



UNIVERSIDAD DE GRANMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

***TESIS PRESENTADA
EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MASTER EN DIRECCIÓN***

Título: “Diseño de una Estructura Organizacional del Proceso de Gestión Económica Financiero para la Universidad de Granma”.

Autor: Lic. ANGEL ANTONIO GALLEGO PORRAS.

Tutores: Dr. Ramón Martínez Flaquer

MSc. Luis Manuel Gallardo Ramírez

2012

“AÑO 54 DE LA REVOLUCION”

"La generosidad congrega a los hombres, y la aspereza los aparta. El elogio oportuno fomenta el mérito; y la falta del elogio oportuno lo desanima. Sólo el corazón heroico puede prescindir de la aprobación humana; y la falta de aprobación mina el mismo corazón heroico (...) El corazón se agría cuando no se le reconoce a tiempo la virtud. El corazón virtuoso se enciende con el reconocimiento, y se apaga sin él. O muda o muere. Y a los corazones virtuosos, ni hay que hacerlos mudar, ni que dejarlos morir. El mundo es torre, y hay que irle poniendo piedras: otros, los hombres negativos, prefieren echarlas abajo".

JOSÉ MARTÍ

DEDICATORIA

A ti, mamá y papá que además de darme la vida, con Su amor y entrega incansable me han ayudado a vivirla.

A ORFELINA, por ser cómplice de estos resultados y estar junto a mí luchando por MI futuro.

A mi hermana por contribuir durante toda mi vida a mi formación.

A mi hermano Rolando por ser incondicional desde nuestro encuentro.

A Lázaro y el negro por la ayuda en función mía y de mi familia.

A todos Muchas Gracias

AGRADECIMIENTO

Honrar, Honra

“José Martí”

A:

Mi querido Luís Manuel Gallardo por su dedicación y consagración, él me motivó a
estar aquí.

Rubén Villegas por la profesionalidad demostrada.

Colectivo de Profesores de la Maestría que contribuyeron a mi desarrollo
profesional

Mis compañeros de trabajo por su apoyo y preocupación.

Toda mi familia.

Todos aquellos que con su ayuda anónima han contribuido a la culminación de este
Trabajo.

Para todos, mi más profundo agradecimiento.

ANGEL GALLEG0

ÍNDICE

Introducción.....	2
CAPÍTULO I ARGUMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCESO DE CONTROL INTEGRADO EN LA GESTIÓN ECONOMICO-FINANCIERA DE UNA ESTRUCTURA UNIVERSITARIA.	7
I.1 El proceso de dirección y su función de control para el logro de los objetivos empresariales.	7
I.2 Fundamentación teórica sobre la vinculación de las estructuras organizacionales con el cumplimiento de sus proyecciones estratégicas.....	21
Capítulo 2. DIAGNÒSTICO A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA QUE RESPONDE AL PROCESO DE GESTIÓN ECONÒMICO-FINANCIERO EN LA UNIVERSIDAD DE GRANMA.....	28
II.1 Sistema de indicadores para la Gestión económico- financiera en entidades del MES.	28
II.2 Reseña Histórica y Caracterización de la Universidad de Granma.	31
II.3 Características de la Vice-Rectoría Económica.....	36
II.3.1 Valoración crítica de la estructura actual. Partes de la estructura.....	40
II.4 Características generales de la estructuración de las organizaciones tenidas en cuenta para la nueva propuesta.	45
Capítulo III: Propuesta de la nueva estructura y validación de su factibilidad práctica de la nueva estructura.	54
III.1 Propuesta de la nueva estructura	54
III.I.1 Organización de la Dirección Económica.....	57
III.I.2 Organización de la Dirección de Aseguramiento.....	59
III.II Valoración de la factibilidad práctica de la estructura diseñada.....	65
III.II.1 Evaluación del clima laboral imperante en el proceso de validación de la nueva estructura.	65
III.II.2 Evaluación económica de la aplicación de la nueva estructura propuesta.....	70
Conclusiones.....	76
Recomendaciones	76
Bibliografía.....	77
ANEXO	

Introducción

La congruencia sinérgica de los niveles jerárquicos estructurales, la gestión de la organización enfocada a procesos y el sistema de control en las dimensiones del hoy y el mañana, son elementos decisivos para que el directivo logre conducir sus metas en un sistema armónicamente integrado hacia el futuro.

La sinergia es la meta general del diseño de una organización, generalmente estas cuentan con varias unidades o departamentos, cada uno de ellos con su propia estrategia; para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. La empresa define las conexiones o vínculos que espera que creen sinergia y se asegura de que dichas conexiones efectivamente tengan lugar.

Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un enfoque diferente para desarrollar el proceso de gestión integrando la gestión táctica con la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras con el objetivo de impulsar el cambio y conseguir resultados mejores. Este proceso define, demuestra y refuerza nuevos valores culturales en la organización con la creación de equipos de estrategia, reuniones y comunicaciones abiertas.

“...al integrar lo estratégico y lo operativo el paisaje competitivo cambia continuamente para reflejar los cambios que hay en las oportunidades y las amenazas, la estrategia debe ser un proceso continuo, el arte de liderar es equilibrar delicadamente la tensión entre la estabilidad y el cambio...”¹

Un primer intento para lograr un acercamiento de los objetivos operativos a los estratégicos es mediante una nueva forma de apreciar el control, teniendo en cuenta la integración del control operativo y el estratégico ofreciendo una nueva cualidad del mismo, el control integrado.

Aunque las entidades pertenecientes al Ministerio de Educación Superior (MES) han estado constantemente perfeccionando sus sistemas de gestión económica, aún es necesario empeños para su transformación propiciando un mayor nivel de información que permita tomar decisiones acertada para el aseguramiento de las actividades sin gastar más de lo planificado.

¹ Kaplant, D (2000) Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Edición Gestión, p.25

En la universidad de Granma, objeto de estudio de esta investigación, se manifiestan algunas carencias, de acuerdo a las características, funciones, y el objeto social de la universidad se trabaja con una estructura lineal y burocrática. Aunque los procesos de trabajo están altamente normalizados, es decir que todas las operaciones que se realizan desde la entrada de los combustibles y materiales varios y el proceso de manipulación, control y entrega final a los clientes, están debidamente documentados a través del manual de procedimiento en cada una de las actividades, no se logra un proceso integrado, donde se debe tener en cuenta, además, el aseguramiento de la calidad de los procesos que garantice satisfacer las demandas de los clientes de los diferentes productos que se ofertan entre los cuales están alimentación, transporte, compras, lo que limita que la entidad tenga calidad en su proceso de gestión para el aseguramiento a los procesos sustantivos de la organización.

Esta evaluación lograda a través de diferentes métodos y técnicas investigativas permitió la identificación del siguiente problema

Problema Científico: Insuficiencias en la integración de los procesos universitarios a la gestión económico financiero, lo que limita el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Objeto:

Proceso integrado de Gestión Económica Financiero.

Para resolver el problema planteado será necesario el diseño de una estructura organizacional que permita, una integración de los diferentes subprocesos y el direccionamiento del proceso de gestión económico-financiera facilitando el cumplimiento de la estrategia del centro objeto de estudio por lo que el objetivo que guiará esta investigación será el siguiente:

Objetivo General:

Diseñar una estructura organizacional asociada al proceso de gestión económico-financiera con enfoque funcional lineal .

Campo

La estructuración de la Gestión Económica Financiero.

Objetivos específicos:

- Argumentar teóricamente la necesidad de la coherencia estructura organizativa y la proyección estratégica de cualquier tipo de organización, concretando las particularidades de los procesos universitarios.
- Analizar críticamente la factibilidad de la estructura organizacional actual de unidad objeto de estudio en el cumplimiento de la nueva proyección estratégica para el proceso de gestión económico y financiero de la Universidad de Granma.
- Diseñar una estructura que perfeccione las deficiencias detectadas demostrando la factibilidad práctica de la misma.

En coherencia con lo planteado el planteamiento de la hipótesis será el que se muestra seguidamente:

Hipótesis:

Si se diseña una estructura organizacional asociada al proceso de gestión económico-financiera con enfoque funcional lineal se favorecerá la integración de diversos procesos universitarios para el funcionamiento adecuado de este proceso en coherencia con la estrategia organizacional.

Materiales y métodos:

La investigación se desarrolló a partir del método general del materialismo dialéctico bajo el cual fueron utilizados armónicamente métodos teóricos y empíricos de la investigación, así como métodos estadísticos matemáticos.

Los métodos teóricos empleados fueron: el histórico-lógico, el análisis y la síntesis, la inducción y deducción y el sistémico estructural funcional.

Histórico-lógico: Se utilizó para el análisis y determinación de los antecedentes y fundamentos teórico - metodológicos para la estructura organizativa y la proyección estratégica de la unidad objeto de estudio.

El análisis y la síntesis: en la valoración de los criterios y concepciones teóricas de estructura organizativa y proyección estratégica así como para la elaboración de las conclusiones de la investigación.

La inducción y la deducción: Con el propósito de conocer las particularidades del problema de la investigación y arribar a conclusiones conceptuales parciales y finales de los estudios sobre la base del movimiento de lo general a lo particular.

Sistémico estructural funcional: en el diseño de estructura de la unidad objeto de estudio, de modo que sus componentes estructurales se articulen en un sistema integral, orientado a facilitar el cumplimiento de la nueva proyección estratégica.

Los **métodos empíricos** empleados fueron:

Observación: Primeramente fue empleada la observación no estructurada para determinar la situación problemática, luego se utilizó la observación abierta estructurada para diagnosticar las particularidades de la estructura organizacional de la unidad objeto de estudio

Las **técnicas** empleadas para la recopilación y análisis de la información son:

Revisión documental: Se utilizó en la obtención de la base informativa acerca de la estructura organizacional, organización del trabajo, así como de documentos normativos, resoluciones ministeriales e indicaciones para la estructuración empresarial. Esto permitió la valoración crítica de la unidad objeto de estudio y la propuesta de la nueva estructura organizativa.

Entrevista y encuesta: Se utilizó la variante individual dirigida a los trabajadores y directivos de la organización.

Estadístico - matemáticos:

El cálculo porcentual: para representar cuantitativamente los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas.

Paquete estadístico: Muestra (Versión 3.0), de la Dra. Juana Elvira Conejera mediante el cual se analizó el clima laboral en la unidad objeto de estudio.

El cálculo matemático: lo que nos permitió conocer los niveles de relaciones que tiene cada directivo según expresión matemática de Gracunas.

Aporte:

La presente investigación aporta una estructura funcional basada en procedimientos para el cumplimiento de los principales objetivos de trabajo en el proceso de gestión económica y financiera de la Universidad de Granma.

El presente trabajo se compone de 3 Capítulos:

El primer capítulo: “Argumentación teórica del proceso de control integrado en la gestión económico-financiera de una estructura universitaria.”... se realiza una revisión bibliográfica acerca de la temática de estructura y su influencia en las estrategias empresariales haciendo énfasis en los diferentes criterios de autores especialistas en la temática abordada.

El segundo capítulo: “Diagnóstico a la estructura organizativa que responde al proceso de gestión económico-financiero en la Universidad de Granma Se realiza una caracterización de la Universidad de Granma con un breve énfasis en la unidad objeto de estudio, para facilitar el entendimiento del análisis crítico que se realiza a la estructura donde se exponen las principales incongruencias y se propone un nueva estructura, evaluándose el clima laboral mediante los cálculos de la mediana y la moda a los resultados de la encuesta aplicada, así como la fórmula matemática propuesta por Gracunas en función de los niveles de subordinación con que cuenta cada directivo de la unidad objeto de estudio .

El tercer capítulo: “Propuesta de la nueva estructura y validación de su factibilidad práctica de la nueva estructura.”... se diseña una nueva estructura organizacional para el proceso de gestión económico financiera de la Universidad de Granma, con un análisis de clima laboral así como se computan los aportes en el orden de ahorro por concepto de gasto de personal, producciones de 13 variedades de productos y su expresión en valor.

De esta manera se arriban a conclusiones sobre el trabajo realizado con sus respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO I ARGUMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCESO DE CONTROL INTEGRADO EN LA GESTIÓN ECONOMICO-FINANCIERA DE UNA ESTRUCTURA UNIVERSITARIA.

En este capítulo se abordan los criterios de diferentes autores sobre el nuevo enfoque de dirección que debe prevalecer en una organización económica para dar cumplimiento a su misión de forma exitosa, se argumentan los principales planteamientos encontrados en la literatura especializada los que unidos a los criterios del autor permitieron la creación de un marco teórico acerca del logro de la estrategia desde una perspectiva integral de la organización de los subprocesos universitarios

I.1 El proceso de dirección y su función de control para el logro de los objetivos empresariales.

La dirección se define como un proceso porque todas sus fases o actividades se encuentran relacionadas entre sí permitiendo alcanzar los objetivos deseados, el autor Mescon define la dirección como “ ...el proceso de planear, organizar, liderar, controlar y analizar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr objetivos organizacionales establecidos ”²

Por la propia evolución de las sociedades humanas, ha requerido que la dirección esté presente como algo intrínseco. Las raíces teóricas de la dirección contemporánea surgen a finales del siglo XIX, por necesidades propias del tipo de economía predominante capitalista, de buscar métodos administrativos que respondieran a sus intereses, dando paso al estudio y desarrollo teórico práctico de la dirección, hasta la actualidad.

En todo proceso productivo se requiere de una dirección que sea capaz de ejecutar funciones generales necesarias e imprescindibles para establecer la unidad que permita la armonía e interrelación entre los diferentes procesos.

Carlos Marx expresó “Todo trabajo directamente social o colectivo requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de las que realizan los

² Meseon. M (1985) “Management Individual and Organizational Executive ress, 2da Edición, Nueva York, arper and Roco.

órganos individuales. Un violinista se dirige él mismo, pero una orquesta necesita un director”³

La dirección se define como un proceso porque todas sus fases o actividades se encuentran relacionadas entre sí permitiendo alcanzar los objetivos deseados.

Existen múltiples caracterizaciones del concepto de organización, uno de los conceptos más claros lo define Stonner (1995) “...dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos”⁴.

Las funciones de dirección ocupan un lugar prominente, en la teoría y la práctica de la dirección de la producción y servicios, manifestándose en ellas la esencia y el contenido de la actividad de dirección en cualquiera de sus niveles.

El surgimiento y posterior desarrollo de la dirección está determinado por el efecto inevitable de la división y profundización de la división social del trabajo y de la especialización del trabajo en la esfera de la dirección y su formación como sistema constituye todo un proceso necesario, complejo y variado, derivado de la producción y los servicios, y de la dirección de los mismos.

El proceso de dirección se lleva a cabo con la realización de diversas funciones que reflejan su contenido y en gran medida determinan su estructura.

Para convertir en realidad determinados objetivos que se tracen los diferentes niveles de dirección, resulta necesario establecer cuáles son las funciones que se requieren para ello y si estas están dirigidas hacia el logro de esos objetivos.

Las funciones de dirección se caracterizan por su flexibilidad, variabilidad e interdependencia producto del propio dinamismo del objeto de dirección y de su sistema organizativo. De estos se desprende que a medida que se van desarrollando y transformando los sistemas, surgen nuevas funciones, otras se extinguen o transforman, o dejan de tener importancia y cambian, enmarcándose una tendencia a incrementar el grado de complejidad, ya que las funciones constituyen el contenido de dirección.

La dirección de la economía es una ciencia que representa la coordinación consciente entre los diferentes órganos dirigentes sobre los dirigidos, a los efectos de alcanzar los objetivos previstos, mediante un aprovechamiento correcto y consciente de las leyes objetivas (fundamentalmente las económicas), sus principios, métodos y técnicas.

³ Marx, C, (1963) “El Capital” Tomo I, Editorial Nacional de Cuba, La Habana, P. 286.

⁴ Stonner, J. (1995). Administración. (5ª ed.). La Habana: Ed. ENPES

Estudiar, conocer y utilizar las leyes económicas objetivas económicas, es una necesidad para la implantación del sistema de dirección y permite enfocar de modo científico la dirección.

Las funciones de dirección constituyen un aspecto específico de la actividad de dirección y expresan la dirección o estado de la realización de las influencias encaminadas a alcanzar un objetivo relacionado y vinculado con las personas en el proceso productivo y su dirección.

La dirección es un proceso complejo en el que se manifiesta una estrecha relación e interacción, así como una influencia simultánea entre el objeto de dirección y el subsistema dirigido orientada hacia el logro de los objetivos previstos, analizados en el tiempo y condicionadas por los roles productivos.

A estos efectos, la realización de las funciones de dirección se manifiesta en dos direcciones, objeto y sujeto de dirección, encontrándose constantemente en relación o interacción y esta unidad caracteriza la estabilidad y correlación de estas dos direcciones. Esto es posible y real, siempre y cuando, en el sistema dirigente existan las condiciones que permitan influir de manera premeditada sobre el sistema dirigido vinculándose y relacionándose con este.

Por todo lo antes expuesto para la determinación del contenido, así como para realizar una clasificación de las funciones de dirección resulta necesario tener en cuenta su unidad dialéctica que caracteriza la esencia y el contenido del proceso de dirección y además, la equivalencia existente entre el sistema dirigente y el dirigido, es decir, la inseparabilidad y unidad entre ellos pues a cada nivel del sistema dirigente le corresponden funciones que se relacionan con el grado de alejamiento de ese nivel con el proceso de producción y servicios o sistema dirigido.

En el marco de determinado sistema de producción el proceso de dirección se desarrolla con la ejecución de un conjunto de funciones de dirección y los elementos del sistema de producción determinan la necesidad y posibilidad del contenido específico de esas funciones, lo que lleva a considerarlas partiendo de las particularidades del proceso de dirección y de producción. Aunque existen distintos criterios para su clasificación y teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto es frecuente establecer las clasificaciones de las funciones de dirección en generales, básica o común y específica, concreta o especial.

Las funciones específicas, concretas o especiales se consideran no solo aquellas que se relacionan no con el sistema en su conjunto y su funcionamiento sino con los diferentes elementos del sistema y su actividad específica.

Naturalmente, como en una concepción sistémica, integrar cada elemento constituye también en sí mismo, un sistema de funciones que en una condición se consideran específicas con relación a un sistema dado, actúan como generales con relación a otro sistema menos complejo, en un proceso ininterrumpido que depende específicamente de la concepción misma de los procesos cibernéticos.

Las funciones generales, básicas o comunes son aquellas que tienen aplicación a todos los órganos de dirección independientemente del nivel o sector que se trate, es decir, abarcan todas las actividades de la dirección en cualquier lugar.

Las funciones generales de dirección que con más regularidad y reiteración se llevan a cabo por los sujetos de dirección en Cuba son:

- ❖ Organización.
- ❖ Planificación.
- ❖ Mando.
- ❖ Control.

El control impacta en las demás funciones de dirección: planificación, organización y mando de forma cohesionada y consciente. En la función de planificación mediante el control se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctoras, le permite a la organización valorar el grado de consecución de los objetivos obtenidos y por tanto la eficacia del plan.

Asimismo en la función de organización el control posibilita ir alineando todos los elementos organizativos e irlos corrigiendo hacia la visión deseada. Por otra parte, existe una dependencia directa entre la toma de decisiones de los directivos y el resultado del control lo que permite irlos perfeccionando gradualmente.

