

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS FACULTAD DE
CONTABILIDAD Y FINANZAS
Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección**

TESIS DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

TÍTULO: *Rediseño e implementación de la estructura organizativa del Grupo de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus.*

AUTOR: *Lic. Juan Marcos Méndez Amador.*

TUTOR: *Dr. Calixto Gómez Paret*

“Sancti Spíritus, abril 2007”

INTRODUCCIÓN

Aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta el punto de tener principios como leyes infalibles, existe un considerable acuerdo entre estudiosos y practicantes de la administración con respecto a varias de ellas. Estos principios son verdades (o se cree que lo son) de aplicabilidad general, aunque la generalidad de su aplicación no es tan precisa como para darle la exactitud de las leyes de las ciencias físicas o naturales. Son más bien criterios esenciales para una organización eficiente.

El proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa de una manera tal que garanticen el cumplimiento de sus objetivos eficientemente, responde al nombre de organización.

EL GRUPO PROVINCIAL DE ARQUITECTOS DE LA COMUNIDAD EN SANCTI SPIRITUS TIENE COMO OBJETIVO GENERAL LA CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA QUE GARANTICE UNA RESPUESTA EFICAZ A LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN DE PROYECTOS Y SERVICIOS TÉCNICOS DE TODO TIPO, RELACIONADOS CON LA VIVIENDA.

AL INSTITUCIONALIZAR EL GRUPO DE ARQUITECTOS DE LA COMUNIDAD EN EL AÑO 1998 SE INTEGRA AL SISTEMA ORGANIZATIVO DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA VIVIENDA, COMO ORGANISMO RECTOR DE LA ACTIVIDAD, PERO NO SE TIENE EN CUENTA EL AMBIENTE AL QUE SE ENFRENTABA Y ERRÓNEAMENTE PASA CON LA MISMA ESTRUCTURA, TENIENDO QUE ENFRENTARSE A NUEVAS REGULACIONES Y FORMAS DE TRABAJO.

La estructura organizacional en el Grupo no se ha modificado desde su creación, pero la acumulación de cambios realizados progresivamente para responder mejor a las necesidades organizativas surgidas de las nuevas estrategias y que generalmente no fueron bien concebidas por la premura de los cambios, y que además no en todos los casos la evolución de la estrategia tuvo correspondencia con la evolución concomitante de la estructura. También han influido los cambios y necesidades del entorno en cuanto a la situación de la vivienda, los indicadores de desempeño de la organización se han visto afectados por la falta de flexibilidad y su status de departamento y no de Entidad independiente con posibilidad de definir sus propias estrategias. Se manifiestan dificultades en el cumplimiento de los términos legales para resolver los asuntos, pobre diversificación de tipos de proyectos, alto número de

quejas y los asuntos contratados no se corresponde con las demandas de la población. Esta situación problemática conduce al siguiente **problema** de investigación:

¿Cómo rediseñar e implementar la estructura organizativa del Grupo Provincial de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus para la mejora del desempeño de la entidad?

Como **objeto de estudio teórico** de la investigación se aborda el diseño de estructuras organizativas y desempeño organizacional, y como **campo de acción** el rediseño e implementación de la estructura organizativa del Grupo de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus.

El **objetivo general** de la investigación consiste en: rediseñar e implementar la estructura organizativa del Grupo de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus para mejorar el desempeño de la entidad. Los **objetivos específicos** son:

1. Realizar una revisión y análisis bibliográfico sobre el diseño de estructuras organizativas y el desempeño organizacional que contribuya a conformar el marco teórico referencial de la investigación.
2. Diagnosticar la situación en relación con la estructura organizativa del Grupo de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus.
3. Elegir y fundamentar un modelo para el diseño de estructuras organizacionales.
4. Rediseñar la estructura organizativa del Grupo de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus.
5. Implementar la estructura organizativa del Grupo de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus.
6. Valorar la incidencia del rediseño de estructura en el desempeño del Grupo de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus.

La **hipótesis** que se valida consiste en que: si se rediseña e implementa la estructura organizativa del Grupo de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus entonces mejora el desempeño de la entidad.

Variable independiente: estructura organizativa

Variable dependiente: desempeño de la entidad

Los **métodos** empleados en la investigación fueron el análisis, síntesis, histórico, lógico, inducción y deducción. Las **técnicas** fundamentales empleadas fueron la análisis documental, encuesta, la observación y el trabajo en grupo.

Significación teórica

El estudio y análisis de la bibliografía permitió apropiarse de conceptos y definiciones relacionadas con las estructuras organizativas y el desempeño organizacional. La elección y fundamentación del procedimiento, así como los indicadores para evaluar el desempeño de la entidad contribuyen también a la significación teórica de la investigación.

Significación metodológica

Metodológicamente brinda un enfoque de análisis de la estructura con el entorno siempre cambiante. Por primera vez en el país se realiza un estudio de la estructura organizacional del Grupo de Arquitectos de la Comunidad que sirve de base para el perfeccionamiento y fortalecimiento del mismo, a la luz de los nuevos cambios producidos por el Programa Constructivo y de Rehabilitación de Viviendas aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular. La propuesta de estructura puede generalizarse en todo el país.

Significación práctica

Desde el punto de vista práctico el trabajo aporta una evaluación de los aspectos negativos y positivos de la estructura organizativa del Grupo de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus, así como una nueva propuesta de la misma y su implementación que permite mejorar los indicadores de desempeño organizacional.

Significación social

La investigación tiene gran significación social pues las gestiones de la organización van destinadas a la construcción y rehabilitación de viviendas que benefician directamente a la población por lo que la mejora en el desempeño de la entidad impacta de forma inmediata en el beneficio de la sociedad.

Significación económica

Se incrementa la captación de ingresos de dinero circulante en manos de la población, contribuyendo al saneamiento de las finanzas a través del incremento de los servicios brindados a la población.

Tipo de investigación

Principalmente **correlacional**, al demostrar el vínculo existente entre estructura organizativa y desempeño organizacional. También es descriptiva al mostrar el diagnóstico de la situación anterior de la estructura y sus funciones.

Viabilidad

El trabajo es viable por existir las condiciones materiales y humanas necesarias para llevar a cabo la investigación. El compromiso y motivación por parte de los directivos y trabajadores para implementar la estructura es elevado.

