual de la SUSS.

Plan de trabajo mensual de la Facultad.

Plan de trabajo individual del profesor.

Acuerdos del consejo de dirección de la facultad.

Acuerdos de la reunión de trabajo.

Acuerdos de la reunión de la Facultad.

3.2. TENDENCIAS DE CAMBIO QUE SE PROPONEN EN LA ESTRUCTURA DE LA FACULTAD.

El cambio propuesto es necesario adoptarlo atendiendo a las manifestaciones de insuficiencias que se manifiestan, estimándose la posibilidad de su implementación permanente. Es necesario tener en cuenta que el cambio siempre induce sentimientos de pérdida, trastornos y puede ser tomado personalmente he interpretado a través de los detalles.

El proceso de cambio propuesto implica:

Tener conciencia de la necesidad y la urgencia del cambio por parte de la dirección.

Definir el grupo que lo liderará.

Desarrollar la visión concertada y las estrategias definidas para su cumplimiento.

Lograr que todo el colectivo conozca la visión de cambio.

Otorgar potestades a los implicados en el proceso de dirección de la Facultad.

Alcanzar triunfos a corto plazo.

Consolidar los logros y promover otros cambios.

Estimular y perfeccionar la cultura del cambio.

Integrando los elementos anteriores se proponen cambios en la estructura funcional y de dirección de la Facultad de acuerdo a un diseño organizativo que permita ajustarla a sus propias exigencias y la de su entorno. Los cambios tendrán una relación directa con la cultura y el clima del área por lo que valoramos significativamente su implementación (anexo 6):

Aprobar y asumir una estructura de dirección plana, flexible y dinámica, con un diseño flexible y coherente con las estrategias y las necesidades de la facultad y el entorno.

Preponderar los papeles principales y las relaciones claves.

Sustitución de los niveles jerarquizados por relaciones de coordinación a un mismo nivel de la red.

Reducción de la interacción vertical y la autoridad formal.

Aumento de la integración lateral y de su influencia.

Incremento de la responsabilidad ejecutiva y del papel rector.

Conversión de unidades funcionales en unidades ejecutivas.

Transformación del desempeño funcional en el servicio al cliente.

Incremento de la respuesta externa.

Lograr la descentralización de los recursos financieros de la Facultad

Ajustar la cantidad de personal en la estructura a las necesidades reales.

3.3. RELACIONES A ESTABLECER CON EL ENTORNO DE LA FACULTAD.

Como parte de la investigación se logró convocar y realizar de manera conjunta con la dirección económica de la Asamblea Provincial del Poder Popular, la definición de los problemas que más inciden en la provincia en el sector que nos ocupa; ellos son:

La provincia no cuenta con una estrategia integral de desarrollo. Existe un número importante de acciones vinculadas al desarrollo del territorio, pero la mayoría sobre temas específicos sin lograr integración.

A pesar de tener el territorio una base agropecuaria y una industria que, en lo fundamental utiliza como fuente de materias primas recursos que brinda el suelo, no existen trabajos que aborden este tema integralmente.

El sector agropecuario no es atractivo para la fuerza de trabajo, existiendo inestabilidad en las UBPC, fundamentalmente las cañeras y ganaderas.

El desarrollo de inversiones no cuenta con una estrategia integral.

No existe en la provincia una cartera de proyectos.

Insuficiente aplicación de estudios de factibilidad a las inversiones y negocios.

Insuficiente desarrollo de la infraestructura para el turismo y bajo aprovechamiento de las capacidades hoteleras.

Insuficiente cooperación Inter-empresarial.

Se mantienen empresas con pérdidas en sus resultados económicos fundamentalmente del MINAZ y el MINAGRI.

Existe falta de preparación en las entidades del territorio para asimilar el proceso de descentralización económica, fundamentalmente en el manejo de las finanzas.

Sobre los fondos exportables:

No existe una cartera de negocios.

Escasos productos y servicios exportables no tradicionales.

Bajo valor agregado de los productos.

Insuficientes estudios de mercado.

Falta de competitividad de productos tradicionales y nuevos.

Elevados costos de producción.

A partir de la definición de los mismos queda propuesto lo siguiente:

Análisis y debate en la comunidad universitaria, facilitando la identificación e implicación de todos los trabajadores.

Definición del plan de acción a concertar con la dirección del gobierno provincial.

Se propone la creación de una Unidad Docente de Contabilidad (la primera que se constituiría) en la Dirección provincial de Finanzas, implicando a trabajadores y estudiantes en acciones vinculadas con el Contingente y el Destacamento Raúl León Torras, el que se debe conformar en la Facultad a iniciativa de los alumnos y trabajadores. La posibilidad de convertir la idea anterior en un proyecto de extensión que involucrará la práctica laboral, la actividad científico técnica, la extensión universitaria, las Brigadas Estudiantiles de Trabajo y la ubicación laboral durante el período de adiestramiento postgraduado, ha constituido objeto de valoración en un taller realizado al efecto manifestándose como resultado del mismo la posibilidad de constituir un

golpe de impacto importante en la vinculación que se desea por la Facultad y su comunidad con su entorno y viceversa.