Cuando se trata de encauzar a la organización hacia una meta predefinida se debe asegurar paso a paso de que se marcha por el camino correcto para eliminar o minimizar los riesgos derivados de ello y al mismo tiempo saber que se dirige hacia el punto propuesto, partiendo del perfeccionamiento del trabajo directivo diario basado en la óptica de integralidad de todo el sistema de dirección; de lo contrario, por más seguras que fueran las acciones desarrolladas no servirían de nada. En las organizaciones no

basta con hacer el esfuerzo de mejorar lo que se está haciendo cada día, hay que tener la seguridad de que todos la van llevando hacia la visión donde se había decidido ir, a conseguir los objetivos que previamente se habían propuesto.

Según plantea Menguzzato (1993) "... el paso de lo "estratégico" a lo "operativo" es también competencia de la dirección estratégica, así como mantener la correspondencia y armonía entre ambos"⁵, y reflexiona sobre esta idea planteando que la armonización de todos estos elementos (dirección estratégica, cultura organizacional, nueva actitud de dirección, ir al encuentro de las dificultades del entorno, búsqueda de lo analítico y formal, utilizar estrategias para guiar las acciones, integrar nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de recursos), proporciona la base de lo que se podría llamar el management integrado o de una Dirección estratégica integrada.

Analizando ambas posiciones de dirección y por ende, derivada la de control como se ha referido anteriormente, de forma aislada carecen de sentido, ya que el éxito demanda tanto estrategias claras como operaciones eficaces, ellas forman una unidad armónica independiente que origina el enriquecimiento funcional desde diversos matices del sistema de control de la organización, a lo que se añaden elementos importantes tales como: estar soportados por una estructura apropiada y ser reforzados por un liderazgo, capacidades y actitudes también acordes.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se abordará el concepto brindado por diferentes autores sobre la función de control, se obvian los detalles del resto de las funciones no porque no sean importantes, sino porque no tienen una implicación directa con el tema abordado en este trabajo.

La función de control según Stonner (1995) "... es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas"⁶ y como concepto más general según refiere: ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, su organización y su dirección y a tomar las medidas correctivas cuando se necesitan.

Asimismo Menguzzato (1995), define que "mediante el control se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctoras".

⁵ Menguzzato, M. y Renau, J. (1989). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Cuba: MES.

⁶ Stonner, J. (1995). Administración. (5ª ed.). La Habana: Ed. ENPES

Por otra parte el Dr. del Pozo Álvarez de la Universidad de Camaguey en su tesis de doctorado define de forma resumida la función de control como que la misma “registra y analiza el cumplimiento de los planes trazados y acciona en la forma que sea necesaria para garantizar su cumplimiento”⁷, por tanto, estos tres momentos (registro, análisis y acción), según el referenciado autor, conforman las distintas fases en que se estructura el proceso de control existiendo entre ellas una dependencia funcional que además, exige su manifestación propia y a su vez, una interrelación en el sistema de manera tal que permita alcanzar el objetivo final que persigue esta función.

Basado en los criterios expuestos anteriormente, partiendo de la revisión documental realizada a varios autores sobre el tema del control, se definen las siguientes fases de dicho proceso:

- 1** Establecer estándares (registro): Determinación de los objetivos, planes y normas que se pretenden alcanzar, a fin de poder comparar los resultados con los aspectos predeterminados. Este paso consiste en determinar lo que quiere lograrse y lo que debe cumplir cada cual.
- 2** Medir el desempeño de los estándares establecidos (análisis): estudio y establecimiento de los medios de control a aplicar, así como el registro, procesamiento y análisis de la información, evaluando el comportamiento de los resultados reales, garantiza que los hechos económicos sean valorados tanto cuantitativa como cualitativamente, determinando las variaciones que se han manifestado en los procesos del objeto dirigido, con relación a lo previsto, a partir de la investigación causa – efecto y la interrelación que existe entre los diferentes indicadores. Esta fase permite detectar a tiempo la variación positiva o negativa de los distintos procesos, revelar las reservas que permanecen ocultas y cuya utilización puede acelerar el desarrollo del sistema dirigido o dirigente, o permite que estos sistemas pasen a un régimen de funcionamiento mucho más eficiente.
- 3** Corrección de las variaciones de los estándares y los planes (acción consecuente): determinación de las causas que originan las desviaciones, la determinación clara y precisa de las responsabilidades, así como la adopción de las medidas pertinentes. Sirve como base para elaborar distintas variantes de soluciones y así incidir y materializar el proceso de dirección.

⁷ Del Pozo, P (2004). Bases teórico-metodológicas para el análisis de la gestión económico financiera. Tesis de Doctorado, Universidad de Camaguey, Camaguey

Permite separar del sistema lo que atenta contra el cumplimiento de los objetivos propuestos, a la vez que asegura la generalización de lo que permita alcanzar sus objetivos con la mayor calidad posible.

De acuerdo a cómo se establezcan los estándares para iniciar el proceso (partiendo de la información necesaria que nutre al directivo), si realmente responden al “punto de control” seleccionado será posible monitorear cómo se encuentran los planes de la organización en cada momento escogido, sin que sea necesario evaluar cada paso del mismo. Se entiende según Stonner (1995) por puntos estratégicos de control, a:

los puntos críticos de un sistema de los cuales se debe obtener información o en los que debe haber seguimiento, ya que, “si tales puntos de control pueden localizarse, se reducirá de manera considerable la cantidad de información que es preciso reunir o evaluar.

El método más importante y útil para seleccionar los puntos estratégicos de control consiste en centrarse en los elementos más importantes de una operación determinada.

Y añade seguidamente:

Otra condición útil al seleccionar los puntos estratégicos de control en una Empresa es la ubicación de las áreas donde se opera el cambio.

A criterio del autor la clave estriba en el “arte del directivo” de poder identificar los puntos críticos de cada proceso a controlar, que partiendo de su propia experiencia en dirección se relacionan con los indicadores conducentes de una organización los cuales tributan al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Según expone Stonner (1995), en su obra “Dirección”, existen cuatro tipos de control:

- 1** Controles anteriores a la acción (o pre controles, controles ex ante): Garantizan que antes de emprender una acción se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán. Permiten evitar que se presenten problemas y no arreglarlos una vez ocurridos.
- 2** Controles directivos (cibernéticos o de avance): Su objetivo es descubrir las desviaciones respecto a alguna norma o meta y permitir que se realicen correcciones antes de terminar determinada serie de acciones. Dan resultado sólo si el administrador es capaz de obtener información precisa y oportuna sobre los cambios del ambiente o el avance hacia la meta deseada.

- 3 Controles de selección o de si/no: Representan un proceso de reconocimiento para probar aspectos concretos de un procedimiento o para satisfacer condiciones específicas, antes de proseguir con las operaciones.
- 4 Controles posteriores a la acción (controles expost): Miden los resultados de una acción que ha concluido. Así se establecen las causas de cualquier desviación que se aleja del plan o el estándar y los resultados se aplican a actividades futuras similares. También se usan como base para recompensar o alentar a los empleados que prestan servicios.

Asimismo la función de control debe cumplir con los siguientes principios para que realmente sea efectiva en manos de los directivos:

- 1 Que se organice de tal forma que permita conocer los resultados finales y garantizar la información oportuna con vistas a tomar las medidas rectificadoras a tiempo, evitando trabajar sobre los hechos irreversibles.
- 2 La información que necesita el directivo, debe captarse lo más cerca posible de su origen, evitándose los intermediarios.
- 3 Debe ser objetiva, sistemática, veraz, rápida y debe ser conocida por todos los que intervienen en la actividad objeto de control.
- 4 Su costo debe ser inferior al valor de los resultados que se obtienen con el mismo.
- 5 Debe servir como instrumento para el trabajo de dirección y no su objetivo. Es necesario que se controle verdaderamente lo necesario, así como que los sistemas de información y los métodos de control se utilicen de acuerdo con las características de cada actividad.
- 6 Debe tenerse en cuenta que el control por el control es una de las deformaciones administrativas de mayor gravedad.

El control funciona como un sistema, ya que forma parte del conjunto de la organización, desempeñándose en sus relaciones e interdependencias como tal.

Los sistemas de control deben cumplir con las siguientes exigencias según Harold Koontz (1994):

- 1 Ajuste o adaptación de los controles a los planes y puestos;
- 2 Seguridad de que los controles señalen el grado de excepcionalidad;
- 3 Grado de criticidad o puntos críticos del control;

- 4 Búsquedas de la objetividad de los controles;
- 5 Asegurarse de la flexibilidad de los controles;
- 6 Adaptación del sistema de control a la cultura organizacional;
- 7 Logros de controles más económicos;
- 8 Grado de dirección hacia acciones correctivas;
- 9 Ajuste al directivo, comprensibilidad, conocimiento y aceptación.

Entre una de las formas de clasificación del control según el criterio de diversos autores que sirven de base teórica al presente trabajo, se encuentran el control estratégico y el control operativo.

El control estratégico, según refiere Menguzzato (1989) supone “la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica”. Para Schendel y Hofer (1979), el control estratégico se centra en dos puntos: si la estrategia, se está implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Los criterios básicos para responder a estas cuestiones se derivan entonces de la estrategia y los planes de acción desarrollados para implementar la misma.

Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de feedback que origina el reciclaje del proceso de management. Esta concepción del control estratégico supone como cambios, en relación con el concepto clásico, introducir a la estrategia como un elemento básico que debe ser objeto también de análisis por parte del órgano de control.

Por otra parte, Horovitz (1979) sostiene que el control estratégico se debería centrar sobre cuatro puntos fundamentales: cuáles son las hipótesis fundamentales sobre las que se basa la estrategia; cuáles son los factores críticos para el éxito de la empresa; cuáles son las principales competencias distintivas; y cuáles son las prioridades claves y los resultados esperados. Esta visión del control estratégico se centra mucho más en la fase de formulación de la estrategia, aunque sin olvidar su implementación.

El control estratégico, sin embargo, tiene en nuestros días una significación y un alcance mucho mayores que las dadas por los autores mencionados, ya que hoy se tiene en cuenta la medición del entorno para evaluar la implementación de la estrategia de una organización. En efecto, el control estratégico está integrado por un conjunto de subsistemas de control Newman, Logan y Hegarty (1989), Shreyogg y Steinman (1987)

que básicamente son: control de vigilancia, control de premisas, y control de implementación.

El control de vigilancia tiene como misión escrutar el entorno a fin de detectar aquellos cambios o discontinuidades en el comportamiento de los factores componentes del entorno, que sean susceptibles de provocar modificaciones en la estrategia actual.

El control de las premisas tiene por objeto verificar la validez de las hipótesis clave acerca de la evolución de la empresa y su entorno, sobre las que descansa la formulación de la estrategia. Ello entraña también una evaluación de la validez de la estrategia formulada, y de los planes y/o presupuestos a través de los que la estrategia se desarrolla. Este tipo de control puede servir para explicar las desviaciones constatadas en los resultados globales reales en comparación con los esperados según la estrategia seguida, y proponer, en consecuencia, acciones correctoras.

Estos dos subsistemas del control estratégico constituyen en realidad un control de la estrategia en sentido estricto, y su finalidad es, pues, la de realizar un seguimiento de la misma a fin de verificar su validez, y la oportunidad de introducir cambios en ella, procediendo, si es necesario, a su reformulación.

Dadas las propias características de este control de la estrategia, y el plazo en el que se trabaja, tanto el control de vigilancia como el de las premisas han de ser controles a priori o ex ante, con lo que permitirán, en la medida de lo posible, anticiparse a las desviaciones y emprender acciones de carácter preventivo.

El control de implementación es un control a posteriori, y permitirá verificar si la puesta en práctica de la estrategia se está haciendo de acuerdo con lo deseado y si se están alcanzando los resultados esperados, proporcionando la información necesaria para corregir posibles anomalías, y para preparar la formulación de la futura estrategia. Este control se asemeja, en cierto modo, al control de gestión clásico, si bien existen notables diferencias. Así, el horizonte temporal ya no es el corto plazo, sino que coincide con el de la estrategia. Por otro lado, su acción no se limita a los planes y/o presupuestos mediante los que se implementa la estrategia, sino que alcanza a la estrategia en sí a través del proceso de feedback (retroalimentación).

Por otra parte, el control operativo pretende que se desarrollen según lo previsto, tareas específicas, y al ejercer el control del día a día en un período determinado (semana, decena, quincena, mes), admite el mínimo de desviaciones de los objetivos propuestos

de la organización y encauzar correctamente a la misma hacia el cumplimiento de la visión del futuro.

El sistema de control para que sea realmente efectivo debe interrelacionar: su estructura, el proceso que utiliza y la información que necesita, de forma tal que estos aspectos se apoyen mutuamente para incrementar la eficacia del mismo. Aunque ese sistema debe ser estructurado atendiendo a las características particulares de cada organización, es adecuado el planteamiento de Pérez-Carballo Veiga (1990), que considera que hay aspectos que de forma general deben tenerse en cuenta para diseñar una estructura de control efectiva.

- Naturaleza de las actividades: la empresa debe organizarse en torno a sus factores claves de gestión, estableciéndolos como elementos prioritarios de control.
- Características del entorno: las particularidades del entorno en que se desenvuelve la organización, la incertidumbre que el medio externo provoca y a la que la empresa debe enfrentarse, son aspectos que influyen en el sistema de control.
- Estrategia de la empresa: la opción estratégica de posicionamiento competitivo condiciona la estructura de control de una empresa para una actividad determinada, ya que “la organización debe responder a las exigencias de la estrategia porque es una opción que ordena los recursos para aplicar planes formulados”
- Estructura de la organización: debe existir congruencia, homogeneidad entre la estructura de control y la de la empresa.
- Estilo de Dirección: los rasgos personales del máximo directivo de la empresa ejercerán una influencia decisiva sobre el funcionamiento del sistema de control, ya que del estilo de dirección dependerá la mayor o menor centralización de las decisiones, lo que por supuesto influirá en la estructuración que se defina para el modelo de control.

Existe una aparente heterogeneidad en lo referido a métodos e instrumentos de control. Unos se refieren a procedimientos de actuación, otros evalúan la calidad de la gestión, unos son a priori, otros a posteriori, pero tienen un aspecto que es común a todos y es que persiguen actuar sobre las conductas de las personas, de forma tal que su actuación

permita alcanzar los objetivos de la organización. De hecho el control en la empresa se ejerce sobre las personas y no sobre las cosas y es por esa razón que la función de control debe incorporar también los aspectos de comportamiento de la organización.

Los instrumentos de control más conocidos son los cuantitativos, aunque en la actualidad revisten una significativa importancia las medidas cualitativas de control debido al entorno en que se desarrolla la actividad empresarial y al decisivo papel en la competencia en el mismo, así como a los diferentes sistemas de gestión que han surgido para dar respuesta a las nuevas condiciones en que las empresas desarrollan sus actividades.

Existen diversos criterios para clasificar y enmarcar los tipos de Control que pueden ser aplicados en diferentes situaciones, pero a criterio de la autora del trabajo, uno de los que más se aproxima al presente estudio es el expuesto por los hermanos Nogueira Rivera y el Dr. Alberto Medina (2004), en su obra “Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial”, los cuales agruparon bajo el criterio de: Niveles jerárquicos y naturaleza del cambio u horizonte, a un grupo de autores Amat I Salas (1989), Anthony (1990), Blanco Hescas (1993), Freije y Rodríguez, estableciendo como tipos de Control:

- Estratégico/largo plazo
- De gestión/mediano plazo
- Operativo o de las tareas/corto plazo

Según nos exponen los referidos autores, el control estratégico se establece con las siguientes características:

Se apoya en la planificación estratégica, enmarcándose en el largo plazo y centrando su atención en los procesos de adaptación de la empresa al entorno (objetivo, estrategias, políticas)

Según refieren el control de gestión:

se orienta a implementar la estrategia, basada en la planificación y control con un horizonte inferior al año (mediano plazo) y enfocada, desde una perspectiva integral de la organización, a que cada departamento logre sus objetivos con eficacia y eficiencia.

El control operativo se basa en la planificación operativa; está orientado al día a día (corto plazo) e intenta asegurar las tareas específicas de cada puesto adecuadamente.

De forma similar a la clasificación anterior la Menguzzato (1989) en su obra “La dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management”, expone los siguientes tipos de Control; atendiendo al nivel jerárquico, estratégico, de gestión y operativo el cual asocia a los niveles jerárquicos superior, intermedio e inferior, respectivamente.

Tomando como referencia el trabajo de tesis de máster tutorado por el Dr. del Pozo Álvarez realizado por el ingeniero Jorge Raúl Hernández Ponce (2008), titulado “Perfeccionamiento del Sistema de Control Estratégico en la Empresa Geocuba Camaguey-Ciego de Ávila”, se puede clasificar el control de diversas formas asociadas a enfoques autorales influenciados por las distintas escuelas y tendencias de la evolución de la Dirección:

- Según el nivel:
 - Control operativo u operacional: para garantizar que tareas específicas se llevan a cabo en forma efectiva y eficiente. Se realiza en los niveles de ejecución.
 - Control administrativo o de gestión: es el proceso que garantiza que las actividades y los recursos se dediquen al logro efectivo y eficiente de los objetivos definidos en el proceso de planeación. Se efectúa en los niveles medios y superior, responsables de la ejecución de las estrategias.
 - Control estratégico: mantiene o altera los modelos en las actividades de la organización, garantizando que la estrategia se implemente como se planificó y verificando si los resultados obtenidos son los esperados. Se realiza en los niveles superiores.
- Según la oportunidad
 - Previo o de retroalimentación, con anticipación a la actividad o ex – ante: Previene las soluciones o las respuestas. Ejemplos son la contratación de personal por adelantado y los programas de mantenimiento preventivo. Permite que la gerencia impida problemas más que tener que corregirlos posteriormente.
 - Concurrente o corriente: Mientras se lleva a cabo la actividad. Cuando el control se pone en práctica mientras la tarea se desarrolla, la gerencia

puede corregir problemas antes de que sean demasiados costosos. La forma más conocida es la supervisión directa.

- Posterior o clásico o ex – post: Después de la acción; es el tipo de control más común, depende de la retroalimentación. El control se da después de que la actividad terminó. La desventaja más importante es que para cuando el gerente cuenta con la información, el daño ya está hecho.
- Según su finalidad: Entendiéndose que finalidad (Menguzzato), para todo tipo de control, es el cumplimiento de determinadas variables, de unas medidas o normas preestablecidas, la diferencia se establece en el:
 - Control de exactitud: la comprobación se efectúa en forma individualizada y estática.
 - Control de eficiencia: hace un planteamiento integrado y dinámico de las variables en relación a los objetivos y al plan común.

Un sistema en el que conjugan y coexisten en mutua complementariedad el control operativo y el estratégico, en él se integran tres dimensiones: temporal, jerárquica y de gestión; las cuales tributan elementos de uno al otro y viceversa; ambos deben apoyar el desarrollo del otro, evitando constituirse en freno

Según expone Stonner (1995) en su trabajo “Administración”, el diseño de los sistemas de control, debe cumplir los siguientes pasos:

1. Definir los resultados deseados: Se determinan durante la planeación.
2. Establecer proyecciones de resultados: Indican de manera confiable cuando deben tomar medidas correctivas los administradores.
3. Establecer estándares para las proyecciones y los resultados: con el objetivo de tener puntos de referencia que sirvan para evaluar el rendimiento real.
4. Establecer la red de información y retroalimentación: Establece el medio para reunir información sobre las proyecciones y para compararlos con sus pares.
5. Aplicar el Sistema y tomar medidas correctivas cuando se requiera.