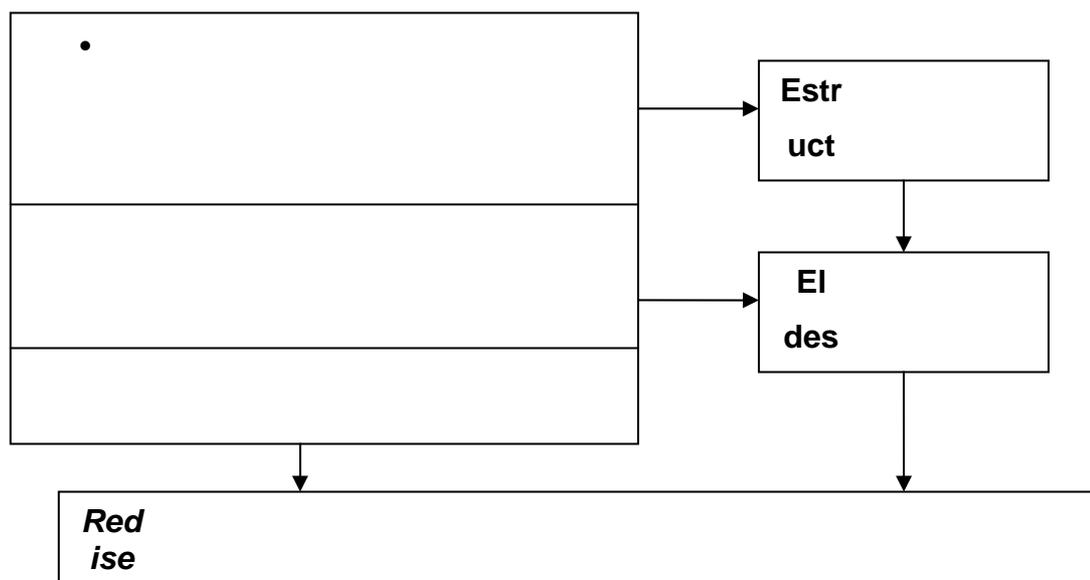
Resultados esperados

- Conocer la situación en relación con la estructura del Grupo de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus.
- Rediseñar la estructura organizativa del Grupo de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus.
- Mejorar el desempeño del Grupo de Arquitectos de la Comunidad en Sancti Spíritus.
- Aumentar el reconocimiento social de la organización por parte de la población.

La tesis está estructurada según el formato típico e incluye, además de la presente introducción, resumen, desarrollo en tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, citas bibliográficas, la bibliografía consultada y anexos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción



Aunque la organización de seres humanos para obtener objetivos comunes es muy antigua, la ciencia de la organización es relativamente reciente; la sociedad actual ha presenciado un proceso casi revolucionario en las ciencias físicas y biológicas, mientras las ciencias sociales no han marchado a la par. Sin embargo, a menos que el hombre aprenda a dirigir los recursos humanos y coordinar las actividades de la gente, continuará el despilfarro y la ineficiencia. Estudios recientes demuestran, que hoy tiene más importancia como factor limitante en el proceso de desarrollo, la carencia de administradores capaces y enérgicos, que la falta de capital, recursos naturales y

tecnología. En el presente capítulo se realiza un estudio y análisis de la literatura relacionada con las estructuras organizativas y el desempeño organizacional. A continuación se muestra el hilo conductor seguido en la presente investigación (**Figura 1.1**).

Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación (Elaboración propia).

1.2 Las organizaciones

Según Stoner (2000), organización “no es más que dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (1). Goldhaber define a las organizaciones como “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente” (2). Es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del sistema.

Bartoli define a las organizaciones como “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen características que no se encuentran en los elementos que la componen” (3). Es decir, que las relaciones que se generan en una organización “X” son características propias y que estas no se encuentran en los entes que la componen. Por ejemplo, la organización familia está compuesta por padres e hijos, existe una relación o vínculo entre ellos, esta relación tiene particularidades propias que no están presentes en las características individuales de cada miembro.

Bartoli añade “la organización es a la vez acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo. El conjunto organizado se refiere al grupo humano hacia un objetivo”. (4)

Para Beckles organización es “estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos” (5). Las organizaciones, como se ha definido, son un grupo de personas que generan relaciones; para no generar caos están regidas por estructuras formales. Las personas dentro de las organizaciones intercambian recursos e interactúan con el fin de alcanzar objetivos, por ejemplo información, procedimientos, ventas, relaciones sociales, etc.

Guzmán dice que organización es: “la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue” (6).

Según Scott y Etzioni organización se define como “unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados” (7). Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se enmarca en actividades que están relacionadas con un conjunto de objetivos.

Del Pilar indica que la palabra organización significa “acción y efecto de organizar y conjunto organizado” (8). La expresión conjunto organizado evoca a la empresa en su totalidad, conformada a partir de una distribución formal de responsabilidades. Una organización es la forma que asumen todas las asociaciones humanas para lograr sus fines de productividad y prosperidad.

Reyes define la organización como: “La estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (9).

Sixto Velasco la conceptualiza como: “agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir” (10)

Para Koontz y O’Donnell es: “agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa” (11)

Para Massie, organización es: “La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e Integra sus actividades hacia objetivos comunes” (12)

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Una organización es un conjunto de personas que emplean unos medios materiales para conseguir un fin común.

De forma general se puede valorar que las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos, que existe una diversidad de maneras de concebir las organizaciones, cada una posee características específicas pero todas funcionan con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Organización pueden ser empresas de servicios o de productos, escuelas, hospitales, iglesias, militares, tiendas, departamentos de policía, organización de gobiernos locales, etc.

Con la palabra organización también se describe la forma en que se han de ordenar los medios humanos y materiales de que se dispone para conseguir mejor el fin.

1.3 Estructura organizativa

Una misma palabra (organización) se puede emplear para hablar de una organización (empresa) o de las reglas de funcionamiento de esa misma organización (lo que es organizar).

¿Qué es organizar?

- 1. IDENTIFICAR Y CLASIFICAR LAS ACTIVIDADES QUE SE TIENEN QUE REALIZAR EN LA EMPRESA.**
- 2. AGRUPAR ESTAS ACTIVIDADES.**
- 3. A CADA GRUPO DE ACTIVIDADES LE ASIGNA UN DIRECTOR CON AUTORIDAD PARA SUPERVISAR Y TOMAR DECISIONES.**
- 4. COORDINAR VERTICAL Y HORIZONTALMENTE LA ESTRUCTURA RESULTANTE.**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

LA FINALIDAD DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ES ESTABLECER UN SISTEMA DE PAPELES QUE HAN DE DESARROLLAR LOS MIEMBROS DE UNA ENTIDAD PARA TRABAJAR JUNTOS DE FORMA ÓPTIMA Y QUE SE ALCANCEN LAS METAS FIJADAS EN LA PLANIFICACIÓN.

STRATEGOR (1988) DEFINE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO EL CONJUNTO DE LAS FUNCIONES Y DE LAS RELACIONES QUE DETERMINAN FORMALMENTE LAS FUNCIONES QUE CADA UNIDAD DEBER CUMPLIR Y EL MODO DE COMUNICACIÓN ENTRE CADA UNIDAD (16).

SEGÚN HENRY MINTZBERG (1998): “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” (17).

Resumidamente la estructura organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización; en la estructura las partes están integradas, es decir se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en

las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

Constituyen principios de una estructura:

EFICACIA: UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ES EFICAZ SI PERMITE LA CONTRIBUCIÓN DE CADA INDIVIDUO AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

EFICIENCIA: UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ES EFICIENTE SI FACILITA LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS DESEADOS CON EL MÍNIMO COSTE POSIBLE. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL ES EL MODO DE AGRUPAMIENTO SOCIAL QUE SE ESTABLECE DE FORMA ELABORADA Y CON EL PROPÓSITO DE ESTABLECER UN OBJETIVO ESPECÍFICO. SE CARACTERIZA POR LAS REGLAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTRUCTURA JERÁRQUICA QUE ORDENAN LAS RELACIONES ENTRE SUS MIEMBROS.

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INFORMAL ES EL TIPO DE RELACIONES SOCIALES QUE SURGEN DE FORMA ESPONTÁNEA ENTRE EL PERSONAL DE UNA EMPRESA. LA ORGANIZACIÓN INFORMAL ES UN COMPLEMENTO A LA FORMAL SI LOS DIRECTORES SABEN Y PUEDEN CONTROLARLA CON HABILIDAD.

POR SU IMPORTANCIA Y SIGNIFICACIÓN A CONTINUACIÓN SE DESARROLLA MÁS AMPLIAMENTE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL Y SUS DIFERENTES TIPOS.