Las propuestas anteriores permitirán además, trabajar de manera cohesionada en el perfeccionamiento del desarrollo organizacional y particularmente en la cultura de las personas y el clima organizacional.

Atendiendo a que el desarrollo organizacional pone de manifiesto diversos factores de índole interna y externa es importante que en la Facultad se precisen los mismos, ya que permiten una mayor identificación de los trabajadores con su Facultad, mejorando a la vez las relaciones interpersonales.

En lo interno:

Definir los símbolos y ritos.

Es necesario definir los símbolos humanos existentes en la Facultad, los que constituyen los paradigmas para el resto del colectivo. Deben planificarse acciones que propicien la divulgación de su imagen y su obra.

El sistema de símbolos se precisará con la participación y el consenso de todos los trabajadores sugiriéndose los siguientes: timbrado de documentos, el cuño propio de la facultad, el logotipo que la identificará, el timbrado que identificará los documentos oficiales que se emiten, los plegables que divulgarán su imagen, la edición del boletín informativo, la identificación de los locales de profesores, aulas áreas comunes, colectivas y murales.

Convertir en acontecimientos particulares, con su matiz propio, los encuentros profesionales y sociales que se propician con el colectivo.

Los directivos de mayor nivel deberán mantener una personalidad que sea reconocida y respetada por el resto de los trabajadores.

Asumir los cambios ya mencionados en la estructura de dirección lo que favorecerá la comunicación y el trabajo integral en un solo equipo.

Impulsar un estilo de comunicación, basado en la fluidez, la inmediatez, la transparencia, la objetividad y la reversibilidad, eliminando en lo posible las

reuniones por despachos o intercambios individuales entre los jefes y los subordinados, el uso del correo electrónico y otras vías.

El sistema de gestión y el estilo de dirección deberá ser participativo, basado en relaciones de camaradería, respeto y compromiso por las metas concertadas.

En lo externo:

Las condiciones económico financieras de la Facultad deberán mejorar como resultado de una mejor gestión económico financiera mediante la ejecución de los servicios científico técnicos, profesores invitados y otras acciones.

Asumir una política de desarrollo informático que constituya una herramienta para el desarrollo.

El contexto político cultural y social debe facilitar el desarrollo y perfeccionamiento de la cultura.

De manera general se debe fomentar la finalidad, la intimidad e informalidad, respetando el sentimiento de cómo se debe tratar a las personas.

Es importante el hecho de que todos estén de acuerdo con los objetivos y comprendan lo que se pretende hacer, así como admitir que personas de buena fe pueden tener sin conflicto diferentes puntos de vista valiosos sobre los mismos temas y en general fomentando la tolerancia requerida para tener en cuenta que los individuos están sujetos a necesidades diferentes.

En la Facultad se deberá trabajar por reconocer la importancia de todos y cada uno de los miembros, conservando y cultivando el sentimiento de aproximación e identificación de unos con otros y estimulando el trato informal.

3.4. Resumen:

Se plantean los elementos de dirección estratégica que se han aplicado en la Facultad para su mejoramiento.

Se realiza el planteamiento y cumplimiento de acciones que permiten definir las creencias vinculadas con el trabajo universitario en general y en particular el que se debe desarrollar en Sancti Spíritus y en la Facultad de referencia.

Se propone cambios en la estructura funcional y de dirección de la Facultad de acuerdo a un diseño organizativo que permita ajustarla a sus propias exigencias y la de su entorno. Los cambios tendrán una relación directa con la cultura y el clima del área por lo que se valora significativamente la implementación que ya en estos momentos se realiza.

Se plantean elementos concretos para el vínculo con el entorno y poder alcanzar el reconocimiento del mismo.

Quedan expuestos diversos factores de índole interna y externa que constituyen una manifestación de la cultura organizacional y que deben precisarse en la Facultad.

CONCLUSIONES

Las insuficiencias manifestadas en la Facultad con respecto a su dirección y desarrollo organizacional han incidido directamente en los resultados alcanzados, por lo que se exigen cambios que permitan trabajar por el perfeccionamiento.

Se logró elaborar y se encuentra en aplicación, una metodología que refleja la situación de la dirección y el desarrollo organizacional en la Facultad, mostrándose una vía para el perfeccionamiento y desarrollo de la misma de acuerdo a sus características particulares.

La aplicación de la metodología propuesta, con la participación de toda la Facultad, ha permitido en un corto tiempo cambios en la dirección y el desarrollo organizacional a este nivel.

RECOMENDACIONES

Continuar los estudios y la aplicación de la metodología planteada, para lograr el perfeccionamiento de la dirección y el desarrollo organizacional de la Facultad en la que se enmarca el trabajo.

La metodología implementada puede ser aplicada en otras Facultades de similares características.