El sistema de control integrado le brinda al directivo una poderosa arma para perfeccionar el trabajo de dirección, tomar decisiones más acertadas y realmente controlar lo que es vital en la organización dentro del breve tiempo con que cuenta para ello.

I.2 Fundamentación teórica sobre la vinculación de las estructuras organizacionales con el cumplimiento de sus proyecciones estratégicas.

El éxito en la implementación de la estrategia depende en parte de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, es decir de la estructura de la organización. Las posibilidades del éxito de una organización son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia. Si la estrategia básica de una organización varía a lo largo del tiempo, deberá cambiar también su estructura.

Alfred Chandler(1997) en sus estudios plantea que “la estructura organizacional refleja el crecimiento de la estrategia de la empresa. El mismo descubrió que la estrategia determina a la estructura (es decir, que esta segunda ha de adaptarse a la primera) y que cambios en el entorno de la empresa resultan en nuevas oportunidades estratégicas que, a su vez requieren cambios en la estructura organizativa para su correcta y exitosa implantación.⁸·

Galbraith en su libro *Designing Complex Organizations* analiza como las estructuras organizativas han evolucionado adaptándose para responder a la dificultad de procesar, cada vez mayores, cantidades de información provenientes de su entorno.

Aldrich por su parte, va más allá y concede una gran importancia a la estructura organizativa atribuyéndole el carácter de esencial en la implantación estratégica. Este autor apunta que “el éxito en la implantación estratégica consiste en el fluido y correcto funcionamiento de los sistemas gerenciales de la empresa, entre los que se encuentra en primer lugar el adecuado diseño de la estructura organizativa de la empresa.⁹

Ahora bien , si el principio de que la estructura ha de seguir a la estrategia, resulta simple de formular, así como fácil de entender, no lo es en absoluto a la hora de desarrollar la estructura organizativa adecuada. Al respecto, los autores Thompson y Strickland apuntan que hay pocas reglas que sirvan para un rápido y sólido desarrollo de la nueva estructura organizativa.

Para ajustar la estructura a la estrategia se requiere generar a partir de las estrategias claves y en torno a las unidades organizativas, los principales bloques estructurales de la empresa. La estructura debe definirse de tal manera que permita conocer las necesidades de los clientes, por ellos conocer nuestras debilidades y, finalmente, poder actuar y decidir oportunamente. .

⁸ Chandler, A, (1997) *Estrategy and Structure*, pag 16

⁹ Aldrich, E. (1990) *Techonology and Organizational Structure*, pag, 26-43.

La relación entre estructura y estrategia tiene dos limitaciones a considerar: una tiene que ver con el carácter de demora o tiempo necesario para su adaptación y la otra, con las capacidades reales de la empresa para su implantación.

Respecto a la demora, algunos autores como John apuntan que "... a pesar de identificar títulos, cargos, responsabilidades, autoridad formal y ha pesar de su fuerte influencia en la determinación y ejecución de las estrategias, resultan deficientes por el carácter estático de los organigramas, ya que estos no reflejan los continuos cambios estratégicos debidos a la variabilidad del entorno" ...¹⁰.

En cuanto a la capacidad de implantación, puede incluso darse el caso contrario de la relación entre estructura y estrategia, es decir: que la estructura inflencie a la estrategia, cuando la nueva estrategia resulte imposible de adaptarse por estar muy lejos de las capacidades de la empresa.

La estrategia puede definirse a partir de dos perspectivas, desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y lo que finalmente una organización hace. Cuando se trata de la primera, la estrategia constituye un factor clave en el éxito organizacional, pues la integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales constituyen una empresa estratégica.

Según Dan Schendel y Charles Hofer "... el enfoque de la administración estratégica no surgió de la noche a la mañana, ellos plantean que surgió de los antiguos enfoques para la formulación de políticas y la estrategia inicial..."¹¹

El enfoque de formulación de políticas consiste en implantar reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área puede o no hacer. Por otra parte el enfoque de la estrategia inicial de acuerdo a Alfred D. Chandler, consiste en "... la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas..."¹²

Al hablar de estrategia se distinguen tres niveles de gran utilidad; el nivel corporativo, el de la línea de negocios y el de la funcionalidad. La estrategia de nivel corporativo, la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de las organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.

¹⁰ Rosenblem, J. (1992), Strategy and Structure.pag 65-80

¹¹ Schendel, D y Hofer CH. (1997) Structure. Pag 10.20

¹² Chandler, A, (1992) Estrategy and Structure, pag 16-20.

Peter Drucker afirma que "... al desarrollar las metas a nivel corporativo, las compañías deben decidir donde desean ubicarse teniendo en cuenta las siguientes categorías; posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo administrativo, desempeño y actitudes de los trabajadores, y responsabilidad pública..."¹³

A nivel de unidad de negocios, la estrategia se formula para alcanzar las metas de negocios específicos. Mientras que la estrategia a escala funcional es formulada por un área funcional específica como un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de unidad de negocios.

Steven Wheelwright consigna para la estrategia corporativa dos formas generales; "... el enfoque basado en los valores y el enfoque del portafolio corporativo..."¹⁴ El enfoque de portafolio conocido además como la matriz BCG (Boston Consultive Group), la alta administración evalúa cada una de las unidades de negocios de la corporación con respecto a la posición del mercado y la estructura interna. Luego de ser evaluadas se establece una función estratégica adecuada para cada una a fin de mejorar el desempeño individual de las organizaciones.

Michael Porter planteó con respecto a la estrategia de unidad de negocios que la capacidad que tiene una compañía para competir en un mercado específico está determinado por los recursos técnicos y económicos de esa misma organización, así como las fuerzas ambientales¹⁵, afirmando además que cada administrador debe realizar un análisis de estas fuerzas y entonces proponer un programa para influir en ellas.

Estas cinco fuerzas de Porter son; las amenazas al ingreso, el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutivos, y la lucha por una posición en los mercados saturados.

En estudios realizados por Alfred Chandler se plantea que la estructura organizacional refleja el crecimiento de la estrategia de la empresa. El mismo plantea que las organizaciones recorren tres fases de desarrollo, empezando en una estructura de unidad, pasando luego por una funcional que se torna multidivisional, para convertirse luego en una empresa de unidades que cuenta con una oficina administrativa encargada de la administración, especialización y estandarización entre las unidades organizativas.

¹³ Drucker, P. (1964), *Managing for Results*, New York, Hoper Raw.

¹⁴ Wheelwriqh, S. (1954). *Strategy Management*.New York: Hoper Raw,,pág 65-83.

¹⁵ Porter, M. (1983) .*Haw Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard, *Business Reviw*,pág.137-145

Waterman y otros plantearon el modelo de las " Siete Eses ", marco de referencia para el cambio que identifica siete factores claves que pueden afectar de manera negativa el cambio del éxito de una organización. Este modelo agrega una perspectiva contemporánea al problema de la estructura organizacional.

El modelo de las Siete Eses hace énfasis en que el éxito en la implementación de la estrategia depende de la interacción entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal, habilidades, y metas súper ordinarias, por lo que incluye además cómo se institucionaliza la estrategia, insertando a los líderes de las organizaciones a desarrollar un sistema de valores, normas, papeles y grupos que deberán alcanzar metas estratégicas.

Las organizaciones pueden ser estudiadas desde diferentes niveles de análisis; desde el propio individuo, el grupo en el que éste se integra, la organización propiamente dicha, los grupos de organizaciones existentes en el entorno, etc. En primer lugar se analiza de modo especial, y como variables dependientes la productividad, el ausentismo y la satisfacción en el trabajo, y en segundo lugar se estudia la propia organización.

La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperen en relaciones de interdependencia. Por ello, se plantea que las organizaciones consisten en: 1) arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; 2) sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos; 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas; y 4) una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan junto en relaciones estructurales.

Cuando se habla de organización, se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúen entre sí, a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa.

La organización constituye un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

Robbins define la organización como “un sistema o entidad social coordinada de forma consciente con unos límites relativamente definidos con carácter permanente para el logro de la misión”.¹⁶

Para Barnard, “la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, siendo esencial la cooperación para la existencia de la misma”.¹⁷

Las organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. Haas y Drabek consideran una organización como “un sistema discernible de interacción relativamente permanente y relativamente complejo”.¹⁸

Es criterio del autor del trabajo que una organización es la unión de varios individuos donde se distribuyen funciones comunes para el logro de objetivos que individualmente no podrían alcanzar, estableciendo normas y procedimientos en función del perfeccionamiento de las diferentes metas que se proponen y así, dar respuesta a los altos niveles de exigencia que traen consigo las crecientes demandas del desarrollo, agrupando de esta manera secciones de conocimientos, acompañadas de tecnología que facilitan el logro del estado deseado de la organización.

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia, constituye los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Según Henry Mintzberg en su libro Estructuración de las organizaciones,” la estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas”.¹⁹

Según Stoner, la estructura organizacional se refiere a” la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan”.²⁰

¹⁶ Robbins <http://www.monografias.com/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>. Cuba 2005

¹⁷ Barnard. <http://www.monografias.com/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>. Cuba 2005

¹⁸ Haas, E y . Drabek, T.(1979) Complex Organizations: A Sociological Perspectiva ,Nueva York, Pág.8

¹⁹ Mintzberg, H (1997) Estructuración de las organizaciones, MES, 1997, Pág. 235

²⁰ Stoner H. Administración. pág.336

Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas.

La mayoría de las estructuras organizacionales, suelen ser demasiadas complejas, por lo que resulta difícil transmitirse verbalmente. Debido a esto los administradores trazan un organigrama, en el que se muestran, las funciones, departamentos, o posiciones dentro de la organización y cómo se relacionan.

En un organigrama se puede apreciar la división del trabajo a partir de los cuadros existentes, así como la cadena de mando que constituyen las líneas que conectan los cuadros, llamadas también líneas de control, la cual determina el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado.

Kast y Rosenzweig consideran que la estructura es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización

Etkin considera que la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

Para Pfiffner y Sherwood la estructura formal....“ expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación”.

21

Los procesos reales sin embargo, no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se entremezclan con procesos informales. Así, la estructura formal (prevista) se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización.

El autor del trabajo comparte el criterio generalmente aceptado de que toda estructura organizacional está relacionada con la forma en que se organizan los recursos humanos

²¹ Pfiffner y Sherwood <http://www.monografias.com/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>. Cuba 2005

y materiales, para alcanzar los objetivos y considera además que la estructura no solo define el funcionamiento de la empresa, también determina los requisitos de idoneidad y el número de personas necesarias para alcanzar las metas propuestas. Independientemente de que sea la estructura la que le facilite el funcionamiento, es la capacidad, el sentido de pertinencia y el arte de dirigir las que permiten que la entidad logre los objetivos trazados o el cumplimiento de sus estrategias.

La estructura de la organización incluye varios aspectos que deben tenerse en cuenta para lograr el éxito de la organización como tal. Después que se tienen los puestos diseñados basándose en la especialización, la formalización, y adoctrinamiento, el diseñador debe preocuparse entonces en cómo agrupar dichos puestos en unidades y determinar además que dimensiones deberá tener cada unidad, estableciendo con este proceso el sistema de autoridad formal y la jerarquía de la organización.

La agrupación de unidades constituye uno de los parámetros de diseño de mayor relevancia, ya que la misma estimula el grado sustancial de dos mecanismos de coordinación (la adaptación mutua y la supervisión directa) sentando a la vez las bases para un tercer mecanismo, la normalización de los outputs. La organización a la hora de agrupar los puestos en unidades tiene en cuenta las siguientes bases de agrupación:

- Agrupación según los conocimientos y las habilidades.
- Agrupación según el proceso de trabajo.
- Agrupación según el proceso de trabajo y la función.
- Agrupación según el tiempo.
- Agrupación según el output.
- Agrupación por clientes.
- Agrupación por zona geográfica.

Todas estas bases pueden comprimirse formando dos categorías esenciales: agrupación según el mercado, que comprende las bases de output, de cliente y de lugar, y la agrupación funcional que comprende las bases correspondientes a conocimientos, habilidades, procesos de trabajo y funciones.

Capítulo 2. DIAGNÓSTICO A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA QUE RESPONDE AL PROCESO DE GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO EN LA UNIVERSIDAD DE GRANMA

II.1 Sistema de indicadores para la Gestión económico- financiera en entidades del MES.

Desde el año 1998 comienza el análisis para el perfeccionamiento de la gestión económico-financiera en el MES, el perfeccionamiento de la Gestión Económica-Financiera, se comienza a llevar a cabo en este período mediante conferencias científicas impartidas de diferentes temas con importantes conceptos de actualidad y proyección lo cual marcó "...el comienzo del diagnóstico integral sobre procesos de gestión económica-financiera"²², donde se denota a través del análisis realizado en cada área de la organización una débil utilización de la contabilidad como instrumento de dirección. Después del diagnóstico, devino el diseño del llamado "nuevo modelo de gestión económico financiera" de la organización, donde se declara la política oficial en cuanto a los procesos que la componen: planificación, administración financiera, contabilización, comercialización, control interno, sistematización, gestión de inventarios, estadística e Información, Informatización.

Por lo anteriormente expuesto se considera que a partir de entonces (1998) se comenzó la búsqueda de la calidad en la Gestión Económica y Financiera de las entidades del MES, en el año 2000 se dieron pasos importantes al respecto, con los avances logrados se ha podido alcanzar objetivos en el perfeccionamiento de los procesos de contabilización de la gestión de la Educación Superior, y en la etapa actual se ha desarrollado el procedimiento para la ejecución del proceso de Acreditación de la Gestión Económico Financiera en una Universidad y el empleo de sus resultados.

Objetivos de las Entidades Presupuestadas del MES.²³

1. Controlar los bienes (activos), obligaciones (pasivos) y el patrimonio.
2. determinar el resultado obtenido durante un ejercicio económico

²² Perfeccionamiento de la Actividad Económica. "Actualización del Modelo de Gestión Económica-Financiera del MES, 2011". p.7

²³ Perfeccionamiento de la Actividad Económica. "Actualización del Modelo de Gestión Económica-Financiera del MES, 2011". p.46

3. Establecer métodos de control de los bienes materiales y monetarios, así como de los activos fijos tangibles.
4. Elaborar las informaciones (Estados Financieros).
5. Facilitar el dominio del Costo de la gestión a los que dirigen la actividad
6. Propiciar análisis a los dirigentes administrativos sobre los gastos de recursos.

En busca de la excelencia en los procesos de las entidades se han desarrollado técnicas que permiten la actualización sistemática de los procesos de registro y control en correspondencia con los cambios que surjan dentro de las actividades necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la Educación Superior, y darle cumplimiento a los requerimientos informativos de los organismos globales, aprovechando los avances de la técnica y organización de la gestión gubernamental.

Pero la actualización sistemática de la contabilización de los procesos de registros no incluye solamente la gestión de control interno contable, es a través de esos procesos que la contabilidad alerta y pone en evidencias las violaciones de carácter administrativo que surjan, además de proyectar el análisis de los estados financieros.

El control del presupuesto del Estado y su ejecución ha transitado por varias formas, que van desde su control estadístico, hasta el registro contable. Para el 2011 se dejará de contabilizar en las unidades presupuestadas tal y como se contabiliza desde 1997 (por la Resolución # 54 de ese año emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios), se contabilizará por lo tradicional, por la contabilidad patrimonial sobre las normas generales establecidas en el país.

La vigencia reconocida hasta la fecha por el Ministerio de Finanzas y Precios de la Resolución Conjunta de la Junta Central de Planificación, Comité Estatal de Finanzas, Comité Estatal de Precios y Comité Estatal de Estadísticas del 18 de febrero de 1989 se aplicará desde el 2011 para ordenar los gastos de acuerdo a su origen y destino en “Partidas del Gasto y a su naturaleza económica en Elementos del Gasto” (existen en las entidades del MES experiencias, se implantó a tiempo en 1998 que se registrara por elementos), eliminando el método de reconocimiento de los gastos presupuestarios (devengado por el compromiso de pago) que difiere del reconocimiento de éstos desde el punto de vista patrimonial.

Previendo el momento de llegar a una sola contabilización, dadas las condiciones de Cuba, y teniendo en cuenta el avance en etapas superiores, se logró en el MES una

consecuente contabilización que hasta el 2010 y en correspondencia con los cambios se benefician a las entidades en lo siguiente:

- Se registra por actividades.
- Por áreas de responsabilidad.
- Con las dos bases anteriores se ha podido organizar la contabilización de los gastos y determinar con una mayor exactitud cuánto se gasta el presupuesto por un estudiante por año y cuánto le cuesta al presupuesto un graduado.

Los cambios a partir del año 2011 hacia una sola contabilidad, donde no se confunda la ejecución de los procesos contables y la ejecución del presupuesto con dos formas diferentes de contabilización, considerando las condiciones actuales del país y aprovechando los avances logrados en la contabilización de los gastos por actividades en los CES y el control del uso y destino de los recursos, tuvieron el propósito de simplificar el registro contable teniendo en cuenta las siguientes premisas:

1. Abreviar el registro contable de las operaciones asociadas con los sistemas de la administración financiera del Estado en las unidades presupuestadas.
2. Mantener y mejorar el nivel alcanzado de procesamiento de la información en los diferentes niveles de consolidación.
3. Mantener el control de los inventarios en las cuentas reales.

A propósito de esta transición se inicia una actualización de cada sistema y subsistema en correspondencia con las actualizaciones del modelo económico cubano esbozado en los lineamientos de la política económica y social que se presentaron a la asamblea nacional.

Reflejando en el período 2000-2010 como resultados principales entre otros:

- El fortalecimiento del trabajo y su consolidación, específicamente en su gestión contable y financiera y de control interno ha permitido que los resultados de las auditoría externas hayan experimentado un salto cualitativo y cuantitativo diferente y mejores.

De manera particular las universidades se consideran un sistema abierto e integrado al entorno, gestionadas sujetas a presupuestos, las cuales captan recursos del entorno a través de la gestión económica financiera que realizan mediante técnicas, procedimientos y mecanismos, regulados por los organismos rectores de la economía y la Educación Superior. Dicha gestión debe estar dirigida a “asegurar financiera y

materialmente al desarrollo de las actividades fundamentales de la universidad en un ambiente de necesaria eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.”²⁴

Los procesos que integran la Gestión Económica financiera de una Universidad son:

- Planificación
- Administración Financiera
- Contabilización
- Comercialización
- Control interno
- Sistematización
- Gestión de Inventarios
- Estadística e información
- Informatización

La integración y enfoque sistémico de estos procesos es la condición indispensable para el buen funcionamiento de la gestión económica financiera como aseguramiento a los procesos sustantivos de este tipo de organización.

II.2 Reseña Histórica y Caracterización de la Universidad de Granma.

Con el objetivo de responder a las exigencias del desarrollo agropecuario de la región oriental del país fue constituida en el curso 1967-1968 la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de Oriente, con la carrera de Ingeniería Agronómica, más tarde el horizonte de esta facultad se fue ampliando con la apertura en el curso 1970-1971 de la carrera de Medicina Veterinaria y en 1973-1974 se comienza la formación de Ingenieros Pecuarios. Inicialmente, en 1969-1970 comenzaron los Cursos para Trabajadores en la carrera de Agronomía y con posterioridad la de Ingeniería Pecuaria en el curso 1973-1974, la de Veterinaria en el 1975-1976.