1.3.1 Estructura organizativa formal

Las características principales de la estructura organizativa formal son:

- **ESPECIALIZACIÓN: FORMA SEGÚN LA CUAL SE DIVIDE EL TRABAJO EN TAREAS MÁS SIMPLES Y CÓMO ESTAS SON AGRUPADAS EN UNIDADES ORGANIZATIVAS.**
- **COORDINACIÓN Y ÁREAS DE MANDO: HAY DETERMINADOS GRUPOS BAJO EL MANDO DE UN SUPERVISOR.**
- **FORMALIZACIÓN: GRADO DE ESTANDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y LA EXISTENCIA DE NORMAS, PROCEDIMIENTOS ESCRITOS Y LA BUROCRATIZACIÓN.**

Así mismo se han identificado factores que determinan como es una estructura organizativa formal:

1. TAMAÑO: EMPRESA GRANDE:

MAYOR COMPLEJIDAD

MAYOR BUROCRACIA / ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MÁS COMPLEJA.

MAYOR ESPECIALIZACIÓN

2. TECNOLOGÍA: LA TECNOLOGÍA CONDICIONA EL COMPORTAMIENTO HUMANO COMO LA PROPIA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

3. ENTORNO SECTORIAL Y SOCIAL: NO ES LO MISMO UNA EMPRESA QUE ESTÁ EN EL SECTOR AGRARIO QUE EN EL INDUSTRIAL, SI LA EMPRESA ESTÁ EN UN SECTOR MÁS SIMPLE LA ESTRUCTURA ES MÁS SIMPLE.

OTRO ASPECTO IMPORTANTE EN LA CONCEPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ES LA RELATIVA A LAS ÁREAS DE MANDO, O SEA:

- **EL EXCESO DE NIVELES ES COSTOSO Y PUEDE OBSTACULIZAR A LA PLANIFICACIÓN Y AL CONTROL.**
- **CUÁNTOS SUBORDINADOS PUEDE TENER EL DIRECTOR BAJO SU MANDO, DEBE SER UN NÚMERO LIMITADO, NO PUEDE TENER MUCHOS SUBORDINADOS POR QUE SINO NO PUEDE REALIZAR BIEN SU TRABAJO (PRINCIPIO DE AMPLITUD DE GERENCIA).**
- **EL ÁREA DE MANDO SE DETERMINA TENIENDO EN CUENTA:**
 - 1. SIMILITUD DE FUNCIONES.**
 - 2. PROXIMIDAD GEOGRÁFICA.**
 - 3. COMPLEJIDAD DE LAS FUNCIONES.**
 - 4. TIPO DE DIRECCIÓN Y CONTROL.**
 - 5. COORDINACIÓN QUE DEBE TENER CON OTRAS ÁREAS DE MANDO.**

1.3.2 Tipos de estructura o configuraciones

Según Stoner (2000) las líneas de mando muy angostas crean estructuras organizacionales verticales con muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos, generando dificultades en la toma de decisiones. Las líneas muy anchas, en contraste, crean estructuras horizontales.

Por otra parte Stoner clasifica a las estructuras organizacionales por función, por producto/mercado y en forma matricial.

La **organización por función** reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre si. Se encuentra principalmente en empresas pequeñas que ofrecen una reducida línea de productos. Facilita la supervisión y la movilización de habilidades especializadas.

La **organización por producto/mercado**, frecuentemente denominada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos. Esta se puede realizar por producto, por área geográfica o por clientes.

La **organización matricial** combina simultáneamente los tipos anteriores de estructura. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades pero se crean equipos de proyectos, según se necesiten, para poner en práctica programas específicos.

Clasificación, según Henry Mintzberg, de las estructuras:

- **Estructura Simple:** la coordinación lleva a la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Se caracteriza por un mínimo de personal y de línea media.

Según Mintzberg está formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. Es la más común: organización del pequeño empresario. Se caracteriza por la ausencia de elementos. Solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y la planeación es mínima.

Hay poca necesidad de analistas asesores. Pocos administradores de línea media, pues la coordinación la realiza la administración superior.

Por lo general es una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico. El control es altamente centralizado. Por lo general con organizaciones jóvenes y pequeñas.

- **Burocracia Mecánica:** coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa. Es la consecuencia de la industrialización, donde se enfatiza la estandarización del trabajo.

Necesita muchos analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización. La dependencia que se genera de estos les otorga un cierto grado de autoridad informal (lo que genera cierta diferenciación horizontal).

Surge una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización.

Está centralizada verticalmente, con la autoridad formal concentrada en la cúspide.

Poseen un amplio staff de apoyo debido a que necesita de estabilidad para operar.

Se presenta comúnmente en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos. En general, son empresas controladas externamente.

Sus grandes problemas son: trabajo repetitivo y embrutecedor, enajenación, obsesión por el control. Maquinas hechas para propósitos específicos.

- **Burocracia Profesional:** coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.

Se apoya en la estandarización de conocimientos y habilidades, más que en procesos; por ejemplo, hospitales y universidades.

Se depende de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas por lo que se entrega poder no solo a ellos sino a quienes los seleccionan y adiestran.

La estructura es muy descentralizada. Los profesionales trabajan en forma independiente. Se necesitan pocos administradores de primera línea, el personal de apoyo es grande, realizando el trabajo simple y rutinario que los profesionales no

quieren hacer. Es más efectiva para organizaciones insertas en medios estables, pero complejos.

En “La descentralización en la burocracia profesional” de Martín A. Díaz Telli se realiza un análisis pormenorizado sobre las características de la burocracia profesional. El autor coincide en la descentralización tanto en la dimensión vertical como en la horizontal. El poder se concentra en la base de la estructura, es decir, en el núcleo operativo. Frecuentemente, cada uno trabaja con sus propios clientes, sujeto sólo al control colectivo de sus colegas.

El poder de los profesionales deriva de que su trabajo no solo es demasiado complejo para ser supervisado por gerentes o estandarizados por analistas, sino que sus servicios tienen típicamente gran demanda. Esto da movilidad al profesional, lo que le permite insistir en tener considerable autonomía en su trabajo.

- **Estructura Divisionalizada:** El origen de la estructura divisional está ligado a las organizaciones de proyectos, las mismas poseen un doble flujo de autoridad (vertical desde el punto de vista jerárquico y horizontal desde el punto de vista técnico o de proyecto), este tipo de estructura es conformado mediante la formación de equipos con integrantes de varias áreas de la organización para llevar a cabo un proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

LA COORDINACIÓN SE LLEVA A CABO MEDIANTE LA ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS DE DISTINTAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN. LA LÍNEA MEDIA DE CADA UNA DE ESTAS UNIDADES O DIVISIONES TIENE GRAN AUTONOMÍA.

Es una serie de entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración suelta. A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo (como los profesionales).

A diferencia de las otras cuatro, no es una estructura completa, sino parcial, superpuesta sobre otras.

Se opta por esta estructura porque los productos se han diversificado, lo que hace necesario la creación de unidades orientadas hacia el mercado, para cada línea de productos, que garantice la autonomía de operación en cada negocio. Divisionalización no significa descentralización. Descentralización implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad. Muchas veces la divisionalización va acompañada de un alto grado de centralización.

La estructura interna de las divisiones tiende a burocratizarse y a centralizarse, lo que da como resultado la burocracia mecánica en las divisiones.

- **Adhocracia:** organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común.

Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff). Es la más compleja y tremendamente flexible, donde la autoridad se esta trasladando constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales e interacción de expertos.

Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo. Pero a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo separados. Es decir, se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación, el que se estimula por el uso de mecanismos integradores (roles de enlace), grupos de tareas y estructura matricial.

En la adhocracia los expertos están dispersos a través de toda la estructura (y no solo en el centro operativo como en la burocracia profesional). La autoridad esta distribuida en forma dispareja. No fluye de acuerdo al status o a la jerarquía, sino a donde se encuentre el experto que en ese momento se necesita para tomar una decisión determinada.

La autoridad esta basada en la competencia y no en la jerarquía, perdiéndose la separación línea-staff. Se empaña la diferencia entre la cúspide y el resto de la estructura. Las estrategias no fluyen desde arriba sino más bien son desarrolladas en virtud de la toma de decisiones asociada a cada proyecto, es decir, se generan a medida que se aceptan y desarrollan nuevos proyectos. La adhocracia se aplica en medios que son complejos y dinámicos, pues son las condiciones que requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos.

En la **tabla 1.1** se muestra la clasificación hecha por Henry Mintzberg de las estructuras organizacionales:

Tabla 1.1: Clasificación de las estructuras organizacionales. (Fuente: Adaptado de “Structure in Five. Designing Effective Organizations”. (Mintzberg, 1983)

Config. Estructural	Mecanismo Coordinador Principal	Parte Clave de la Organización	Principales Parámetros de Diseño	Factores Situacionales
Estructura Simple	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización Vertical y horizontal	Joven; pequeña; sistema técnico no sofisticado; ambiente simple, dinámico

Burocracia Mecánica	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Formalización del comportamiento. Especialización de la tarea, vertical y horizontal. Unidad operativa grande Descentralización horizontal limitada	Antigua, grande, sistema técnico no automatizado, control externo
Burocracia Profesional	Estandarización de destrezas	Núcleo operativo	Descentralización vertical y horizontal. Capacitación, especialización horizontal de la tarea.	Ambiente complejo y estable, sistema técnico no regulador, no sofisticado.
Forma Divisional	Estandarización de la producción	Línea media	Descentralización vertical limitada. Sistema de control del desempeño. Grupo comercial.	Mercados diversificados, antigua, grande
Adhocracia	Ajuste mutuo	Staff de apoyo	Dispositivos de enlace, estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización horizontal de cargos, agrupamiento funcional y de mercado a la vez, capacitación	Ambiente complejo, dinámico, sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado

1.4 Configuraciones como elemento de diagnóstico

Las configuraciones son abstracciones de la realidad, simplificaciones del complejo mundo de las estructuras, que pueden ser utilizadas para diagnosticar problemas de diseño organizacional, especialmente problemas de ajuste entre sus partes componentes.

Cada organización experimenta cinco tendencias que subyacen a cada configuración:

- 1) Tendencia a la centralización por parte del ejecutivo superior
- 2) Presión de la estructura técnica a la formalización
- 3) Presión del personal operativo a profesionalizar
- 4) Presión de los administradores de línea media a dividirse en pequeños grupos
- 5) Presión del personal de apoyo a la colaboración.

Los administradores pueden mejorar sus diseños organizacionales al considerar las diferentes presiones por las que atraviesan sus organizaciones y las configuraciones a las que son arrastradas.

Problemas de ajuste:

- Incoherencia de los elementos internos
- Funcionalidad de los controles externos (que pueden afectar la coherencia interna)
- Componente que no se ajusta

- Estructura no adecuada a la situación (podría ser necesario cambiar el contexto en vez de cambiar la estructura)

Es mejor adaptarse antes que seguir la moda. La consistencia, la coherencia y el ajuste (en una palabra, la armonía) son críticos en el diseño organizacional.

Constituyen elementos de las configuraciones organizacionales los siguientes:

Elementos estructurales:

- Especialización del trabajo: Número de tareas de un determinado trabajo y control del trabajador sobre ellas.
- Formalización del comportamiento: Grado de estandarización de los procesos de trabajo.
- Entrenamiento y educación: Uso formal de programas de entrenamiento para establecer y estandarizar habilidades, conocimientos y normas.
- Agrupamiento de unidades o departamentalización: Criterios de agrupamiento de cargos en unidades.
- Tamaño de la unidad: Número de posiciones contenidas en una unidad. También es equivalente hablar de ámbito de control.
- Sistemas de planificación y control: Usados para estandarizar productos.
- Mecanismos de integración: Usados para coordinar intra e inter unidades. Roles de enlace, grupos de tarea, comités inter departamentales, roles de vínculo directivo.
- Diferenciación vertical: grado en que la toma de decisiones es delegada a administradores bajo la línea media.

a) Centralización vertical y horizontal (concentración en la cúspide)

b) Descentralización horizontal limitada (La cúspide comparte autoridad con la estructura técnica)

c) Descentralización vertical limitada (administradores de las unidades de producto se les delega a autoridad)

d) Descentralización vertical y horizontal (concentrada en el centro operativo)

e) Descentralización vertical y horizontal selectiva (El poder está disperso a través de la organización)

Por último, los elementos situacionales del diseño de una estructura son:

- Edad y tamaño de la organización
- Sistema tecnológico de la organización:
- Medio ambiente
- Poder

A su vez se han identificado las llamadas piedras angulares o pasos básicos para organizar.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querían.

Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Eso se conoce como la **división del trabajo**
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la **departamentalización**.
3. Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una **jerarquía** de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como **coordinación**.

1.4.1 Principios básicos de la estructura organizativa

Tomando como fundamento las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial se puede plantear que de los Principios Generales del Perfeccionamiento Empresarial los que se vinculan con el tema en estudio son:

- No se trasladan estructuras, ni sistemas de una entidad a otra, sino que de acuerdo a sus características y a los principios, enmarcamientos y procedimientos establecidos en estas bases.
- Todas las medidas organizacionales que se puedan adoptar, tienen que guardar la necesaria integralidad. la empresa es un sistema, que debe actuar como un todo.

Toda empresa, como cualquier organización, funciona a partir de relaciones de trabajo existentes entre los componentes de la misma, que ligan a personas que realizan diferentes tareas, relaciones mediante las cuales se coordinan las actividades de los componentes de dicha organización.

Por ende a la empresa se debe dotar, en primer lugar, de una estructura organizativa que permita coordinar e integrar las diversas tareas que los miembros de la misma ejecutan, en orden de hacer posible el logro de sus objetivos.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial conciben la estructuración de las organizaciones a partir de la respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué se hace?

(Estructura funcional)

¿Cómo se hace?	(Estructura tecnológica)
¿Dónde se hace?	(Estructura organizativa)
¿Quién lo hace?	(Estructura de directivos)
¿Qué información se necesita?	(Estructura informativa)

POR TANTO, LA ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN ES EN REALIDAD UN COMPLEJO SISTEMA DE ESTRUCTURAS, QUE DERIVAN UNAS DE OTRAS, Y SE ESTABLECEN A PARTIR DE OBJETIVOS GENERALES COMUNES DEL SISTEMA Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN. CADA UNA DERIVA DE LA ANTERIOR, Y TODAS CONSTITUYEN LA ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN.

ES NECESARIO ENTENDER QUE LA ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN DEBE SER CONCEBIDA COMO LA INTEGRACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS: FUNCIONAL, TECNOLÓGICA, ORGANIZATIVA, DE DIRECTIVOS, E INFORMATIVA, INTERRELACIONADAS E INTERACTUANTE.