De esta forma y con la estructura anterior, surgió en 1976 El Instituto de Ciencias Agropecuarias de Bayamo (ISCAB) como centro independiente, adscrito al también naciente Ministerio de Educación Superior (MES) y concebido como el Centro de

²⁴ Perfeccionamiento de la Actividad Económica. “Actualización del Modelo de Gestión Económica-Financiera del MES, 2011”. p.96

Educación Superior (CES) Agropecuario del Oriente cubano, siendo parte del proceso de perfeccionamiento de la educación superior, mediante la Ley No. 1306 de fecha 28 de julio de ese año.

Inicia sus actividades el 1ro. de septiembre y fue oficialmente inaugurado el 10 de diciembre del propio 1976, funcionando con esa denominación hasta el 8 de agosto de 1998, fecha en que deviene la Universidad de Granma, mediante el Acuerdo No. 3186 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, como parte de la continuidad del perfeccionamiento de la educación superior.

Teniendo como **misión**:

Contribuir al desarrollo político, económico y sociocultural de la provincia, a través de la formación integral y la superación continua de profesionales y cuadros, promoviendo y desarrollando la ciencia, la innovación tecnológica y la cultura, apoyados en un clima participativo y de compromiso con la Patria.

Con una **visión** de:

Alcanzar resultados cualitativamente superiores en la formación de una cultura general integral, haciendo énfasis en la labor político ideológico, la formación de valores y en la preparación para la defensa de los estudiantes, profesores y trabajadores de la Sede Central y de las CUM y su influencia en la sociedad.

Y como **objeto social**: (Resolución 35 del 2011 del MEP)

- Llevar a cabo la formación integral de los estudiantes universitarios en las ramas de las ciencias técnicas, agropecuarias, económicas, sociales, humanísticas, Exactas y Naturales y de la Cultura Física.
- Llevar a cabo la formación académica de postgrado y de superación continua de los profesionales universitarios.
- Desarrollar la investigación científica como elemento consustancial de educación superior, en coordinación con el ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente.
- Efectuar la matrícula de cursos por Pregrado compensado en carreras autorizadas, Postgrado, Maestría y Doctorados además de otros cursos especializados y la cuota de inscripción en los eventos para extranjeros y a la comunidad cubana en el exterior en divisas.

- Organizar eventos en Cuba en temas educacionales y científico técnicos en moneda nacional.
- Brindar servicios de transportación de personal en moneda nacional.
- Ofrecer servicio de comedor obrero a estudiantes y trabajadores en moneda nacional.
- Prestar servicios recreativos y personales a trabajadores y estudiantes en moneda nacional.

Desde su fundación hasta la actualidad han transcurridos 35 años en los que se han experimentado cambios necesarios en pos del desarrollo económico y social del país y la región, por lo que carreras como Economía Agropecuaria, Construcción de Maquinaria, Sanidad Vegetal e Ingeniería Pecuaria fueron desapareciendo poco a poco, como parte del proceso llevado a cabo con vistas a eliminar las carreras de perfil estrecho.

En el devenir histórico de esta institución y por las razones antes mencionadas fueron abiertas las carreras de Contabilidad y Finanzas, Mecanización Agropecuaria, Estudios Socioculturales, Ingeniería Forestal, Ingeniería Industrial, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Mecánica, Informática, Economía y Derecho, manteniéndose Ingeniería Agrónoma y Veterinaria para un total de 12 especialidades que conforman la actual estructura de carreras de la Universidad de Granma. Se ofrece además el curso de preparatoria de español que comprende a los estudiantes extranjeros que cursarán sus estudios universitarios en nuestro país.

Además, se han creado los Centros Universitarios Municipales con el objetivo de dar respuesta a la continuidad de estudio a los jóvenes en la Educación Superior. Están ubicados en las cabeceras de once municipios de la provincia y en cuatro bateyes azucareros para un total de 11 centros y 4 subsedes universitarias, dándole respuesta a las necesidades de superación de los diferentes municipios.

Es por ello que la Universidad cuenta con un diagnóstico estratégico bien definido que a continuación se expone:

FORTALEZAS:

F.1. Alta preparación político-ideológica de los recursos humanos y su compromiso con la Revolución.

F.2. Integración de la Universidad con el entorno.

- F.3. Estar listos para la Defensa en la Tercera Etapa.
- F.4. Existencia de un claustro impulsor de los procesos de la Nueva Universidad.
- F.5. Incondicionalidad del estudiantado para dar respuestas a las misiones que se les asignan.
- F.6. Carácter multidisciplinario de los saberes del claustro

DEBILIDADES:

- D.1. Insuficiente número de doctores en el claustro
- D.2. Insuficiente financiamiento en CUC para todos los procesos sustantivos.
- D.3. Insuficiente infraestructura en las SUM para el desarrollo de todos los procesos sustantivos
- D.4. La existencia de estructuras y plantillas tradicionales en las áreas de servicios que obstaculizan el desarrollo de la nueva universidad.**
- D.5. Insuficiente preparación para enfrentar los retos de la nueva universidad.
- D.6. Alto grado de deterioro de la base material con énfasis en el parque de transporte y maquinaria agrícola.

OPORTUNIDADES:

- O.1. Batalla de Ideas y Programas de la Revolución.
- O.2. Universalización de la educación superior.
- O.3. Reconocimiento de la universidad en el territorio.
- O.4. Necesidad de capacitación y/o superación de los recursos humanos del territorio.
- O.5. Desarrollo socioeconómico alcanzado por la provincia de Granma.
- O.6. Informatización de la sociedad.

AMENAZAS:

- A.1. Manifestaciones de corrupción, ilegalidades e indisciplina social.
- A.2. Recrudescimiento del bloqueo, lucha ideológica y crisis económica internacional.
- A.3. Insuficiente capacidad de respuesta de organismos y entidades del territorio.
- A.4. Ofertas más atractivas de empleo en otros sectores para los profesores.
- A.5. Incremento de las oportunidades de contratación de los profesionales.

MATRIZ DAFO

MATRIZ DAFO	OPORTUNIDADES						AMENAZAS					TOTAL	
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5		
FORTALEZAS	F1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X
	F2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X
	F3	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	8X
	F4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X
	F5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	9X
	F6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X
DEBILIDADES	D1	X	X	X	X	X		X	X	X	X	10X	
	D2	X	X	X	X		X	X	X	X	-	9X	
	D3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X	
	D4	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	6X
	D5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X
	D6	X	X	-	X	-	X	-	X	X	X	X	8X
	TOTAL	12X	12X	11X	11X	9X	11X	9X	11X	11X	10X	9X	

En la estructura organizativa de dirección de la institución se han introducido cambios convenientes en diversos momentos, o para tratar de hacerla corresponder y ponerla a tono con los requerimientos y exigencias de la eficacia y eficiencia de los procesos universitarios. Sobre la base de estas consideraciones, actualmente en su gestión el centro se apoya en la estructura aprobada por el acuerdo 16 del Consejo de Dirección

del Ministerio de Educación Superior, de Junio del 2003, en la que se destaca la existencia de cuatro Vicerrectores:

1. Formación del Profesional.
2. Investigaciones Científicas y Educación de Postgrado.
3. Económica Administrativa.
4. Atención a la integración.

Así como cinco Facultades:

1. Ciencias Agrícolas.
2. Medicina Veterinaria.
3. Ciencias Técnicas
4. Ciencias Sociales y Humanísticas.
5. Ciencias Económicas y Empresariales.

La Universidad cuenta con una red de Unidades Docentes distribuidas en 2 municipios de la provincia, en las que se insertan los estudiantes de cuarto y quinto año del curso regular diurno, los cuales, además de recibir la formación que corresponde a esta etapa de sus respectivas carreras, desarrollan una labor extensionista en las comunidades y el territorio de su entorno, participando activa y creadoramente, según su perfil de estudio, en los Programas de Recuperación Cañera, Cafetalera, Arrocería y Ganadera, así como en labores de Control Interno, Auditorías, Diagnóstico de Comunidades y Estudios Sociodemográficos y Sociodemolaborables.

II.3 Características de la Vice-Rectoría Económica

La Vice-Rectoría económica tiene un total de 217 trabajadores, con 6 direcciones:

1. Dirección Económica
2. Dirección de Servicios
3. Dirección de Mantenimiento
4. Dirección de Inversiones
5. Dirección de Transporte
6. Dirección de Aseguramiento Técnico Material

La alta preparación y estabilidad del personal ha permitido alcanzar resultados de trabajo significativos dentro del Centro y a nivel del Ministerio.

La informatización de la actividad económica se ha convertido en un factor clave y decisivo para el desarrollo con calidad de todas las esferas de trabajo que forman parte de su misión, ocupando un lugar destacado en la región oriental del país, en el uso de las Técnicas de la Información y las Comunicaciones (TIC) y en el desarrollo de la Informática en la actividad.

Se mantienen buenas relaciones de trabajo con la Facultad de Ciencias

Económicas y Empresariales, constituyendo una Unidad Docente de dicha facultad, no obstante se trabaja continuamente en el fortalecimiento de estas relaciones para garantizar el desarrollo armónico de los planes de integración que han sido concebidos con esa área y que así lo requiere el Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiero de la Educación Superior.

El Centro se encuentra enfrascado en un proceso de perfeccionamiento de la Actividad Económico Financiera, para lo cual se trabaja en la confección del programa para la Acreditación de la Gestión Económica y Financiera para dar respuesta eficiente a los retos de la nueva universidad y al reordenamiento económico convocado por la máxima dirección del país.

Dentro de su estrategia de desarrollo hasta el 2011, en la Vicerectoría de Economía y Administración de la Universidad de Granma, se desarrolla todo el proceso de Gestión Económica y Financiera, que sustenta el desarrollo de los procesos universitarios, teniendo como Misión la siguiente:

Asegurar material y financieramente el desarrollo de los procesos universitarios, con una alta calidad en el registro y control de los recursos humanos, materiales y financieros, a partir del perfeccionamiento de los sistemas contables y financieros y de la aplicación efectiva del Modelo de Gestión Económica y Financiera, con un colectivo de trabajadores capacitados integralmente y comprometidos con los principios de la Revolución.

Dentro de sus objetivos de trabajo se pueden destacar los siguientes:

1. Asegurar material y financieramente, el desarrollo de los procesos universitarios, consolidando los resultados logrados en el registro y control de los recursos.
2. Obtener la Certificación de los Sistemas y Subsistemas del Modelo de Gestión Económica y Financiera (NMGEF).
3. Alcanzar resultados aceptables en las evaluaciones internas y externas.

4. Elevar los niveles de aseguramiento para la defensa.
5. Tener instrumentado los programas para el uso eficiente de energía

En el desarrollo de los diferentes procesos, la Vicerectoría mide el resultado de su gestión a partir del comportamiento de los diferentes indicadores, relacionados con las actividades que se realizan.

- ◆ Costo por peso de captación.
- ◆ Costo de un estudiante de postgrado y pregrado por carrera.
- ◆ Producción agrícola por hectárea de tierra agrícola.
- ◆ Índice de eficiencia en la explotación del parque de transporte.
- ◆ Consumo de combustible por Km. recorrido.
- ◆ Relación estudiante por profesor.
- ◆ Normas de consumo de alimento por comensales.
- ◆ Salario medio por trabajador.
- ◆ Productividad del trabajo.

La planificación económica y Financiera se realizan en Moneda Nacional CUP y CUC, a partir de:

- ◆ Plan de Ingresos en Moneda Nacional CUP y CUC.
- ◆ Plan de la Economía.
- ◆ Anteproyecto Financiero
- ◆ Plan de Inversiones.

La no existencia de una estructura óptima y por consiguiente aplicable en todo momento a todo tipo de empresa, es algo que ha sido puesto en evidencia por diversos autores encuadrados en distintos enfoques o escuelas. Evidenciándose adaptaciones de estructuras a estrategias para la facilitación del cumplimiento de los objetivos. En el trabajo se señala que la Vicerectoría económica y de administración de la Universidad de Granma, trabaja con una estructura lineal,(anexo1), aprobada por el acuerdo 16 del Consejo de Dirección del Ministerio de Educación Superior, de Junio del 2006.

La misma está formada por las siguientes direcciones:

1. Dirección Económica.

2. Dirección de Servicios.
3. Dirección de Mantenimiento e Inversiones.
4. Dirección de Alimentación.
5. Dirección de Transporte.
6. Dirección de Aseguramiento Técnico Material.

Para el logro de los objetivos de trabajo, cuenta con un total de 217 trabajadores, con una edad promedio de 46 años, distribuidos por direcciones y por categoría ocupacional de la forma siguiente:

Direcciones/Categoría Ocupacional	Dirigente	Técnico	Servicio	Operario	Administrativo
Vicerrectoría	1	0	1	0	1
Dirección Económica	1	16	0	4	1
Servicios Generales	1	1	12	33	3
Mantenimiento e Inversiones	1	10	4	30	2
Alimentación	1	1	2	43	3
Transporte	1	2	2	26	
ATM	1	2	2	9	
Total	7	32	23	145	10

Estas Direcciones son las encargadas de asegurar el desarrollo de los procesos universitarios, proceso que está siendo afectado en su eficiencia y efectividad por la no correspondencia de los objetivos actuales con la estructura vigente.

La materialización de los cambios que han tenido lugar en la educación superior, el cambio de los escenarios en que se desarrolla la economía nacional y la necesidad de una mayor calidad de los servicios que se prestan a la comunidad universitaria, demandan una estructura, que permita mayor agilidad y nivel de respuesta para lograr los objetivos de trabajo.

II.3.1 Valoración crítica de la estructura actual. Partes de la estructura

La Vicerectoría económica y de administración, se encuentra subordinada a la rectoría de la Universidad de Granma, perteneciente al Ministerio de Educación Superior.

Con respecto a las cinco partes en la que se divide la estructura organizativa, se aprecia que el ápice estratégico de la Vicerectoría está conformado por el Vicerrector Económico, la Secretaria Ejecutiva y un Metodólogo, lo que constituye, según el reglamento orgánico del Ministerio de Educación Superior la primera incongruencia, ya que el mismo dicta que: “los vicerrectores son asesores metodológicos y de control del rector y no un órgano administrativo²⁵”.

Con relación a los Staff, evaluamos que son híbridos debido a que en las direcciones donde se agrupan directivos, técnicos y especialistas encargados de la preparación del personal y responsables de la contratación, los analistas de planificación y control, los analistas de presupuestos y los contables, están agrupados en las direcciones siguientes:

Dirección Económica Financiera

Dirección de ATM

Dirección de Transporte

Dirección de Mantenimiento e Inversiones

Dirección de Alimentación

Dirección de Servicios Generales

En la estructura general se aprecia el staff de apoyo (elemento de la burocracia profesional), las unidades que brindan asesoría, supervisión y apoyo a las otras unidades organizativas y a los servicios básicos o primarios en general que tienen lugar en la organización. Con respecto a la tecnoestructura, no tan notable como el otro, igualmente brinda función de asesoría y supervisión sobre los homólogos de cada una de las siguientes unidades organizativas como sede central, incluyendo las CUM y las FUM.

La vicerectoría está funcionando con una estructura plana, la misma no tiene identificada la línea o mandos intermedios, debido a que el núcleo de operaciones está directamente subordinado a cada uno de los directores que se mencionaron anteriormente, por lo que se plantea que la Vicerectoría tiene definido un solo nivel de subordinación, de cada unidad organizativa al vicerector.

²⁵ MES. (2012). Reglamento orgánico Ministerio de Educación Superior, pág 3

Bases de agrupación de unidades.

La agrupación de las unidades está definida en correspondencia con la actividad que cada una realiza en función del cumplimiento del objeto social de la universidad. Debe señalarse que como direcciones individuales dividen el proceso de aseguramiento material y dificultan el cumplimiento de los objetivos de trabajo a raíz de que generan un grupo de directivos que no cuentan con la totalidad de las prerrogativas ni la suficiente plantilla como para poder completar el ciclo de dirección. Esto trae como consecuencia que para garantizar su funcionamiento exista un alto nivel de dependencia de otras direcciones o que el nivel superior de dirección sea quien priorice las actividades que garanticen su funcionamiento.

Por lo que se hace necesario, la agrupación según los procesos de trabajo y las funciones que ejecutan para cumplir las diferentes metas.

Desde el punto de vista interno de cada dirección, en su núcleo operacional están presentes brigadas especializadas, cada una en la prestación de servicios que tienen que ver con la comercialización, mantenimiento, servicios, etc y que dependen uno del otro, dentro de la brigada como unidad organizativa más pequeña, tiene lugar la independencia de procesos de trabajo con un acoplamiento de tipo mancomunado.

Mecanismos de coordinación

En las direcciones se aplica de forma combinada los cinco mecanismos de coordinación, la adaptación mutua y supervisión directa son las más evidentes debido a que todas las áreas tienen un responsable que verifique el cumplimiento del trabajo y sus resultados, por otra parte se cumple también con la normalización de los procesos.

Puede notarse que la normalización de habilidades y de procesos prevalece en la mayoría de las unidades organizativas, lo que denota el alto grado funcional de la organización con notable burocratización de su estructura, aunque sea precisamente la normalización de los resultados a través del control de los indicadores globales del desempeño en los servicios, el mecanismo rector. Debe señalarse que en este indicador existen fallas en función de que hay partes del funcionamiento que quedan fuera de la jurisdicción de cada uno de los directivos por lo que sólo el ápice estratégico puede evaluar el resultado final o depurar responsabilidad.

En las direcciones, con los altos niveles de dependencia que tienen una de la otra se dificulta que sea posible la aplicación de forma combinada de los diferentes

mecanismos de coordinación como son la normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados y la normalización de las habilidades, debido a lo que anteriormente se ha planteado.

El comportamiento de los mecanismos de coordinación es bastante aproximado a la teoría mintzbergiana, pues en el ápice estratégico existe la adaptación mutua, al igual que en la tecnoestructura interna y la normalización de procesos y de habilidades. De igual manera se manifiestan en los staff, en el núcleo de operaciones, la normalización de habilidades y de procesos, así como en la supervisión directa.

De acuerdo a las características, funciones, y el objeto social de la universidad se trabaja con una estructura lineal y burocrática. Aunque los procesos de trabajo están altamente normalizados, es decir que todas las operaciones que se realizan desde la entrada de los combustibles y materiales varios y el proceso de manipulación, control y entrega final a los clientes, están debidamente documentados a través del manual de procedimiento en cada una de las actividades, no se logra un proceso integrado, donde se debe tener en cuenta, además, el aseguramiento de la calidad de los procesos que garantice satisfacer las demandas de los clientes de los diferentes productos que se ofertan entre los cuales están alimentación, transporte, compras, etc. por citar algunos ejemplos.

Con relación a los distintos niveles jerárquicos de la estructura global analizada, se pueden apreciar las Unidades Organizativas que integran cada uno de ellos y su respectivo alcance. Cada Director cuenta con un alcance muy amplio que dificulta el desempeño eficaz de la función control. Destacando además que otra deficiencia perdurable es la ausencia de unidades organizativas de línea media, abordándose también que administrativamente todas las unidades organizativas se subordinan al vicerector como lo muestra el organigrama de la estructura analizada. (Anexo 1)

La ausencia de niveles intermedios de dirección (Departamentos), provoca una alta dependencia entre directivos y operarios, limitando la función de dirección. Cada Directivo tiene muy alto su nivel de alcance y su dirección muy lineal, por lo que todo el tiempo se desempeña en el cumplimiento de las tareas asignadas al personal y no en aras de formular estrategias, organizar, controlar y dirigir. Evidenciando una de las desventajas que tienen las estructuras lineales como se plantea en el capítulo anterior.

En esta estructura cuando aplicamos a cada dirección según la expresión matemática evaluada por Gracunas en 1937, “el ángulo de dirección donde se puede calcular el

número de relaciones que se establecen entre director y subordinados y entre propios subordinados, expresada mediante la siguiente fórmula:

$$R = n (2^{n-1} + n-1)$$

En la que: R número de relaciones posibles

n número de subordinados. “

26

Podemos concluir que en la dirección económica el director tiene un total de 20 subordinados, que por las tareas que realizan se podrían agrupar en siete secciones de conocimiento denominadas de la siguiente manera:

- Contabilidad
- Finanzas
- Activos fijos tangibles
- Inventarios
- Planificación y estadística
- Informatización
- Especialistas

En el análisis de los niveles de relaciones que se establecen, este director debe trabajar en esta dependencia directa de 20 subordinados con 19 923 305 relaciones, lo que demuestra y evidencia la necesidad de una línea media que facilite la dirección.

Cuando analizamos por secciones de conocimiento esta dirección debe administrar 490 relaciones que se establecen entre estas secciones siendo todavía según Gracunas un alto nivel de relaciones.

En la dirección de transporte el director tiene un total de 27 subordinados que se podrían agrupar en secciones de conocimiento de la siguiente manera:

- Evaluación técnica, tráfico.
- Taller y reparación
- Transportación y carga

En la dirección de mantenimiento e inversiones el director cuenta con jefes de brigadas por sectores de conocimiento que se relacionan a continuación.

²⁶ Gracunas. (2007) La Dirección Estratégica de la Empresa. MES. Villa Clara . pág 298-299.

- Brigada de mantenimiento constructivo
- Brigada mantenimiento de equipo.
- Planificación
- Inversiones

De esta manera el número de posibles relaciones sería igual a 44. Por las características de esta dirección en la universidad, tiene funciones que se deben realizar en la dirección económica como son la planificación de los mantenimientos y las inversiones debido a que en la universidad esto se evalúa desde los presupuestos aprobados.

En la dirección de ATM el director tiene 16 subordinados directos por lo que el total de posibles relaciones que debe regir es igual a 524 528 y cuenta con 3 secciones de conocimiento que generarían 18 posibles relaciones las cuales serían:

- Gestión
- Almacenamiento
- facturación

En la dirección de alimentación el director tiene 50 subordinados pero en ésta al igual que en la de mantenimiento e inversiones se logra que cada sección de conocimiento tenga su responsable, en jefes de turno y jefes de brigadas, facilitando el trabajo de este director, esta dirección tiene las siguientes secciones:

- Normación y menú.
- Elaboración
- Instrumentación y control
- Servicios

En el análisis anterior se demuestra que los niveles de alcance son muy elevados al igual que las relaciones que se establecen por lo que la dirección se dificulta en gran medida provocando que los jefes traten de ganar un alto nivel de especialización que en los momentos actuales es imposible obtener por lo que la toma de decisiones se encuentra constantemente con el riesgo de ser errada. Además de no contar con una unidad organizativa fortalecida para la generación de producciones.

Por todo lo anteriormente analizado se considera que la estructura de dirección vigente no está en condiciones de garantizar el cumplimiento de los objetivos de trabajo, porque

no se adapta a las características de las actividades que hoy desarrolla la Universidad de Granma, a partir de los cambios que han tenido lugar en la educación superior.

Por tal razón en el capítulo siguiente se mostrará una nueva estructura basada en la integración de los diferentes subprocesos universitarios vinculados al proceso de gestión económico-financiera, lo que permitirá un sustentar este proceso en un control integrado de gestión para un adecuado proceso de toma de decisiones que garantice operacionalizar la proyección estratégica del centro.

La propuesta realizada se fundamenta en los criterios generales acerca de los tipos de estructuras y sus características, así como las regulaciones o normas que se establecen en el país para estos fines.

II.4 Características generales de la estructuración de las organizaciones tenidas en cuenta para la nueva propuesta.

Según el grado de estructuración las organizaciones pueden ser formales o informales. La organización formal tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. En ésta los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos, estatus, prestigio, remuneración, y otros aspectos que son bien ordenados y controlados.

La organización informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea, la participación de sus miembros puede ser consciente e inconsciente. Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.

El objeto de este trabajo responde a las características de una estructura formal, dentro de este tipo de estructura pueden identificarse los siguientes tipos de organizaciones: lineal, funcional y lineal funcional o lineal staff-

La organización lineal se conoce también como simple y se caracteriza porque es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.

Este tipo de estructura es el más simple y se caracteriza porque el jefe de primera línea controla todas las funciones de dirección y subordina a él todas las subdivisiones ejecutivas, o sea, consiste en una subordinación vertical.

Ventajas.

- Posee una influencia directa (comunicación y mando) sobre los subordinados.
- Evita el surgimiento de tareas contradictorias.

Desventajas.

- Al no existir subdivisiones especializadas, el dirigente tiene que convertirse en un tipo de especialista universal, lo cual se ha ido tornando casi imposible en la medida que avanzan la ciencia y sus aplicaciones en la producción o los servicios, así como el empleo de tecnologías de avanzada que dan lugar a un incremento continuo y desmedido de la especialización del trabajo.
- Como consecuencia, no se pueden asimilar grandes volúmenes de dirección.

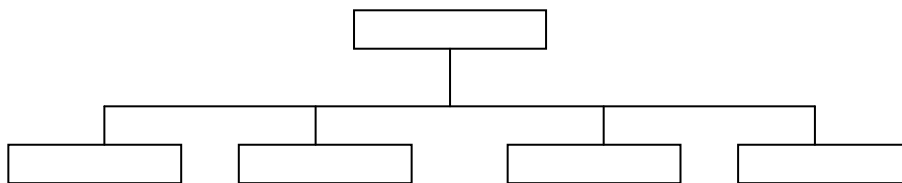


Figura 1: Estructura Lineal o Militar: Mínimo de niveles.

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

En la misma se asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización, agrupando así a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan.

La estructura organizacional funcional (EOF). Surge como una necesidad a partir de lo planteado en el epígrafe anterior y se basa en la división de la dirección por funciones, cada una de las cuales se desarrolla por especialistas o por una subdivisión completa.

Este tipo de EOF se caracteriza porque cada subdivisión concentra la responsabilidad y autoridad necesarias para emitir órdenes sobre el nivel ejecutor, dentro de su campo de ejecución.

Ventajas.

- Permite un amplio uso de especialistas, lo que logra un alto nivel de especialización de la dirección.
- Se argumentan y elaboran las decisiones con un mayor nivel de profundidad.

Desventajas.

- Amplio número de canales de información y decisiones.
- Extremada amplitud en la asimilación de las decisiones que emiten varios funcionarios, lo cual genera tareas contradictorias, disgustos, desorientación en la definición de las prioridades.
- Violación de Unidad de Mando y resquebraja la disciplina tecnológica.
- Desencadena roces laborales y disminuye la productividad.

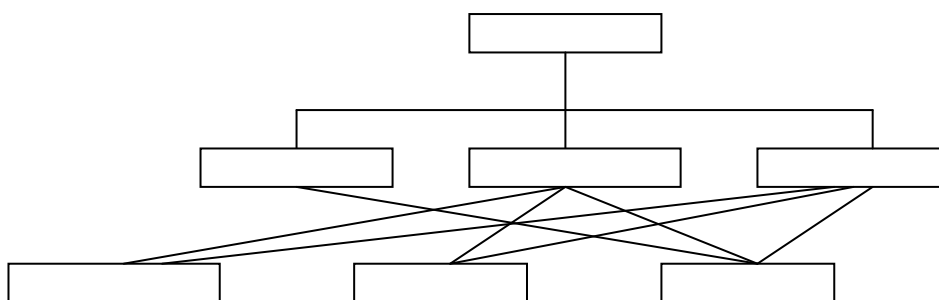


Figura 2. Estructura Funcional o de Taylor: Los J'de línea reciben información u orientaciones de todos los asesores.

La organización Línea-Staff o lineal funcional es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

En este tipo de organización las actividades están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indiferentes.

También se le denomina mixta, pues surge como una combinación de las dos anteriores para tratar de atenuar las desventajas de ambas. Tiene como base la estructura lineal, a la cual se le agregan órganos funcionales que asesoran a manera de especialistas al jefe del nivel superior y éste emite las órdenes de manera lineal al nivel ejecutivo.

Ventajas.

- Facilita el cumplimiento del PTO de unidad de mando.
- Amplio uso de la especialización, lo que permite decisiones argumentadas y profundas.

Aunque no ofrece desventajas, se corre el riesgo de:

- Se centralice excesivamente el mando en el jefe de más alto nivel, cuando en su lugar se debiera aprovechar y hacer un uso más amplio y controlado de los especialistas con determinada responsabilidad y autoridad para incidir sobre la línea ejecutiva.
- El efecto contrario sería la utilización excesiva del aparato funcional de manera que rompa la unidad de mando.

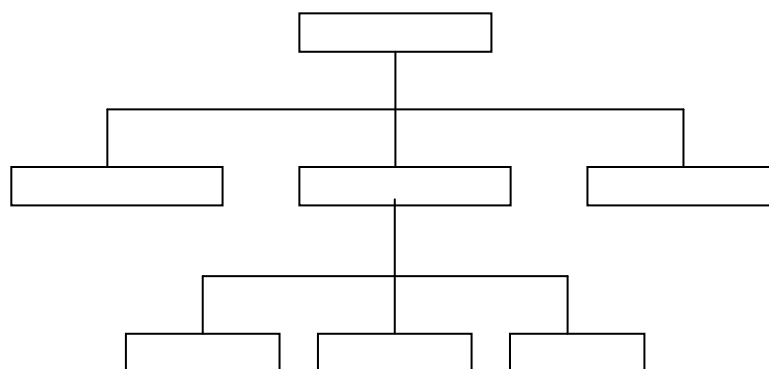


Figura 3. Estructura Lineal-Funcional (Mixta): Mantiene la Unidad del Mando (debe tener mínimo de niveles). Trabaja con especialistas (staff) (Mejora Pt respecto a la 2).

La estructuración de las organizaciones, se basa en la creación de unidades organizativas, la que se define como la unión de diversos roles dentro de un área determinada con propósitos comunes y objetivos a alcanzar mediante la coordinación de

varias personas que pueden desempeñar diferentes puestos. Pueden concebirse como departamentos, secciones, etc, lo cual indica una jerarquía y subordinación que ocupan un lugar en la estructura.²⁷ Otro autor la define: “como una breve descripción del órgano administrativo donde se tipifica el nivel organizacional al que pertenece. En ésta se resume su principal responsabilidad, el grado de desconcentración y el ámbito de jurisdicción y competencia de cada dirección, unidad o equipo”.²⁸

Las organizaciones son profundamente influidas por las fuerzas del ambiente que provocan cambios organizacionales, los cuales, a su vez, también influirán sobre el ambiente provocando cambios ambientales y así sucesivamente.

Tom Burns y G.M. Stalker desarrollaron un enfoque para diseñar organizaciones que incorporaran el ambiente de la organización. Ellos señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización: el mecanista y el orgánico. En el mecanista las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Por otra parte el orgánico, plantea que las personas trabajen en forma de grupo.

La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de estos tres patrones: división por producto, la división geográfica es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, la división por cliente, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

Sin coordinación los individuos y departamentos perderían de vista sus funciones en el seno de la organización, pues este es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos ó áreas funcionales) de una organización a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales.

Hay 5 mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en las que las organizaciones coordinan su trabajo.

²⁷ Vázquez, O. () Caluff. Entorno a “ La estructuración de las organizaciones ” de Mintzberg.

²⁸ www.rincondelvago.com

- Adaptación mutua de los individuos, consecuencia de la comunicación informal. En este tipo de mecanismo, el control del trabajo corre a cargo de quien lo realiza.

Se utiliza en las organizaciones más sencillas y paradójicamente se recurre también a este mecanismo en las más complicadas, dado que es el único mecanismo que funciona bajo circunstancias extremadamente difíciles.

- Supervisión directa. A medida que una organización supera su estado más sencillo suele recurrirse a un segundo mecanismo de coordinación. La supervisión directa tiene lugar cuando una persona se responsabiliza de la coordinación de otros trabajadores, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.
- Procesos de normalización o establecimiento de normas, que pueden afectar:
 - A los procesos de trabajo. El analista, determina qué hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo. Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado.
 - A los resultados. Se consigue la coordinación de los miembros de la organización determinando qué es lo que se espera de ellos. Se normalizan los resultados al especificarse los mismos, cuando se determinan cantidades de producción o de rendimiento.
 - A los conocimientos y habilidades. Determinan que capacitación es necesaria para desarrollar el trabajo. Se utiliza cuando no se puede normalizar los procesos de trabajo o los resultados a alcanzar.

No cabe suponer que es posible una organización en la que se recurra a un único mecanismo de coordinación. En general, se suelen utilizar los cinco a la vez. Como mínimo, se combina a menudo cierto grado de supervisión directa con la adaptación mutua sea cual sea el grado de normalización.

Según **Thompson** (1967): existen diferentes formas de establecer interdependencias entre los miembros de la organización, las que se muestran a continuación:

- **Acoplamiento mancomunado:** mediante el cual los diferentes miembros de la organización pueden compartir recursos comunes conservando por lo demás su independencia.

- **Acoplamiento secuencial:** los miembros de la organización trabajan en serie.
- **Acoplamiento recíproco:** los miembros se van transmitiendo el trabajo entre sí en uno y otro sentido proporcionando cada uno outputs (resultados) y recibiendo inputs de los demás.

Mintzberg distingue las siguientes partes en las organizaciones: órganos en línea (ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones.); órganos de staff (tecnestructura, staff de apoyo).

Órganos en línea

- **Núcleo de operaciones.** Trabajadores directamente relacionados con las actividades de explotación.
- **Ápice estratégico.** En el otro extremo de la organización se encuentra el ápice estratégico que abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general en la organización: el director general y los demás directivos de nivel superior cuyas preocupaciones sean de carácter global, incluidas quienes les asisten directamente, como secretarias, adjuntos, etc.
- **Línea media.** Conjunto de directivos situados jerárquicamente entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.

Órganos en staff

Tecnestructura. Integrada por profesionales que planifican, diseñan, mejoran el trabajo que tienen que hacer otros y les adiestran

- **Staff de apoyo.** Conjunto de unidades especializadas de naturaleza muy variada que apoyan a la organización mediante la prestación de tareas y servicios especializados. En ningún caso cumplen funciones de normalización.

Las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión.

- **La organización como un flujo de autoridad formal** (de relaciones jerárquicas o de dependencia). Esta perspectiva pone el énfasis en la autoridad y en la capacidad de supervisión.
- **La organización como un sistema de flujos regulados.** En el sistema regulado pueden identificarse tres flujos claramente diferenciados: el de trabajo de

operaciones, el de información y decisiones de control y el de información de staff.

- **Flujo de trabajo de operaciones.** Atraviesa el núcleo de operaciones; corresponde a las funciones que se desarrollan para transformar los inputs en outputs.

El control de este flujo varía según la organización, en muchas ocasiones se trata de un flujo sumamente regulado, con un acoplamiento secuencial.

- **Flujos de control regulados.** Representado por los flujos verticales de toma de decisiones, subiendo desde el núcleo de operaciones y atravesando la cadena de autoridad.
- **Flujos regulados de información de staff.** O sistema de comunicación entre línea y staff, y entre el staff tecnocrático y el staff de apoyo.

En Cuba el proceso de análisis de estructura analiza todo lo anteriormente plantado pero se rige por un conjunto de reglas que no violan hasta el momento, ninguno de los conceptos analizados, pero si facilitan la estructuración organizacional en función de nuestro sistema social, las mismas se muestran a continuación:

- a) Las estructuras deben ser sencillas y de fácil comprensión, ya que las estructuras complejas diluyen la responsabilidad y frenan la adopción de decisiones.
- b) Las unidades subordinadas no deben querer repetir exactamente la estructura de dirección de su nivel superior.
- c) Toda función necesaria debe estar asignada a una de las unidades organizativa previstas en la estructura.
- d) Una misma función no puede estar asignada a varias subdivisiones estructurales.
- e) Las funciones deben estar repartidas entre los diferentes órganos de forma clara, precisa y bien definida.
- f) La responsabilidad de una función no puede separarse del poder de decisión necesario para cumplir la función.
- g) No debe responsabilizarse a la misma área o persona con las actividades que exigen un control recíproco, ya que no es conveniente ser juez y parte.

- h) Las áreas de control y supervisión no deben estar subordinadas a las áreas operativas.
- i) Cada área de trabajo debe tener el rango de jerarquía que le corresponde de acuerdo a la importancia de las funciones que deba desarrollar.
- j) Cada persona debe saber a quién dirige y a quién responde.
- k) Cada empleado debe tener un sólo Jefe. La dualidad de mando relaja la disciplina y crea contradicciones que no contribuyen a que se cumplan los objetivos previstos.
- l) Debe haber una división bien clara del campo de acción y de autoridad de cada Jefe.
- m) La estructura debe facilitar la rapidez de acción y la toma de decisiones. También debe facilitar el mantener la disciplina.
- n) Debe aprovecharse al máximo la especialización, siempre que no implique subutilización del personal.
- o) La cantidad de subordinados que debe tener cada Jefe no debe ser muy grande. En general si los subordinados tienen responsabilidades diferentes, debe ser pequeña la cantidad de estos. Si las tareas desarrolladas por los subordinados es la misma, la cantidad de los mismos puede ser mayor.
- p) Toda estructura debe asegurar la retroalimentación a fin de subsanar a tiempo las desviaciones de la política trazada.”²⁹

Atendiendo a lo anterior y teniendo en cuenta las características de la entidad analizada el tipo de estructura seleccionada es el lineal funcional con un enfoque de proceso.

²⁹ Colectivo de autores. Manual de cálculo del personal. sección III tomo 2 pág 10.

Capítulo III: Propuesta de la nueva estructura y validación de su factibilidad práctica de la nueva estructura.