La estructura funcional define la forma en que se organizan las funciones de dirección del sistema, funciones generales y funciones específicas. Esta estructura supone una determinada estructura tecnológica, puesto que debe señalar cómo se organizan las funciones.

La estructura organizativa se deriva de la estructura tecnológica, y no se limita al diagrama organizativo, conocido como organigrama. Supone el conjunto de interrelaciones entre los subsistemas, y lleva directamente a las otras dos estructuras, la de dirección y la informativa.

La estructura organizativa es de gran importancia, aunque no debe sobre valorarse en detrimento de las otras, puesto que se basa en un elemento que en las estructuras funcionales y tecnológicas de las organizaciones tradicionales se ignoraba o hacía abstracción de él, identificándose la estructura organizativa con la estructura de directivos. Este elemento, cuyo rol debe ser multiplicado en las estructuras de los sistemas participativos. Es el elemento que establece la unidad del sistema de dirección en todos los niveles, la concordancia entre autoridad y responsabilidad, y la conjugación de intereses sociales, colectivos e individuales.

La elaboración de la estructura de dirección, debe ser ante todo un proceso participativo, en el cual se materialicen decisiones como resultado del análisis colectivo de los elementos más importantes, siguiendo uno de los principios básicos de las Bases de Perfeccionamiento Empresarial que expresa: "...propiciar y desarrollar la más amplia participación de todos los trabajadores y que se constituya en elemento de dirección y organización empresarial..."

Para comenzar a diseñar o rediseñar la estructura de dirección, es imprescindible que la empresa o entidad, tenga elaboradas las estrategias y los objetivos, claros y medibles a todos los niveles.

El enfoque y análisis integral debe primar en todo momento, por lo que al mismo tiempo de considerar los factores de diseño de los puestos de trabajo, deben considerarse también los factores de diseño de la organización empresarial.

No se trata de hacer un análisis lineal, sino un análisis del sistema, en el cual es necesario relacionar todos los elementos importantes, internos y externos.

En el análisis y diseño de las estructuras de dirección, y sobre todo por la importancia para la estructura organizativa, es necesario tener presente que las empresas son sistemas sociales, y como tales están influenciados por el comportamiento humano. Por lo tanto, es necesario considerar las variables del individuo como son: las aptitudes, capacidades y conocimientos, las actitudes, la personalidad y la experiencia.

1.4.2 El cambio de estructura organizativa

Según Stoner cambio “es el esfuerzo sistemático para diseñar una organización de tal manera que la ayude a adaptarse a los cambios en el medio ambiente externo o para lograr nuevas metas” (18).

Para Achilles de Faria consistía en una “cadena de eventos, que se inicia con los cambios en el medio exterior, pasando a modificaciones en el sistema técnico – administrativo de la empresa, que a su vez se une a modificaciones en el sistema humano de comportamiento, las cuales finalmente van a afectar desempeño y resultados relativos a los productos y servicios que van a alcanzar el medio, cerrándose el ciclo” (19).

El cambio es un proceso consciente y estructurado de mejora, que implica a toda la organización en función de garantizar su permanencia y desarrollo constante en el entorno.

El cambio implica un constante monitoreo del entorno, aliado a un tiempo de respuesta de la organización, que se corresponda con la rapidez de los acontecimientos.

Cambiar la estructura de una organización implica reordenar sus sistemas internos, por ejemplo las líneas de comunicación, el flujo del trabajo o la jerarquía administrativa. Los cambios que se pueden hacer son:

- **Diseño organizacional:** Se basa en definir, con gran detalle, las responsabilidades de los puestos, así como en crear las divisiones del trabajo y las líneas de desempeño adecuadas. Se ha insistido que una de las tendencias más importantes en cuanto a la estructura es la que conduce a una organización delgada y plana, en la que se eliminan los niveles medios de la administración, a efecto de acelerar la interacción de

los mandos superiores con los empleados no gerenciales, quienes obtienen más responsabilidad.

- **Descentralización:** Una forma de descentralización entraña crear unidades más pequeñas, autocontenidas, en la organización, con el propósito de aumentar la motivación de los miembros de la unidad y mejorar sus resultados, así como concentrar su atención en actividades prioritarias. Asimismo la descentralización propicia que cada unidad adapte su estructura y tecnología a sus tareas concretas y su ambiente.
- **Modificación del flujo del trabajo:** La modificación del flujo del trabajo y la agrupación de las especialidades. Pueden propiciar que se mejoren la productividad y la moral en el trabajo.

Los cambios planeados pretenden preparar a la organización entera, o a una parte importante de la misma, para que se adapte a cambios significativos en las metas y la dirección de la organización.

1.5 El desempeño organizacional

Una de las primeras tareas de la dirección de las organizaciones será la identificación de los problemas más importantes que afectan a la organización, problemas que la organización necesita resolver para mejorar su desempeño. Estos problemas claves serán las “preguntas estratégicas” de la autoevaluación.

Según Charles Lusthaus (20), los problemas de la organización se centran en:

- *La efectividad* (qué tan bien la organización se desempeña en lograr su misión),
- *La eficiencia* (qué tan bien utiliza sus recursos para cumplir con su misión),
- *La pertinencia* (qué tanto la misión de la organización continúa orientada a servir los propósitos de los diferentes interesados), y
- *La viabilidad financiera* (si se cuenta con finanzas adecuadas para asegurar el desempeño de la organización a corto y largo plazo).

Se pueden identificar problemas en algunas de estas áreas, o en todas. Muchas organizaciones se centran en el análisis de la efectividad. Algunas instituciones investigadoras, por ejemplo, tienden a enfocar sus problemas de investigación y publicación, ya que estas constituyen la parte medular de su labor, su razón de ser. No obstante, se deben tomar en cuenta las cuatro áreas de desempeño.

El equipo de dirección también tendrá que establecer prioridades entre los problemas con el fin de decidir la profundidad de análisis que cada uno requiere. Aunque es importante identificar problemas estratégicos claves en la etapa de planificación, tiene igual importancia reconocer que los problemas se enfocarán con mayor precisión

conforme avanza el proceso de autoevaluación y el equilibrio en la profundidad de análisis entre los problemas podrá cambiar.

Aun antes de recolectar datos sistemáticos, se podrán identificar –dentro de la organización– personas con conocimientos de los problemas de desempeño. Los líderes superiores constituyen una buena fuente, y al solicitarles que ayuden a identificar problemas se aumenta su sentido de participación en el proceso. Sin embargo, todos los miembros de la organización son fuente potencial de puntos de vista útiles.

Una forma de identificar los problemas principales consiste en instar a las personas apropiadas dentro de la organización a que reflexionen sobre los problemas que consideran de importancia y que describan por qué creen que son problemas importantes. Algunos ejemplos, según Charles Lusthaus, de problemas y de las razones expresadas sobre su inquietud siguen a continuación en la **tabla 1.2**:

Tabla 1.2 Problemas e inquietudes sobre el desempeño (Fuente: Mejorando el rendimiento de las organizaciones : método de autoevaluación / Charles Lusthaus y otros)

Problemas mayores de desempeño	¿Por qué inquietan estos aspectos de desempeño?
¿Se cumple en forma adecuada con nuestra misión?	Estamos en un momento de cambio en la historia de nuestra organización, y se deben tomar decisiones estratégicas
¿Utilizamos nuestros recursos de la mejor manera para cumplir con nuestra misión?	La organización da muestras de una merma en su habilidad de cumplir con su misión.
¿Son nuestra misión, nuestros programas y servicios aún pertinentes para quienes se benefician de ellos y para quienes los apoyan?	Los interesados (personal, financiadores, miembros de la junta) externan su descontento con la organización.
¿Tenemos viabilidad financiera, o debemos buscar fuentes adicionales de finanzas?	