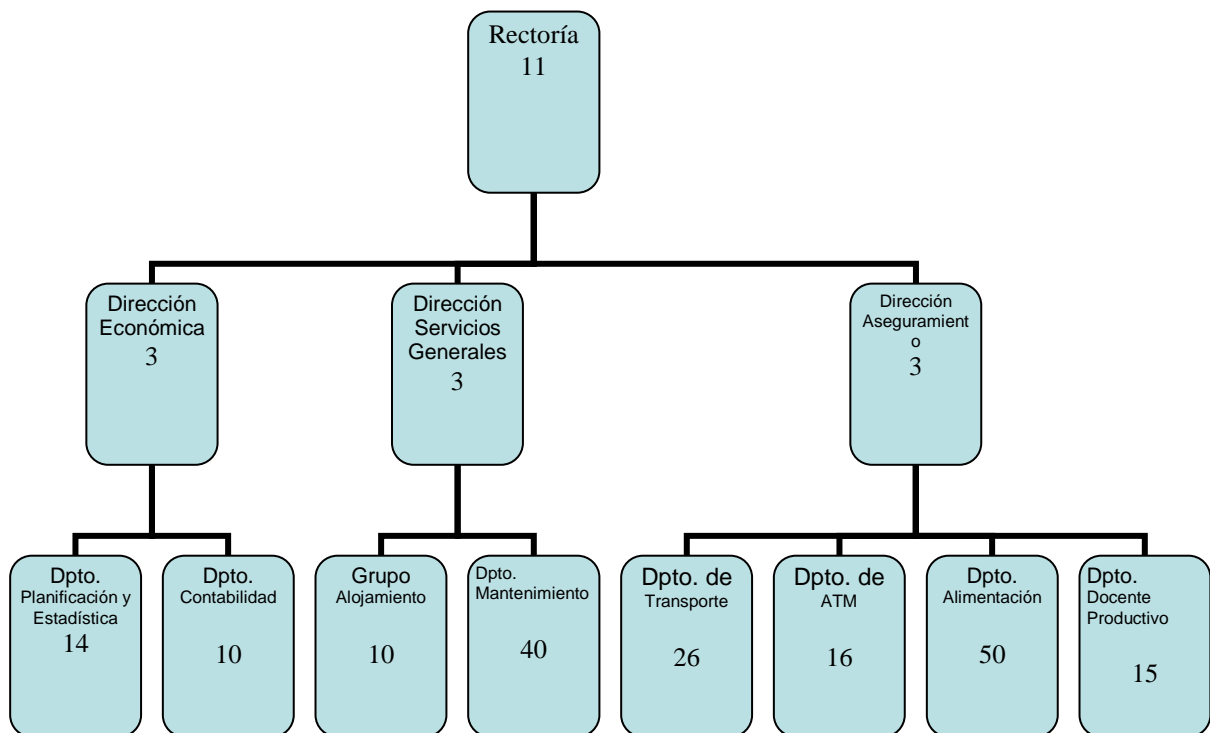
III.1 Propuesta de la nueva estructura

Como se plantea en el capítulo anterior se propone una estructura de tipo lineal funcional desde un enfoque de proceso que permita una integración de los diferentes subprocesos y el direccionamiento del proceso de gestión económico-financiera facilitando el cumplimiento de la estrategia del centro objeto de estudio. Primeramente es necesario señalar que con la nueva estructura se logra:

1. Desaparecen el concepto de vicerectoría pasando a ser direcciones funcionales que se subordinan directamente al Rector, eliminando de esta manera la función administrativa del vicerector y permitiendo así que cumpla con la función de asesoría al mismo.
2. Estas direcciones funcionales responden a los procesos de aseguramiento material y aseguramiento económico financiero, disminuyendo los niveles de dependencias que existen en la estructura actual a contrapartidas de los procesos.
3. En la nueva estructura los directivos cuentan con una línea media que facilita el desarrollo y cumplimiento del ciclo de dirección, debido a la disminución de su alcance y al número de relaciones que se establecen en su área de acción.
4. Se potencia el enfoque de proceso, en la definición de las nuevas unidades organizativas, a partir de la concentración de actividades (inputs-outputs), garantizando con ello que el flujo de todas las actividades y recursos necesarios se concentren en una misma dirección.
5. Las funciones de dirección pueden ser materializadas en todo su ciclo, lo que permite medir la calidad integral de la gestión.

Esto se puede observar en el siguiente organigrama:

Organigrama de la nueva estructura.



La estructura que se propone estaría compuesta por las siguientes unidades organizativas:

- Dirección de Economía.
- Dirección de Servicios.
- Dirección de Aseguramientos.
- Departamento de Contabilidad y finanzas
- Departamento de alimentación.
- Departamento docente productivo.
- Departamento de ATM.
- Departamento de transporte.
- Departamento de mantenimiento.
- Departamento de Planificación y Estadística
- Departamento de Alojamiento.

Comparación de la estructura actual y la propuesta.

Estructura		
ACTUAL	PROPUESTA	
Direcciones	Direcciones	Departamentos
Dirección Económico Financiera	Económica	1. Contabilidad. 2. Planificación y estadística
Mantenimiento e Inversiones.		
Dirección de Alimentación		
Dirección de Servicios Generales	Servicios Generales	1. Alojamiento 2. Mantenimiento
Dirección de ATM		
Dirección de transporte		
	Aseguramiento	1. Docente productivo 2. Alimentación 3. ATM 4. Transporte

Al momento de proyectar la nueva estructura hemos tenido en cuenta los objetivos a alcanzar, así como las funciones y actividades a desarrollar para lograr estos. También será necesario reagrupar las funciones y actividades por las diferentes unidades estructurales (direcciones, departamentos, brigadas, etc.) teniendo en cuenta la afinidad de las mismas, así como su importancia, definiendo además las relaciones que deben existir entre estas actividades y los grupos de personas que las realizarán.

Por otra parte, es necesario tener presente que las estructuras organizativas de dirección de las entidades están determinadas por un conjunto de factores relacionados entre sí, los cuales son:

- Volumen de trabajo ejecutado por la entidad.
- Complejidad de la producción o los servicios y de los procesos tecnológicos

- Número de trabajadores.
- Nivel de especialización de la producción o los servicios.
- Nivel técnico de la producción o los servicios.

Por último se señala que aunque por una necesidad de dar determinado ordenamiento al presente trabajo, hemos expuesto por separado el análisis y diseño de la estructura de dirección y por otro el análisis de las funciones, en la realización práctica del trabajo ambos aspectos se tendrán que abordar a la vez, pues es imposible elaborar una propuesta de estructura sin analizar y definir previamente las funciones a ejecutar y la agrupación más adecuada de las mismas.

III.I.1 Organización de la Dirección Económica

La misión de la Dirección Económica es Asegurar financieramente el desarrollo de los diferentes procesos Universitarios y hacer cumplir la legislación Económica vigente a través de un correcto registro y control de los recursos materiales humanos y financieros, que se utilizan en las diferentes actividades que tienen lugar en la vida Universitaria. Por lo que debe cumplir con los siguientes objetivos:

1. Proponer la política de registro y control contable para todos los procesos universitarios, con una adecuada aplicación de la Resolución 60 del MFP.
2. Dirigir, organizar y controlar el desarrollo de todas las operaciones económicas a partir del cumplimiento de las normas y procedimientos aprobados por la gestión económica y financiera.
3. Dirigir el proceso de elaboración de los planes económicos y financieros a partir de los objetivos estratégicos de la organización y de los lineamientos aprobados para la política económica del país.
4. Proveer a la entidad de un sólido sistema de Gestión Económica y Financiera, caracterizado por una alta eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones, capaz de detectar oportunamente las desviaciones que se produzcan en el uso de los recursos, materiales, humanos y financieros y aportar información útil para la aplicación de medidas correctivas.
5. Garantizar que en todo el proceso económico se aplique y se cumpla rigurosamente, toda la legislación económica, financiera y contable que regulan la actividad, emitidas por los organismos rectores nacionales, ramales y territoriales.

6. Proyectar el proceso selección, capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos existentes en la Dirección.
7. Dirigir y controlar el proceso de actualización, desarrollo y acreditación de los sistemas y subsistemas del Modelo de Gestión Económica y Financiera vigente.
8. Brindar los servicios de asesoría, a los directivos de los diferentes niveles, en materia de Gestión Económica y Financiera.
9. Asegurar financieramente el desarrollo de los diferentes programas de desarrollo, en correspondencia con los planes previstos, teniendo en cuenta los preceptos de la Nueva Universidad.

Para dar cumplimiento a estos objetivos se apoya en los subprocesos:

1. Contabilidad y finanzas
2. Planificación y estadística.

Subproceso de contabilidad y finanzas.

1. Organizar, ejecutar y controlar el proceso de registro y control, de todas las operaciones y hechos económicos que tienen lugar en la Universidad, a partir del cumplimiento de las normas, los procedimientos y principios aprobados por la legislación actual y de la estructura vigente.
2. Establecer y mantener actualizados los planes de prevención de riesgos inherentes a sus actividades y en correspondencia con la Resolución 60 del MFP.
3. Dirigir los procedimientos contables en correspondencia con las características propias de la universidad y proyectar el desarrollo del sistema a partir de los cambios indicados por los organismos rectores.
4. Mantener una política de cobros y pagos sana, en correspondencia con los términos pactados con los suministradores.
5. Brindar información útil para la toma de decisiones a los directivos y niveles que corresponda y mantener la debida custodia de la misma.
6. Velar por el cumplimiento estricto de una conducta ética acorde con los principios de la revolución.

Subproceso de planificación y estadística.

1. Organizar, consolidar y controlar, el proceso de elaboración y proyección de los planes económicos y financieros, en correspondencia con las reglamentaciones del organismo y de la Planeación Estratégica de la Universidad.
2. Establecer y mantener actualizados los planes de prevención de riesgos inherentes a sus actividades y en correspondencia con la Resolución 60 del MFP.
3. Desarrollar de forma oportuna el proceso de planificación continua y mantener actualizado a los directivos correspondientes acerca del nivel de cumplimiento de los planes, proponiendo medidas para corregir las posibles desviaciones.
4. Realizar estudios de proyección de las posibles demandas de recursos a partir de las series históricas y del comportamiento de los niveles de actividad.
5. Realizar periódicamente la conciliación con los suministradores del cumplimiento de las cifras aprobadas centralmente en el plan de la economía.
6. Garantizar el cumplimiento del calendario estadístico interno, territorial y nacional.
7. Mantener actualizado el plan de la economía para la defensa y controlar el cumplimiento de los niveles de acumulación de las reservas movilizativas.
8. Velar por el cumplimiento estricto de una conducta ética acorde con los principios de la revolución.

III.I.2 Organización de la Dirección de Aseguramiento.

Esta dirección tiene como misión, asegurar materialmente el desarrollo de los diferentes procesos Universitarios y hacer cumplir la legislación Económica vigente a través de un correcto uso, distribución y control de los recursos materiales humanos y presupuestarios, que se utilizan en las diferentes actividades que tienen lugar en la vida Universitaria.

Funciones de la Dirección:

1. Dirigir, organizar y controlar el proceso de gestión, compra, almacenamiento y distribución de todos los recursos que demanden el desarrollo de los procesos que tienen lugar en la Universidad, a partir del cumplimiento de las normas de contratación, los procedimientos y principios aprobados por la legislación vigente en la universidad y el país.

2. Dirigir, organizar y controlar el proceso de transportación, estableciendo las prioridades en función de las políticas aprobadas por la universidad.
3. Trazar la política de la Universidad para mantener un adecuado nivel nutricional de estudiantes y trabajadores, a partir de un correcto uso de los recursos disponibles.
4. Dirigir y controlar el proceso de elaboración de los planes de producción de alimentos en las áreas de la Universidad, en correspondencia con el fondo de tierra disponible.
5. Dirigir, organizar y controlar el proceso de producción de alimento y animales con vista a garantizar el consumo humano y la práctica docentes de las carreras que lo demanden que tienen lugar en la Universidad.
6. Proyectar el proceso de selección, capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos existentes en la Dirección.
7. Proyectar, dirigir y controlar el proceso de acreditación y certificación de los diferentes niveles tecnológicos de los almacenes de la universidad.
8. Establecer y mantener actualizados los planes de prevención en correspondencia con la Resolución 60 del MFP.

Para el logro de su misión de apoya en los siguiente subpresos:

1. Abastecimiento Técnico Material.
2. Alimentación
3. Transporte
4. Docente productivo.

Subproceso ATM.

1. Organiza, ejecuta y controla el abastecimiento técnico y material, para el mantenimiento y desarrollo de los diferentes procesos universitarios.
2. Satisfacer con eficiencia, eficacia y efectividad, las necesidades de recursos materiales, en correspondencia con los planes directivos y operativos.

3. Hacer cumplir la legislación vigente en materia de compra, recepción, y entrega de productos, materializados en la calidad de la documentación que se tramita y en la que se produce.
4. Exigir y controlar periódicamente, la correcta aplicación de las normas de consumo de materiales.
5. Asegurar la protección y buen estado de los recursos almacenados.
6. Verificar periódicamente, el destino final de los recursos entregados, corroborando que fueron utilizados según lo previsto.
7. Exigir y verificar el cumplimiento estricto de las normas de almacenamiento y de los principios de control interno establecidos.
8. Verificar que la distribución y entrega de recursos, se correspondan con las normas de consumo y con el nivel de actividad.
9. Mantener un adecuado nivel de coordinación con el resto de los departamentos que participan en el proceso de aseguramiento material y financiero.
10. Establecer y mantener actualizadas las medidas de prevención de riesgos inherentes a sus actividades.
11. Asesorar a los directivos de los diferentes niveles en los aspectos relacionados con su actividad.

Subproceso de Alimentación

1. Ejecuta la confección de todos los menú que demande la universidad ya sea en la sede central así como en las unidades docentes, a partir del presupuesto aprobado.
2. Organiza y controla todas las operaciones necesarias para brindar un servicio de calidad, en correspondencia con la disponibilidad de recursos y con el menú aprobado.
3. Organiza y controla el cumplimiento de todas las operaciones relacionadas con el destino final de los recursos asignados para el cumplimiento de sus objetivos de trabajo.
4. Elabora las normas de consumo de alimento a partir de la política establecida por el organismo superior y controla el cumplimiento de las mismas.

5. Asesora en materia de alimentación a los directivos correspondientes.
6. Establece y mantiene actualizadas las medidas de prevención de riesgos inherentes a sus actividades.

Subproceso de Transporte.

1. Es el responsable de velar por la documentación de legalidad del parque automotor de la universidad.
2. Es el máximo responsable de que se cumplan los mantenimientos en fecha y horas establecidos de cada uno de los vehículos del parque automotor.
3. Hace cumplir los planes de transportación aprobados en reuniones de logística y consejo de dirección.
4. Concilia diariamente con la dirección de contabilidad la liquidación del combustible en caja.
5. Planifica y organiza el sistema de transportación de los trabajadores en ómnibus, es el encargado de toda la contratación de transporte de carga necesario para hacer cumplir las políticas de abastecimiento de la universidad en caso de ser necesario.
6. Realiza la distribución de combustible en la reunión de logística garantizando el plan de trabajo, contra carro asignado por tareas a desarrollar y el resto se pondrá en piqueta y se autorizará según solicitud de transportación, entregadas al departamento de transporte, se cargaran las tarjetas de combustible en dos períodos. En el primero se abastecerá con el consumo mínimo que garantice el trabajo hasta la confección del plan de trabajo y el en segundo cuando se realice la distribución para dar cumplimiento al mismo.
7. Los días 4 de cada mes el jefe de transporte debe hacer un análisis del que debe quedar evidencia escrita, del combustible consumido contra lo planificado y certificar el cumplimiento de lo aprobado. En la comisión de logística, este análisis deberá partir del estudio de las hojas de ruta, donde se especifique el índice de consumo de cada carro analizado lo cual tributará al análisis de la demanda de combustible que se realiza mensual con el ministerio.

8. Cada copia del autorizo de combustible de piquera debe llevar anexada la carta de solicitud y el análisis de la que se realizará los días 25. Deberá tener anexado el modelo de solicitud establecido por el ministerio.

Subproceso Docente Productivo.

1. Organizar y controlar las actividades relacionadas con el servicio de prácticas docentes de estudiantes y profesores en el departamento.
2. Evaluar y exigir por la correcta aplicación de las normas de consumo de materiales, en la preparación de tierra del departamento así como en la nutrición de los animales que se custodian.
3. Dirigir el proceso de elaboración de los planes de producción de alimento para el consumo animal así como el humano que se generan en el departamento.
4. Exigir el cumplimiento de los objetivos de trabajo, a partir de la evaluación periódica del desempeño de los trabajadores que se le subordinan.
5. Exigir y controlar los documentos que amparen las producciones terminadas en cada proceso del departamento. Así como los documentos que amparen la salida de los diferentes animales que se custodian en el área.
6. Proyectar el proceso de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos existentes en la Dirección.
7. Hacer cumplir la legislación vigente en lo referido al trabajo con los animales en desarrollo.
8. Organizar y controlar periódicamente el sistema de control establecido en el área.
9. Asesorar a los directivos de los diferentes niveles en los aspectos relacionados con su actividad.

Dirección de Servicios Generales

Esta dirección es la encargada de diseñar e implementar la política de la universidad referida a los servicios de hospedaje para nacionales y extranjeros, materializar el plan de mantenimiento de equipos, mantenimiento constructivo, mantener un agradable estado físico ambiental y la higiene de las áreas internas y externas de la universidad.

Funciones de la Dirección.

1. Elaborar el Plan de mantenimiento constructivo y de equipos y dirigir su ejecución en todas las unidades organizativas de la universidad, a partir del presupuesto aprobado.
2. Demandar los recursos materiales y financieros necesarios para el mantenimiento y desarrollo de la planta física, de las áreas ornamentales internas y externas y de la higiene general de la universidad.
3. Diseñar y materializar la política de hospedaje para nacionales y extranjeros en casas de visita, residencia académica, cuarto de postgrado y albergues de trabajadores.
4. Proyectar el proceso de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos existentes en la Dirección.
5. Organizar, controlar y actualizar periódicamente los procedimientos de control establecidos en el área.
6. Evaluar y exigir la correcta aplicación de las normas de consumo de materiales, para la actividad que dirige.
7. Asesora a los directivos de los diferentes niveles en los aspectos relacionados con su actividad.

Para el logro de sus objetivos se apoya en los siguientes subprocesos:

1. Alojamiento
2. Mantenimiento

Subproceso de mantenimiento

1. Organizar y ejecutar los planes de mantenimiento constructivo y de equipos aprobados en todas las unidades organizativas de la universidad.
2. Organizar y controlar todas las operaciones necesarias para brindar un servicio de calidad, en correspondencia con la disponibilidad de recursos y con el plan aprobado.
3. Elaborar las demandas de recursos materiales y financieros necesarios para el mantenimiento constructivo y de equipos de la universidad, a partir de las normas de consumo aprobadas.

4. Asesorar a los directivos de los diferentes niveles en los aspectos relacionados con su actividad.

Subproceso de alojamiento.

1. Prestar servicio de hospedaje y alimentación a estudiantes del Postgrado en Moneda Nacional y a funcionarios de la red de Universidades del Ministerio de Educación Superior y de su Organismo Central.
2. Hacer cumplir los mecanismos de control en materia de alojamiento establecidos por la universidad y el país.
3. Prestar iguales servicios a estudiantes extranjeros del pregrado y postgrado en Pesos Convertibles.
4. Implementar un sistema seguro y eficaz de cobro por concepto de servicios prestados a este tipo específico de clientes, en coordinación directa con la dirección económica y la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad de Granma.
5. Organizar y controlar todas las operaciones necesarias para brindar un servicio de calidad, en correspondencia con la disponibilidad de recursos.

III.II Valoración de la factibilidad práctica de la estructura diseñada.

III.II.1 Evaluación del clima laboral imperante en el proceso de validación de la nueva estructura.

Como se muestra en el anexo 1, el director económico trabaja con una dependencia directa de 20 subordinados y con 19 923 305 relaciones posibles calculadas por la fórmula de gracunas en el capítulo anterior, en la estructura que se diseña tendría una dependencia directa de 3 subordinados, lo que reduce al número de posibles relaciones a 33.

En un análisis por secciones de conocimiento, en esta dirección se desarrollan actualmente 490 relaciones en la estructura actual y en la que se propone las secciones de conocimiento se distribuyen en 2 departamentos, reduciendo a 6 las posibles relaciones que se establezcan por secciones, evitando el alto nivel de especialización necesario para el directivo.

La Dirección de Aseguramiento integra tres de las antiguas direcciones en forma de departamento, más el grupo de trabajo con sus funciones y se le integran nuevas áreas

de responsabilidad que pertenecían a otras áreas de la universidad. En esta dirección se agrupa el apoyo a todos los procesos vitales de la universidad, las que se encontraban divididos como se ha planteado anteriormente y de esta manera el núcleo de operaciones respondería a un único objetivo y se facilita la integración

El directivo solamente tendría un total de 44 relaciones posibles con un alcance de 4 subordinados directos, permitiendo de esta manera un mejor cumplimiento de las funciones de la administración, donde las 10 secciones de conocimientos que agrupa estarían conducidas por especialistas sin que constituyan niveles de dirección.

La dirección de servicio integra el alojamiento y la brigada de mantenimiento de equipo, constructivo, limpieza y áreas verdes. En esta dirección se señala que su gran dimensión está dada por la planta física, pero sus objetivos de trabajos por secciones de conocimiento son prácticamente homogéneos y lineales.

En la búsqueda de criterios, que nos permitieran mayor fundamentación de lo inoperante que resulta continuar trabajando con la estructura actual (lineal) y la necesidad de aplicar una nueva estructura (lineal - funcional), que de solución a los problemas actuales, como la que hemos descrito, se aplicaron diferentes técnicas de análisis que nos permitieron recoger el criterio de los directivos de la Universidad.

Se aplicaron varias técnicas, entre ellas:

1. **Encuestas:** Son preguntas que se formulan para entresacar de las respuestas generalizaciones útiles, con relación al objeto de que se trate. La encuesta aplicada, fue elaborada a partir del formulario elaborado por el Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS) y adaptado a los objetivos del presente trabajo y a las características de la Gestión Económica y Financiera de la Universidad.
2. **Entrevistas:** A través de ellas conocimos de forma ampliada, las explicaciones a preguntas que así lo requerían, dando una visión más completa para la emisión de opiniones críticas sobre determinados aspectos.

Por la influencia que provocan los problemas estructurales en el clima laboral, se aplicó una encuesta a los trabajadores de los diferentes subprocesos que nos permitió fundamentar lo que se expone a continuación.

Se realizó un análisis del clima laboral con la propuesta de la nueva estructura. Para ello se determinó una muestra empleando el programa Muestra (versión 3.0) Se trabajó con un error muestral de 5 % y una probabilidad de éxito del 95 %, partiendo de los estratos seleccionados y que aparecen a continuación.

Estratos	Población total	Muestra
Dirigentes	7	0
Técnicos	32	8
Administrativos	10	3
Servicios	23	14
Operarios	154	32
Total	217	57

La encuesta aplicada se muestra en anexo 2, los resultados se pueden revisar en el anexo 3.

Los resultados alcanzados en la mediana y la moda, así como los valores máximos y mínimos obtenidos en cada una de las preguntas realizadas. Resulta altamente significativo, que solo una observación (pregunta 10), alcanza un valor mediano de 4 puntos y el resto de las observaciones alcanzan el máximo valor, mientras que la moda alcanza un valor de 5 puntos para cada una de las observaciones realizadas.

Este resultado, permite asegurar que el clima laboral existente es favorable, conclusión que tiene como respaldo los resultados obtenidos. En el caso de la pregunta 10, las evaluaciones obtenidas tienen un nivel de dispersión alto entre las diferentes evaluaciones, aun cuando prevalece la máxima calificación. Para reafirmar este criterio en esta pregunta aplicaremos a continuación la prueba estadística Binomial no paramétrica.

Este estadígrafo solo puede evaluar dos variables, por lo que es necesario agrupar los 5 criterios de evaluación de la pregunta en dos grupos asumidos como variables, a tales efectos tenemos:

1. Planteamiento de la hipótesis

Ho: P1= P2 = 0.5

P1: Clima laboral favorable.

H1: P1> P2

P2: Clima laboral desfavorable

2. Prueba estadística. Binomial no para métrica.

Como $n > 25$, debemos aplicar una aproximación a la normal, a partir de la siguiente ecuación.

$$Z = \frac{(X \pm 0,5) - NP}{\sqrt{NPQ}} = \frac{(30 - 0,5) - 28,5}{\sqrt{57(0,5)0,5}} = \frac{29,5}{2,60} = 11,35$$

3. Nivel de significación.

$$\alpha = 0.05$$

4. Regla de decisión.

a) Aceptar Ho si $Z_c \leq 1.64$

b) Aceptar Ho si $Z_c > 1.64$

3. Toma de decisión.

Como $Z_c = 11.35$ es mayor que 1.64, aceptamos H1 queriendo esto decir que la proporción de encuestados que respondió que el clima laboral es satisfactorio, es significativamente superior a la proporción de encuestados que dice que el clima laboral no es favorable. Gráficamente este resultado aparece en el anexo 4

El resultado alcanzado en esta prueba, reafirma el criterio dado a partir de la mediana y la moda obtenidas, acerca de la efectividad del clima laboral, sin embargo por las características del trabajo y la incidencia que tienen los aspectos evaluados en la encuesta, en el cumplimiento del objetivo propuesto, es necesario abundar en el análisis particular de las preguntas que a nuestro juicio tienen mayor relevancia.

La pregunta 10 en particular está directamente relacionada con la integración de las áreas en la nueva estructura para el mejor cumplimiento de los objetivos de trabajo, debido a que la dependencia que refieren los encuestados está determinada a las necesidades que surgen en el trabajo tanto al inicio como en el medio y al final del resto de las áreas, para lograr el nivel de independencia deseado. Por lo que, aunque exista un clima favorable en la vicerectoría, la conversión de una estructura lineal a una estructura

lineal funcional daría un nivel de respuesta a estas insatisfacciones de los encuestados, el análisis de dependencia se ha argumentado en el desarrollo del trabajo.

Existe consenso al plantear que los trabajadores pueden discutir sus opiniones sobre el trabajo con su jefe, sin embargo una minoría de los encuestados no está totalmente satisfecho con el tratamiento que se da a este factor, considerado de suma importancia en el cumplimiento de los objetivos de trabajo, de ahí que sea necesario elaborar una estrategia de comunicación con vistas a eliminar estas dificultades en esos trabajadores, pues es intención de esta área que sus trabajadores puedan comunicarse con sus jefes sin reservas.

Aun cuando prevalece el criterio de que casi siempre, en la toma de decisiones por el jefe son tenidas en cuenta las opiniones del grupo de trabajo, los resultados muestran que aun existe falta de cultura en tomar decisiones colegiadas con el colectivo de trabajo y por tanto existen opiniones y criterios de algunos trabajadores, que no se tienen en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

Como es conocido, toda estrategia debe basarse en la participación de los trabajadores, en la discusión de la misma, etc, en este caso, la administración debe propiciar una mayor participación de los trabajadores en las decisiones fundamentales del área.

El nivel de compromiso de los trabajadores con la labor que realiza, permite medir la consagración del colectivo al trabajo y la disposición a realizarlo con calidad. En este aspecto existe una opinión muy favorable, es decir la mayoría de los trabajadores están comprometidos con los resultados del trabajo, pero existe un número reducido de ellos que no opinan igual, siendo necesario investigar los aspectos que desmotivan que estos no estén identificados con la labor que realizan, aún cuando es un número reducido, las causas pudieran tener influencia negativa en el resto de los trabajadores y en actividades relevantes como la elaboración y adecuación de los objetivos de trabajo.

La participación de los trabajadores en la elaboración de los objetivos de trabajo del área, es un aspecto muy importante, se parte del hecho de que finalmente son ellos los que ejecutan las actividades que dan cumplimiento a los metas propuestas, en este sentido se debe trabajar en incorporar a este proceso a la mayor cantidad de trabajadores en cada unidad organizativa.

La calidad y el nivel de participación de los trabajadores en el diseño de los objetivos de trabajo, definen la forma en que los colectivos laborales asumen los éxitos y

deficiencias y en correspondencia con ello, apoyarán todas las medidas que la administración aplique para reducir al máximo posible los riesgos asociados a las metas planteadas

Al analizar el nivel de información que tienen los trabajadores de los logros y deficiencias de la organización, se aprecia un alto número de respuestas que plantean que es alto el conocimiento que se tiene, sin embargo no es un criterio compartido en su totalidad, siendo un aspecto urgente a tener en cuenta y que puede estar relacionado con diferentes causas que deben ser determinadas y atendidas, pues estos resultados negativos afectan los resultados del trabajo.

Por otra parte al analizar la sistematicidad de los análisis sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo y la calidad de los resultados, se aprecia en las respuestas un alto nivel de satisfacción. Este aspecto permite conocer la pertenencia de los trabajadores, nivel de compromiso con los resultados del trabajo e identificación con las políticas trazadas por la organización.

Un aspecto que debe significarse es la necesidad de superación técnica y cultural de los trabajadores. En el mismo, aun cuando existe consenso en el alto nivel de interés de la administración por la superación técnica de sus subordinados ,existen trabajadores insatisfechos con las oportunidades que se les brindan, este resultado se corresponde con el nivel cultural actual de los trabajadores de la VREA y con la actividad que realizan, por lo que es necesario implementar un plan de superación integral, a partir del conocimiento del plan de necesidades de superación y del interés de cada grupo de trabajadores.

Por lo que se puede concluir planteando que aunque el clima laboral es favorable cuenta con fisuras que se han explicado en lo anteriormente expuesto. Por lo que podemos ratificar que la propuesta de la nueva estructura sería una de las soluciones a las diferentes insatisfacciones de los trabajadores y en especial a la del nivel de dependencia para el logro de los objetivos de trabajo que como planteamos anteriormente fue la pregunta que mayor desviación presentó en la encuesta inclinándose a enrarecer el clima laboral.

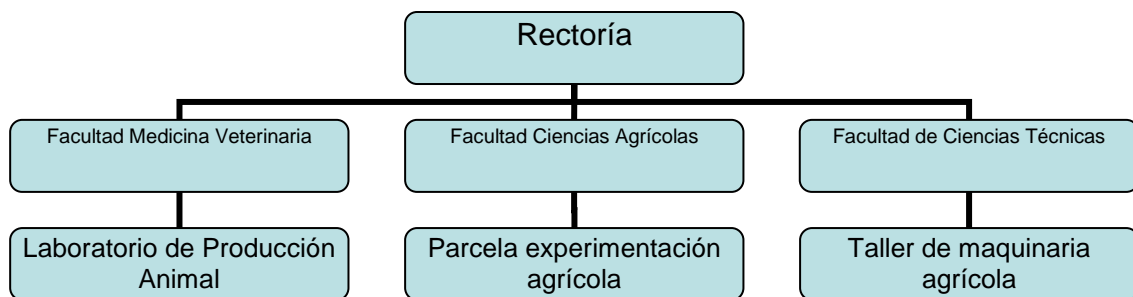
III.II.2 Evaluación económica de la aplicación de la nueva estructura propuesta.

La evaluación económica se divide en tres aspectos fundamentales:

- Aporte al ahorro de salario

- Aporte productivo.
- Aporte a la formación profesional.

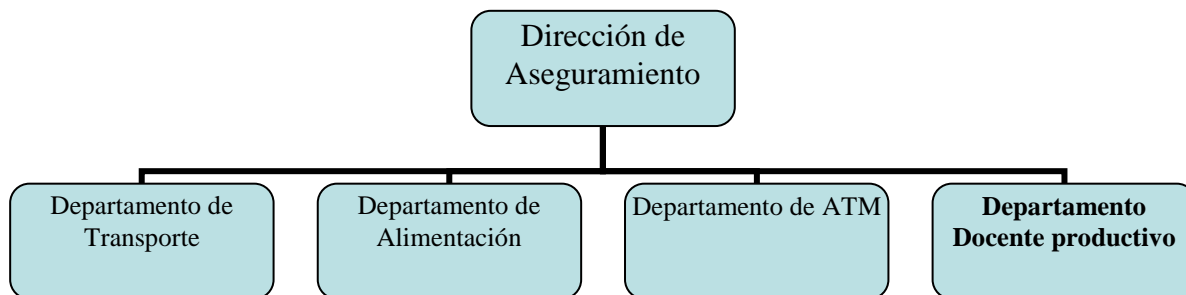
Para el análisis de la factibilidad de la estructura propuesta se parte de las afectaciones causadas por la estructura organizacional a la ejecución presupuestaria en la universidad en el proceso docente educativo como activada rectora de la institución en las facultades de Medicina Veterinaria, Facultad de Ciencias Técnicas y Facultad de Ciencias Agrícolas, por contar ellas con los recursos humanos y tecnológicos que pueden contribuir al generación de ingresos y niveles de producción.



Organigrama 1: estructura organizativa para el proceso docente

En la estructura organizacional analizada existen tres centros de costos con las potencialidades para la generación de producciones e ingresos. En el proceso de perfeccionamiento de la planeación estratégica de la universidad y en vista a reducir los gastos de salario y de alimentación, después de un minucioso análisis teniendo en cuenta los presupuestos teóricos analizados para el proceso de planificación, se decide la integración de los centros de costos existentes, en uno solo, denominado , Departamento Docente productivo, con la misión Garantizar la al proceso de formación del profesional el vínculo directo con la práctica, componente laboral a partir del fondo de tierras, maquinaria agrícola y masa animal a las carreras de corte agropecuario en las existentes en la Universidad de Granma (Ingeniería agrícola, Agronomía y Medicina veterinaria).

Se modificó parte de la estructura organizacional de la Universidad de Granma eliminando centros de costos de las facultades e incorporándolos a la Dirección de Aseguramiento del Centro:



Organigrama 2: estructura organizacional donde se integran las planificaciones docentes y productivas.

Se evaluó la plantilla y el gasto de salario entre los centros de costos y el nuevo departamento, donde la plantilla actual del departamento es de 14 trabajadores con un gasto de salario mensual de 2766.00 pesos mientras los anteriores centros de costo contaban entre los 3 con una plantilla total de 26 trabajadores y un gasto de salario de 9340.00 pesos mensuales.

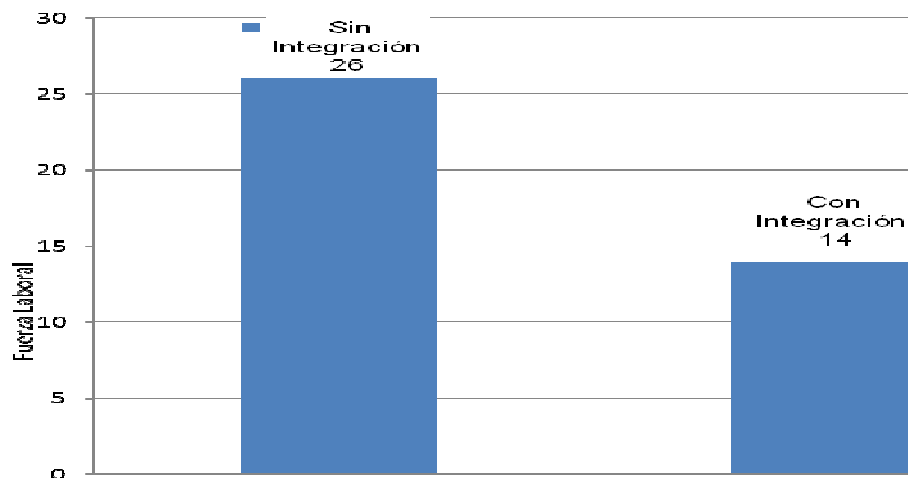
Tabla 1: Fuerza laboral de los centros de costo sin la integración

Fuerza Laboral	Plaza que ocupa	Salario devengado
Laboratorio de producción animal.		
3	Obrero agrícola	315.00
1	Médico veterinario	525.00
4	Subtotal	\$1470.00
Parcela de experimentación agrícola		
1	Técnico agrícola	455.00
1	Operador de maquinaria ligera	345.00
16	Obrero agrícola	315.00
18	Subtotal	5840
Taller de maquinaria.		
2	Operador de maquinaria pesada	355.00
1	Operador de maquinaria ligera	345.00
1	Mecánico agropecuario	355.00
4	Subtotal	\$1410.00
26	Total	\$8720.00

Tabla 2: Fuerza laboral del nuevo departamento docente productivo resultado de la integración

Fuerza Laboral	Plaza que ocupa	Salario devengado
7	Obrero agrícola	315.00
1	Operador de maquinaria pesada	355.00
2	Operador de maquinaria ligera	345.00
1	Médico veterinario	525.00
1	Técnico agrícola	455.00
1	Mecánico agropecuario	355.00
1	Jefe de departamento	416.00

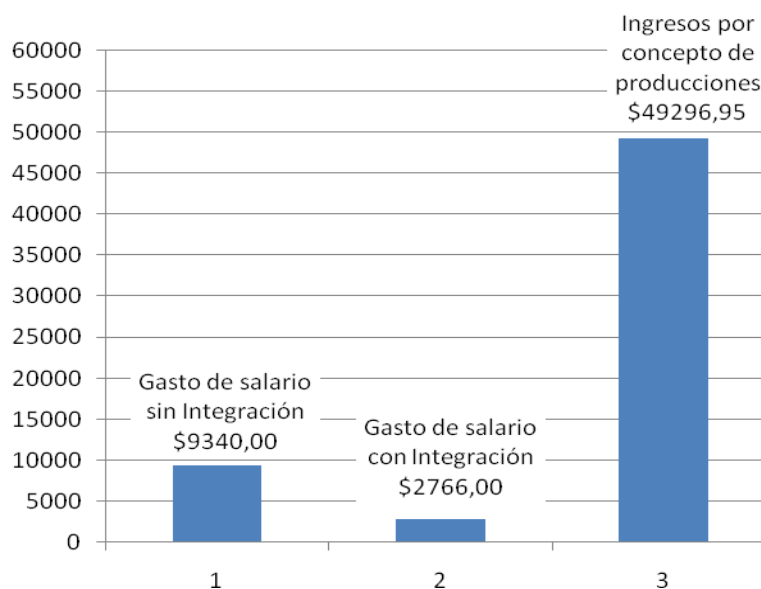
14	Total	\$5001.00
-----------	--------------	------------------



Grafica 1: Fuerza laboral de los centros de costo sin integrar e integrados en el nuevo departamento docente productivo.

Tabla 3: Resultados productivos a partir de la integración

Productos	U/M	Cantidad	Precio (\$)	Total
Boniato	Kg	5 833	1.00	5 833.00
Cerdo	Kg	1523.00	5.25	7995.75
Calabaza	Kg	7746.00	1.00	7746.00
Ovejo	Kg	318.00	10.00	3180.00
Tomate	Kg	4331.00	3.00	12993.00
Ajo Porro	Kg	67.50	0.50	337.50
Pepino	Kg	91.00	1.50	136.50
Fríjol carita	Kg	41.00	6.50	266.50
Plátano Fruta	Kg	2736.00	0.80	2188.80
Plátano Burro	Kg	686.00	0.65	445.90
Maíz	Kg	2200.00	2.00	4400.00
yucas	Kg	2173.00	1.65	3638.45
Ají	Kg	36.00	1.00	36.00
Total				49296.95



Grafica 2: Gasto de salarios de los centros de costo sin integrar e integrados en el nuevo departamento docente productivo, ingresos por concepto de producción, en los primeros 7 meses.