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que

en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos.

Con esta variedad de opiniones sobre el tema, un director se pregunta ¿si se debería implementar en la organización un sistema de administración del desempeño?, ¿si se emplea que debería ser incluido o excluido?, y ¿si debería ser el sistema existente eliminado? Para responder a estas preguntas veamos cómo funciona el sistema de administración del desempeño.

Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado:

- **Conceptualización:** es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.
- **Desarrollo:** es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. En grandes compañías es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de la empresa y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.
- **Implementación:** en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo

un IPSS, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción. El IPSS está diseñado para permitir a los empleados tener información al alcance de su mano usando la tecnología, por ejemplo permite a los empleados consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas. Una cuestión crítica en la fase de implementación de un IPSS es asumir que el IPSS ha sido orientado al mejor desempeño identificado en la primera etapa.

- **Retroalimentación:** es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.
- **Evaluación:** en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar como se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores de desempeño para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.

1.5.1 Los indicadores de desempeño organizacional

Un indicador es un elemento de medición que permite esclarecer y medir un concepto. Los indicadores hacen más tangible el concepto, le dan a usted algo para medir, y permiten la medición en el tiempo. Le ayudan a aclarar lo que realmente desea usted saber. Como ejemplo, con frecuencia nos preguntamos sobre el tamaño de una organización. El tamaño es un importante concepto organizacional, pero también es ambiguo. ¿Qué constituye un buen indicador de tamaño?

- ¿El número del personal?
- ¿El número de clientes a los que se sirve?
- ¿La renta total?
- ¿Todos los anteriores?

El proceso de discusión y desarrollo de los indicadores puede ayudar a los miembros del equipo a llegar a un común entendimiento sobre lo que se está midiendo y por qué. Los indicadores se utilizan en una amplia variedad de contextos (como aquellos de la planificación, monitoreo y evaluación) y en todas las áreas funcionales (finanzas, programación, e infraestructura). Los indicadores le ayudan a usted a la descripción

del desempeño de la organización y la capacidad, ambiente y motivación que impulsan el mismo.

Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. La diferencia entre los indicadores cuantitativos y cualitativos es con frecuencia sutil, y a veces se mezclan. En general, los indicadores cuantitativos son las representaciones numéricas de un concepto (por ejemplo, el número de artículos publicados que resulten de un proyecto). Los indicadores cualitativos son menos tangibles. Con frecuencia representan la percepción individual de una situación y no siempre son fáciles de cuantificar (por ejemplo, descripciones de la forma en que las personas encontraron de utilidad la investigación).

Los indicadores también pueden ser directos o indirectos. Un indicador directo en sí mismo mide el propio concepto; si se quiere saber, por ejemplo, el número del personal, se cuentan las personas que lo constituyen. Los indicadores indirectos miden algo que sucede como resultado del concepto.

Los indicadores pueden ser generales o específicos: pueden funcionar en cualquier situación en cualquier momento (por ejemplo, la cantidad de personal), o posiblemente tengan que ajustarse a un contexto particular (como lo demuestran las preguntas sobre tamaño, notadas anteriormente). También, aun en un contexto particular, pueden ser transitorios, y aun estacionales.

Para una buena identificación de indicadores, se tendrá que desarrollar una imagen clara de lo que está tratando medir –los indicadores no deben ser el punto de partida– y aun así hay varios otros factores que se deben tomar muy en cuenta.

Primero, los indicadores con frecuencia expresan los valores de las personas que los desarrollan. La manera en que se mide un concepto puede dar a ese concepto importancia dentro de una organización, en forma positiva o negativa. Si por ejemplo, una institución investigadora o una universidad califica a los investigadores o profesores de acuerdo con el número de experimentos que realizan o de artículos que escriben, se puede llegar a la conclusión de que esto alienta la cantidad en vez de la calidad de investigación. O si una agencia financiadora decide que la pertinencia de determinada entidad de servicio social debe medirse según el número de personas que ésta sirve en la comunidad, esto puede llevar a que se reduzca el tiempo que se dedica a cada persona.

Segundo, a veces es difícil desarrollar indicadores adecuados para medir la compleja dinámica de una organización, con frecuencia los indicadores son demasiado simplistas y requieren ser combinados. La mayoría de las organizaciones desarrollan con esmero un conjunto de indicadores, y con el tiempo los modifican conforme se analizan los resultados.

Tercero, los indicadores pueden a veces indicar una paradoja o una contradicción en la organización; es decir, emiten señales conflictivas para un mismo concepto. Por ejemplo, la diversificación de fuentes de financiación puede considerarse como indicador positivo y como indicador negativo. Por un lado, es señal de que la organización es económicamente viable, y no depende demasiado de un solo donante. Por otro, con diversos donantes (cada uno con su marco de evaluación, indicadores, y expectativas) se puede llegar a una fragmentación de la visión programática y de los requisitos de medición, y esto puede dificultar el desarrollo de programas coherentes. En todas las organizaciones, la parte más difícil del diagnóstico ha sido la identificación de los indicadores. Esto se debe a veces a la abundancia de indicadores y a la dificultad para identificar los de verdadera importancia.

1.5.2 La mejora del desempeño organizacional

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) y el Grupo administrativo Universalía han elaborado un marco para ayudar a las organizaciones a evaluarse a sí mismas. El método puede conducir al esclarecimiento de problemas importantes y a guiar la recolección de datos para ayudar en la toma de decisiones con miras al mejoramiento del desempeño y de la capacidad de la organización.

En resumen, el marco abarca cuatro áreas (**Figura 1.2**):



Figura 1.2: Áreas para la mejora del desempeño organizacional (CIID, 1999).

El desempeño de la organización se hace patente mediante las actividades que emprende para cumplir con su misión. La producción y sus efectos son los aspectos más visibles del desempeño de una organización.

Las ideas en torno al concepto de desempeño varían considerablemente. Cada interesado o grupo de interesados puede tener ideas muy diferentes sobre lo que es importante. Por ejemplo, los administradores pueden definir el desempeño de su organización en términos de los dineros que se recaudan en forma de donaciones, al mismo tiempo que un donante puede definir el desempeño en términos de los beneficios que afectan al grupo que se pretende auxiliar.

La experiencia demuestra que muy pocas organizaciones tienen datos sobre desempeño fácilmente disponibles. No obstante, generalmente no es difícil generar esta información con base en datos existentes o desarrollar mecanismos para la recolección de datos sobre desempeño.

La recolección de datos tiende a ser mecánica y técnica. Es mucho más difícil llegar a un consenso sobre los méritos de determinados datos sobre desempeño e indicadores. Más difícil aún es llegar a un juicio sobre valores en cuanto a los niveles aceptables de cantidad y calidad para cada indicador de rendimiento. Las preguntas importantes son éstas: ¿Cómo define la organización el buen desempeño? ¿El buen desempeño ayuda a la organización a cumplir con su misión? La segunda de estas preguntas es de importancia particular para organizaciones que cuentan con una diversidad de interesados.