Aportes a la formación del profesional:

1. Se garantizaron las clases prácticas de Propedéutica, Anatomía Patológica en la carrera de Medicina Veterinaria y Zootecnia.
2. Se garantizan las clases de Conducción y Preparación de tierra a las carreras ingeniería agrícola y mecanización agropecuaria.
3. Se realizan 10 trabajos de cursos de la facultad de ciencias agrícolas.
4. Se experimentan en la obtención de humus de lombriz en 4 tipos de estiércol.
5. Se experimenta en la evaluación de rendimientos de semilla de fríjol de varios tipos, además de Soja, Maíz, Tomate, Garbanzo y Millo.

Lo anterior ha permitido crear bases para el desarrollo del cultivo para la producción de la Universidad, permitiendo certificar la calidad de las semillas, así como los niveles de eficiencia del *humus* como fertilizante natural.

Estos resultados son posibles por la integración de las diferentes planificaciones como se puede observar en la figura1 denominada Sistema de integración de las planificaciones, esto ha permitido el uso de todos los recursos de apoyo a la docencia, como maquinaria, combustible y presupuesto a tributar a los planes de producciones permitiendo que los estudiantes vean el resultado de sus trabajos prácticos. permitiendo generar niveles de producción que contribuyan a la base material de vida de la universidad, objetivo solamente logrado mediante las combinaciones de los planes productivos y docentes, desde el proceso de planificación económica institucional.



Figura 1: Sistema de integración de las planificaciones.

Conclusiones

1. La estructuración de las organizaciones juega un rol fundamental en el cumplimiento de las estrategias para el logro de los objetivos y muestran su importancia para cualquier tipo de empresa. Las condiciones que imperan, así como la necesidad de trabajar en grupo, requieren de una eficiente aplicación de estos métodos que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la empresa que los requiera.
2. La estructura actual no cuenta con un enfoque sistémico que permita la integración de los subprocesos universitarios vinculados al proceso de gestión económico-financiero de la Universidad de Granma.
3. El tipo de estructura que permite dar respuesta a los procesos universitarios es el lineal funcional al permitir del amplio uso de la especialización, lo que permite decisiones argumentadas y profundas sustentadas en el enfoque de proceso.
4. Los cambios estructurales propuestos permiten palpar diferentes aportes en el orden económico con un ahorro de \$ 3719 por concepto de gastos de personal y la obtención de 13 variedades de productos con un monto ascendente a \$49296.45 y que son destinados al consumo y la comercialización.
5. La nueva estructura permite integración de los diferentes subprocesos y el direccionamiento del proceso de gestión económico-financiero facilitando el cumplimiento de la estrategia del centro objeto de estudio Lo cual es un porte decisivo para dar cumplimiento al área de resultado clave formación de un profesional competente y altamente comprometido.
6. Se requiere de una preparación al personal técnico y profesional directamente vinculado a los subprocesos que contempla la nueva estructura, que permita el logro de una elevada cultura en la teoría de los sistemas y sus particularidades en el funcionamiento de las estructuras universitarias.

Recomendaciones

- Someter a la consideración de la Dirección de la Universidad de Granma, la Propuesta de Estructura organizativa para la Gestión Económica y Financiera, como

solución a las actuales incongruencias que se manifiestan en el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

- Como parte del perfeccionamiento de la Gestión Económica y Financiera de la Universidad de Granma, determinar los indicadores de calidad que permitan medir periódicamente la eficiencia de la estructura propuesta.
- Solicitar cursos de superación y capacitación a técnicos de nivel medio y superior sobre la temática abordada en el trabajo y del nuevo sistema de gestión para que tengan la preparación suficiente para comprender la necesidad de la nueva integración.

Bibliografía

1. Acle, T. A.(1993) Planeación estratégica y control total de la calidad. México DF: Editorial Grijalbo S.A., 44-79.
2. Ansoff, H. I. Citado por Menguzzato, M y J. J. Renau. Ob. Cit. p. 349.
3. Ansoff, H. I.(1975) Corporate Strategy. New York: Mc Graw Hill, . p. 75.
4. Aldrich. E.technology and organizacional structure, pág 26-43
5. Blanco, R. L(1995) El enfoque estratégico y el perfeccionamiento empresarial en Cuba. En Cuba: Economía y Administración. (4 y 5). p. 1-16.
6. Bommessath. Citado por Menguzzato, M y J. J. Renau. Ob. Cit. p. 93.
7. Bowman, C.(1990) La esencia de la administración estratégica. México DF: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., p. 1-56.
8. Barnard .<http://www.monografias.com/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>. Cuba 2005
9. Chandler, A. D. Citado en <http://www.monografias.com/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>. Cuba 2005.
10. Chandler, A, (1997) Estrategy and Structure, pag 16
11. Científica Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. La Habana. Julio 1999. p. 10.

12. Cuba. Ministerio de Educación Superior.(1999(II Seminario sobre planificación estratégica y dirección por objetivos, a los Consejos de Administración Provinciales. (Folleto). La Habana, p. 1-15.
13. Cuba. PCC. Resolución Económica del V Congreso. La Habana. Editora Política, 1997. p. 10-35.
14. Davis, K. y Newstrom, J. W. El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. 8va ed. México: McGraw - Hill. 1997. p. 734.
15. Díaz, C. y Carballal, E. y Rodríguez, J. Su Misión: ¿Cómo Diseñarla? En: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, La Experiencia Cubana. Compendio de artículos. Ciudad de La Habana: CCED – MES. 1998. p. 82-98.
16. Díaz, C., Carballal, E. y Rodríguez, J. La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995 en: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. Ciudad de La Habana: 1998. CCED – MES. p. 119 –124.
17. Díaz, LL.C. Seminario sobre introducción a la dirección estratégica. Material de apoyo. Universidad de La Habana, 1996. p. 45-57.
18. Díaz, V; M. Ramírez y A. Palacios. Ob. Cit. p. 198.
19. Drucker, P. Citado en <http://www.monografias.com/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>. Cuba 2005.
20. Drucker, P. Citado en <http://www.monografias.com/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>. Cuba 2005.
21. Drucker, P. Citado por H. Weihrich en 1995. En <http://www.monografias.com/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>. Cuba 2005.
22. Drucker, P. The Practice of Management. New York: Harper and Row Publishers, 1974. p. 55.
23. Drucker.P Managing for results. New York, Koper Raw, 1964
24. Del poso, P(2004), Bases Teóricas- Metodológicas para el análisis de la gestión económica financiera, Tesis de Doctorado, Universidad De Camagüey.
25. Estrada Sevilla M.(2002). El Manual de Normas y Procedimientos.

26. Eugene h y Thomas E.Drabek,Complex.(1979) A Sociological Perpectiva. New York , pag 8.
27. Ferriol, S. E. Valoración crítica de la introducción de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica. Folletos Gerenciales. (V) (12): 35-40. Diciembre, 2000.
28. Gandarilla, A., M. Arencibia; R.Cedeño, H. Basterrechea y A. M. Ramírez. Proceso de implantación de la dirección por objetivos en los órganos de gobierno y las entidades de la provincia Granma. Experiencias y reflexiones. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. La Habana: CCED. MES, 1998. – p.223-227.
29. García, S. y Dolan, S. Dirección por Valores. La Habana: CCED-MES, 1998. p. 50-65.
30. Gárciga, R. Experiencias sobre el proceso de planificación en una empresa pequeña y diversificada. En 2da Conferencia Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. La Habana, Octubre 2000.
31. Goldsmith, J. y K. Cloke.(1997) Curso-Taller sobre Planificación Estratégica y DPO para dirigentes de la Educación Superior de Cuba. La Habana.
32. Gómez, E. (2004).Educación Ejecutiva. Manuales de Procedimientos y su Aplicación dentro del Control Interno.GestioPolis.com.Pág.4
33. Gracián y Morales, B. The Science of Success and the art of perdenca, Trad Javerence C.
34. Hernández, F. D. et al. Impacto de la dirección estratégica en los resultados competitivos de una organización. En: Libro de resúmenes de la II Conferencia
35. Koontz, H y H. Weihrich. Ob. Cit. p. 106.
36. Koontz, H. y Weihrich, H. Administración. 5ta ed. México: McGraw – Hill, 1998. p. 796.
37. Kaplant.D,(2000)Como utilizar el cuadro de mando integral. Edición Gestión, p.25
38. Lage, D.C. Indicaciones a los jefes de OACE y entidades nacionales, a los Presidentes de los Consejos de la Administración de las Asambleas Provinciales

- del Poder Popular y del Municipio Especial Isla de la Juventud sobre la elaboración de los objetivos estratégicos 1998-2000 y los objetivos para 1998. La Habana. Septiembre 1, 1997. p. 1-2
39. Lage, D.C. Indicaciones a los Presidentes de los Consejos de la Administración de las Asambleas Provinciales del Poder Popular y del Municipio Especial Isla de la Juventud sobre la elaboración de los objetivos para 1997. La Habana. Noviembre 4, 1996. p. 1-3
 40. Martí, P. J. Citado por Eugenio Yañez en: Dirección estratégica, decisiones estratégicas. La Habana: Editado por el SIME, 1992. p. 1.
 41. Marx, C,(1963). El Capital, Tomo I, Editorial nacional de Cuba, La Habana, pág 286.
 42. Mc. Gregor. Citado por J. Rodríguez en sistema participativo. Folletos Gerenciales I, Enero 1997. p.12.
 43. Menguzzano, M y Renan, J.(1998)La Dirección Estratégica, un Enfoque para su Aplicación. En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: La Experiencia Cubana. Compendio de artículos. Ciudad de La Habana. CCED – MES, p. 176.
 44. Mintzberg, H. Citado en <http://www.monografias.com/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>. Cuba 2005.
 45. Morgenstern y Neuman, V. Citados <http://www.monografias.com/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>. Cuba 2005.
 46. Meseon.M(1985) “Managment individual and organizacional Ejecutive ress,2da edición, nueva york, aper and Roco
 47. Navas, L. J. y L. Guerras. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid: Editorial Civitas S.A., 1996. p. 19 – 605.
 48. Odiorne, G. S. Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección. México DF: Editorial Limusa, 1994. p. 68-69 y 220.
 49. Partido Comunista de Cuba. (2011).Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba.
 50. Partido Comunista de Cuba. (2010).Proyecto de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba.

51. Pérez, R. G. e I. Nocado. Metodología de la investigación pedagógica y psicológica. 1ra parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1983. p. 74-78.
52. Pettigrew. Citado por Menguzzato, M y J. J. Renau. Ob. Cit. p. 349.
53. Porter, M. Ventajas Competitivas. Libro reproducido por el MES, Tomo II. p. 460.
54. Porter, M. Competitive Forces Shape Strategy, Harvard, Business Review, pág. 137-145
55. Portuondo, A. L. ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?. En: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. Ciudad de La Habana. CCED – MES. 1998. p. 41–51.
56. Reiff, W.E. y G. Bassford. ¿Qué es realmente la dirección por objetivos? Barcelona: Editorial Labor S.A., 1994. p. 51-82.
57. Resolución Económica V Congreso del PCC: Editora Política, 1997. p 14-35.
58. Reyes, P. A. Administración por Objetivos. México DF: Editorial Limusa, 1996. p. 155-156.
59. Rodríguez, F. y Alemañy, S., (1998). La Dirección por Objetivos en: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la Experiencia Cubana. Compendio de artículos. Ciudad de La Habana: CCED – MES. p. 223–227.
60. Rodríguez, G. F. O. y S. Alemañy. Enfoque, dirección y planificación estratégica. Conceptos y metodologías. En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: La Experiencia Cubana. Compendio de artículos. Ciudad de La Habana. CCED – MES. 1998. p. 29.
61. Steiner, G. A. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Compañía editorial continental S. A. DEC. V México, 1996. p. 20-21.
62. Stoner, J. F. (1997). Administración. 3ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. pág. 8, p. 196-208.
63. Strategor. Estrategia (1995), estructura, decisión, identidad, política general. París: Inter-editions, p. 11-23.
64. Steven wheelwright(1954). Strategy management. New Cork. Koper Raw, pág 65-83.

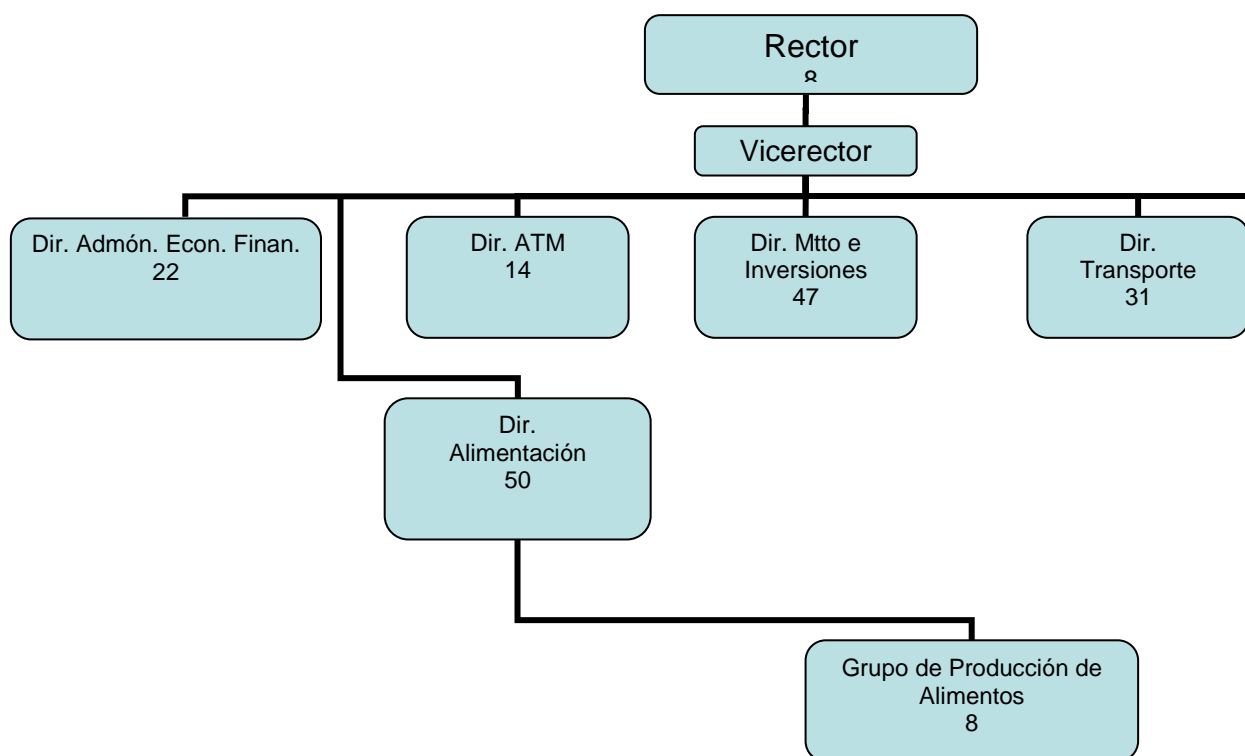
65. Vázquez. O caluff. Entorno a “La Estructuración de las organizaciones de Mintzberg”.
66. Ware, J. Los nuevos gurús de la gerencia y lo que están diciéndole a los negocios. Folletos Gerenciales. (II). (1). p. 1-13. Enero, 1998.
67. Yañez, G. E. Dirección estratégica, decisiones estratégicas. La Habana: SIME, 1992. p. 123-124.

ANEXO

ANEXO 1

Estructura de la Vicerectoría de Economía y Administración.

ORGANIGRAMA DE LA VICERECTORÍA ECONÓMICA



ANEXO 2

Encuesta de clima laboral. Resumen.

INSTRUCCIÓN:

Estimado compañero (a), estamos realizando un estudio acerca del clima laboral, para lo cual solicitamos tu cooperación activa, con la seguridad de que tu aporte contribuirá a un mejor desempeño y productividad en tu trabajo y el de tu centro.

Esta encuesta tiene un carácter totalmente anónimo.

Te damos las gracias por tu cooperación y por el empeño que de seguro pondrás por dar tus respuestas más sinceras.

Lee detenidamente las afirmaciones que aquí aparecen. Marca con un círculo tu respuesta según tu criterio, en cada caso debes dar una respuesta solamente. No dejes ninguna respuesta sin contestar.

En la escala siguiente se da una puntuación de 1 a 5 que servirá para la puntuación que des según tu criterio.

- Escala: 1- Nunca
 2- Casi nunca
 3- Con cierta frecuencia
 4- Casi siempre
 5- Siempre

No	PREGUNTAS	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Cuando tengo una opinión sobre el trabajo puedo discutirlo con mi jefe y compañeros	4	8	2	3	39
2	En mi colectivo de trabajo las decisiones fundamentales las toma el jefe tomando en consideración las opiniones del grupo	6	3	1	14	33
3	La información que recibo por mi área de trabajo me permite realizar mejor mi labor	6	3	1	17	30
4	Me siento comprometido con la labor que realizo		3	6	1	47

5	Participo en la elaboración de los objetivos de trabajo de mi área	5	10	5	2	35
6	En mi colectivo laboral nos intercambiamos las ideas y opiniones para mejorar el trabajo	2	8	4	11	32
7	Los éxitos y deficiencias en el trabajo los compartimos todos juntos	7	7	7	13	29
8	En mi colectivo cuando un compañero presenta dificultades en su trabajo, hacen lo posible por ayudarlo	2	12	2	5	36
9	Conozco los logros alcanzados y los problemas de mi centro.	3	9	8	2	35
10	Tengo oportunidad de trabajar con determinada independencia suficiente para el desarrollo de mi trabajo	20	3	3	17	13
11	Sistemáticamente analizo el cumplimiento de los objetivos de trabajo y la calidad de los resultados	5	10	8	13	30
12	He recibido reconocimientos por mi trabajo por parte de mi jefe.	4	13	14	4	22
13	La forma de controlar mi trabajo es adecuada.	4	9	14	4	33
14	Mi jefe se preocupa por los problemas personales de mi colectivo.	5	7	2	2	41
15	Me siento satisfecho por las oportunidades que tengo para mi formación en el puesto que desempeño	4	16	5	3	29

16	El apoyo y la actitud de mi jefe hacen que me sienta entusiasmado por mi trabajo	6	9	6	10	26
17	Me siento orgulloso de mi centro	5	3	29	4	16
18	Me siento satisfecho con la labor que realizo	1	5	3	2	46

ANEXO 3

Resumen del cálculo de la mediana y la moda, en la encuesta de clima laboral.

Obsvs	validas	Valor mínimo	Valor máximo	Mediana	Modo
V1	55	1.00	5.00	5	5
V2	57	1.00	5.00	5	5
V3	57	1.00	5.00	5	5
V4	57	1.00	5.00	5	5
V5	57	1.00	5.00	5	5
V6	57	1.00	5.00	5	5
V7	57	1.00	5.00	5	5
V8	57	1.00	5.00	5	5
V9	56	1.00	5.00	5	5
V10	57	1.00	5.00	4	5
V11	56	1.00	5.00	5	5
V12	57	1.00	5.00	4	5
V13	57	1.00	5.00	5	5
V14	56	1.00	5.00	5	5
V15	57	1.00	5.00	4	5
V16	57	1.00	5.00	5	5
V17	57	1.00	5.00	5	5
V18	57	1.00	5.00	5	5

ANEXO 4

Grafico de la Ecuación Binomial no Paramétrica, para el clima laboral.