Cuando se hace una diagnosis de la organización y su desempeño, el número y selección de indicadores es asunto crítico. Las organizaciones "expertas" procuran identificar de 10 a 15 indicadores de desempeño que se pueden controlar en forma coherente para evaluar el propio desempeño. Es también importante establecer otro conjunto de variables a manera de control para comprender mejor el desempeño. Estas otras variables pueden incluir temas como la moral del personal, pertinencia de la información financiera, indicadores económicos, absentismo, y el número de nuevos donantes.

Toda organización posee un conjunto singular de indicadores apropiados para esa organización. Toda organización debe crear su propio registro para controlar los indicadores. No todos los indicadores que se desarrollan serán igual de importantes, y también es posible que los indicadores apropiados cambien conforme cambien los problemas de desempeño o conforme evolucione la organización.

La efectividad de la organización se indica según la medida en que avanza hacia el cumplimiento de su misión y la realización de sus metas. No obstante, la efectividad no es un concepto simple. La dificultad básica en analizar la efectividad radica en el hecho de que muchas organizaciones hacen múltiples declaraciones sobre sus misiones y metas. A veces estas declaraciones son parte de la constitución de la organización; otras veces son parte de sus documentos estratégicos. Dondequiera que

se hallen estas declaraciones, es necesario tener una guía bien definida de la razón de ser de la organización.

Una organización debe poseer la capacidad no solo de ofrecer un servicio excepcional, sino también dentro de una estructura apropiada de costos. El desempeño se juzga cada vez más por la eficiencia de la organización (por ejemplo, el costo por servicio, el producto por cada empleado, el número de productos por persona por año, el valor promedio de finanzas por persona). Sea cual sea el tamaño de la unidad, se consideran como organizaciones de buen desempeño aquéllas que ofrecen buen valor por el dinero, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

1.6 Surgimiento y evolución del grupo de arquitectos de la comunidad

Desde 1990, con el derrumbe del campo socialista y la persistencia del bloqueo norteamericano, el país enfrentó una fuerte crisis económica que hizo necesarios cambios en la estrategia de desarrollo económico-social a través de la introducción de elementos nuevos en la sociedad.

Al mismo tiempo, la descentralización del poder que había comenzado a tener lugar como consecuencia del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas iniciado en 1986, se aceleró aún más. La creación de los Consejos Populares hizo posible un vínculo más fuerte entre la población y las estructuras de poder, permitiendo y promoviendo además, una mayor participación de la comunidad en la solución de sus problemas.

Al calor de esta nueva coyuntura se producen cambios en la sociedad civil cubana y se profundiza la toma de conciencia de profesionales del sector de la vivienda, y es en ese momento en el que surge HABITAT-CUBA, auspiciada por Instituciones sociales y profesionales afines a los objetivos de la misma, entre los que se encontraban: la Unión Nacional de Arquitectos e Ingenieros Civiles de Cuba (UNAICC), el Centro de Estudios de la Construcción y Arquitectura Tropical (CECAT), el Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC) y el Instituto Nacional de la Vivienda (INV), organismo estatal rector de esta rama en el país.

HABITAT-CUBA es una sociedad civil cubana, sin fines de lucro, integrada desde 1993, por un grupo de profesionales de diferentes especialidades, arquitectos, ingenieros, geógrafos, sociólogos, medio ambientalistas, abogados y economistas que se proponen trabajar en el marco de la vivienda y el urbanismo; con personalidad jurídica y patrimonios propios y quedó legalizada en agosto de 1994.

HABITAT-CUBA estaba integrada por los siguientes programas:

- ◆ **Programa del Arquitecto de la Comunidad.**
- ◆ Programa de Desarrollo de Tecnologías Apropriadas para la Construcción.
- ◆ Programa para la Conservación, la Rehabilitación del Patrimonio Edificado.

- ◆ Programa para el Desarrollo de Comunidades Autosustentables.
- ◆ Programa de Capacitación.
- ◆ Programa de Relaciones Internacionales.

EL PROGRAMA DEL ARQUITECTO DE LA COMUNIDAD ES DE CARÁCTER NACIONAL, TIENE COMO OBJETIVO GENERAL LA CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA QUE GARANTICE UNA EFICAZ RESPUESTA A LAS NECESIDADES QUE TIENE LA POBLACIÓN DE PROYECTOS, ASESORÍAS Y SERVICIOS TÉCNICOS DE TODO TIPO RELACIONADOS CON LA VIVIENDA. LOS GRUPOS PROVINCIALES TIENEN OFICINAS POR MUNICIPIOS DONDE TRABAJA UN NÚMERO CRECIENTE DE PROFESIONALES (INGENIEROS Y ARQUITECTOS) QUE ATIENDEN A LA POBLACIÓN DE FORMA PERSONAL Y DIRECTA A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE DISEÑO PARTICIPATIVO DESARROLLADO POR EL ARQUITECTO ARGENTINO RODOLFO LIVINGSTON Y QUE PROPICIA UNA RESPUESTA ADECUADA DE DISEÑO A LOS PROBLEMAS Y DESEOS DE LAS FAMILIAS. ESTE PROGRAMA ERA EL DE MAYOR IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN.

EL PROGRAMA DEL ARQUITECTO DE LA COMUNIDAD ESTÁ DIRIGIDO TÉCNICA Y METODOLÓGICAMENTE POR HABITAT-CUBA, LA CUAL LE SUMINISTRA A LOS GRUPOS ASISTENCIA TÉCNICA, SEMINARIOS Y CURSOS DE SUPERACIÓN PROFESIONAL, MEDIOS Y MATERIALES DE TRABAJO, PROMOCIÓN Y DIVULGACIÓN, Y EJERCE EL CONTROL DE AUTOR SOBRE EL MÉTODO DE DISEÑO, VELANDO POR LA CALIDAD TÉCNICA DEL TRABAJO. PROVINCIALMENTE EL GRUPO ESTÁ INTEGRADO POR UN JEFE DE GRUPO PROVINCIAL, UN ESPECIALISTA ECONÓMICO-ADMINISTRATIVO, LOS JEFES DE OFICINAS MUNICIPALES Y LOS ARQUITECTOS DE LA COMUNIDAD, SEGÚN RESOLUCIÓN # 325/98 DEL PRESIDENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA VIVIENDA.

LOS JEFES DE GRUPOS PROVINCIALES ESTÁN SUBORDINADOS TÉCNICA Y METODOLÓGICAMENTE AL COORDINADOR NACIONAL DEL PROGRAMA. EL JEFE DE GRUPO PROVINCIAL ES EL JEFE DEL PROGRAMA EN LA PROVINCIA Y A ÉL SE SUBORDINAN EL ESPECIALISTA ECONÓMICO- ADMINISTRATIVO Y TODOS LOS JEFES DE OFICINAS MUNICIPALES, A LOS CUALES ESTÁN SUBORDINADOS LOS ARQUITECTOS DE LA COMUNIDAD DE CADA MUNICIPIO.

Se aprecia una estructura organizacional horizontal, con menos niveles administrativos entre la parte superior y la inferior. Esta permite reducir los costos asociados con los niveles administrativos de mandos medios y para acelerar la toma de decisiones.

ESTO SE CONSIDERA ACERTADO PUES A PESAR DE QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VERTICAL PERMITE UN CONTROL MÁS ESTRECHO Y UNA RÁPIDA COMUNICACIÓN ENTRE EL SUPERIOR Y EL SUBORDINADO SE CORRE EL RIESGO DE QUE EL SUPERIOR SE IMPLIQUE DEMASIADO EN EL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS. ADEMÁS AL EXISTIR VARIOS NIVELES DE ADMINISTRACIÓN SE ELEVAN LOS COSTOS Y EXISTE UNA DISTANCIA EXCESIVA ENTRE EL NIVEL INFERIOR Y EL SUPERIOR, DILATÁNDOSE LA TOMA DE DECISIONES.

Por su parte la estructura organizacional horizontal puede ser más factible si se logra una calidad excepcional de los administradores, si saben delegar y evitan un exceso de trabajo que no les permite ser ágiles en la toma de decisiones lo que pudiera provocar una pérdida del control.

Los investigadores contemporáneos están de acuerdo, y el autor coincide con ellos, en que no existe una línea de mando ideal, pues para seleccionar la línea de mando apropiada se deben considerar factores tales como el entorno y las capacidades tanto de los administradores como de los subordinados.

ESTE PROGRAMA FUE SELECCIONADO ENTRE LAS 40 "MEJORES PRÁCTICAS" A NIVEL MUNDIAL POR LA CONFERENCIA DE NACIONES UNIDAS PARA LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS EN EL AÑO 1996, ADEMÁS PROPUESTO PARA EL PREMIO MUNDIAL DEL HABITAT CONDICIÓN QUE SE RECIBE EN EL AÑO 2000. POR LOS LOGROS ALCANZADOS, POR EL RECONOCIMIENTO SOCIAL QUE TIENE EL PROGRAMA Y DEBIDO A LA AMPLIACIÓN Y EXTENSIÓN DEL MISMO, ASÍ COMO SU PROYECCIÓN EN EL FUTURO SE REQUIRIERON REGLAMENTACIONES ADMINISTRATIVAS QUE INSTITUCIONALIZARAN LA ORGANIZACIÓN Y SU FUNCIONAMIENTO CON VISTAS A ASEGURAR LOS OBJETIVOS ESTATALES RESPECTO A LA VIVIENDA Y FIJAR LOS VÍNCULOS NECESARIOS QUE A ESTE FIN DEBERÁN ESTABLECERSE CON LOS ÓRGANOS DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES Y DEL SISTEMA ORGANIZATIVO DE LA VIVIENDA. ES ASÍ COMO EN EL AÑO 1998 EL PROGRAMA DEL ARQUITECTO DE LA COMUNIDAD SE INTEGRA AL SISTEMA ORGANIZATIVO DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA VIVIENDA COMO ORGANISMO RECTOR DE LA ACTIVIDAD.

EN EL PAÍS POR ACUERDO DEL COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS SE ESTABLECE QUE LAS DIRECCIONES PROVINCIALES Y MUNICIPALES DE LA VIVIENDA DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL SON LAS ENCARGADAS DE DIRIGIR Y CONTROLAR EN SU TERRITORIO TODAS LAS ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE LA VIVIENDA; DE ATENDER LA EVOLUCIÓN DEL ESTADO TÉCNICO DEL FONDO HABITACIONAL Y DE LA DISTRIBUCIÓN Y ASIGNACIÓN DEL FONDO DE VIVIENDAS DISPONIBLES, LA CONSERVACIÓN Y REHABILITACIÓN DE VIVIENDAS, URBANIZACIONES Y DESARROLLO DE LOS PLANES INVERSIONISTAS; CONTROLAR LA ACTIVIDAD CONSTRUCTIVA POR ESFUERZO PROPIO DE LA POBLACIÓN Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY GENERAL DE LA VIVIENDA Y DEMÁS DISPOSICIONES LEGALES EN CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO Y DE LAS DECISIONES QUE ADOPTEN LAS RESPECTIVAS ASAMBLEAS DEL PODER POPULAR Y SUS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN".

A LAS DIRECCIONES PROVINCIALES DE LA VIVIENDA SE SUBORDINAN METODOLÓGICAMENTE TRES ENTIDADES PROVINCIALES Y LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE LA VIVIENDA; LAS ENTIDADES PROVINCIALES SON LAS SIGUIENTES:

- **UNIDAD PROVINCIAL INVERSIONISTA DE LA VIVIENDA (UPIV). SU MISIÓN ES CONTRIBUIR Y DESARROLLAR EL CRECIMIENTO SUSTENTABLE DE LOS PLANES DE CONSTRUCCIÓN, CONSERVACIÓN Y REHABILITACIÓN DE VIVIENDAS Y URBANIZACIÓN.**
- **ENTIDAD MICROBRIGADAS SOCIALES Y SERVICIO A LA VIVIENDA (EMSSV). SE DEDICA A CONSERVAR Y DETENER EL DETERIORO DEL FONDO HABITACIONAL A TRAVÉS DE SERVICIOS TÉCNICOS CONSTRUCTIVOS Y DE VENTAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.**
- **GRUPO DE ARQUITECTOS DE LA COMUNIDAD (PAC). ES UN PROGRAMA DE CARÁCTER NACIONAL QUE DESARROLLA EL INSTITUTO NACIONAL DE LA**

VIVIENDA Y QUE TIENE COMO OBJETIVO GENERAL LA CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA QUE GARANTICE UNA RESPUESTA EFICAZ A LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN DE PROYECTOS Y SERVICIOS TÉCNICOS DE TODO TIPO RELACIONADO CON LA VIVIENDA.

LA ESTRUCTURA DEL GRUPO DE ARQUITECTOS DE LA COMUNIDAD SE HA CARACTERIZADO POR SER POCO FLEXIBLE, SIMPLE Y CON Poca FUNCIONALIDAD; DEPENDIENDO ABSOLUTAMENTE DE OTRAS ENTIDADES DEL SISTEMA DE LA VIVIENDA, LO QUE HA PROVOCADO UN DETERIORO SIGNIFICATIVO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

1.7 Conclusiones del capítulo

1. Queda evidenciada la importancia de la estructura organizacional para el buen desempeño de las organizaciones.
2. La literatura analizada deja constancia de las diferentes configuraciones y clasificaciones que pueden darse en el contexto de las organizaciones.
3. El cambio en las estructuras organizacionales se hace evidente en función de las fuerzas externas e internas que condicionan el rediseño de las mismas.
4. Queda clara la necesidad del monitoreo del desempeño organizacional a través de indicadores que posibiliten un proceso de ajuste y mejora continua de las estructuras organizacionales.
5. **EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD CONSTRUCTIVA Y DE REHABILITACIÓN DE VIVIENDAS EN EL PAÍS HA POSIBILITADO CONSOLIDAR EL PROYECTO DE ARQUITECTOS DE LA COMUNIDAD COMO ESTRUCTURA QUE GARANTIZA UNA RESPUESTA EFICAZ A LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN.**

CAPÍTULO II. MODELO A SEGUIR PARA EL REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Introducción

Es aceptado que para emprender cualquier trabajo investigativo es necesario conocer el estado del objeto de estudio. Teniendo en cuenta lo anterior es que en el próximo capítulo se realiza un diagnóstico de los principales aspectos que caracterizan al Grupo de Arquitectos de la Comunidad de Sancti Spíritus. Se elige además el modelo de Henry Mintzberg (1988) para el diseño de estructuras y los indicadores para medir el desempeño de la entidad.

2.2 Diagnóstico para elegir el modelo de diseño de estructura

Para poder seleccionar un modelo para el diseño de estructuras organizacionales primeramente se hace necesario realizar un diagnóstico de la entidad que permita identificar los aspectos fundamentales en cuanto a organización general, estrategias, métodos y estilos de dirección, organización de la producción y los servicios, gestión de la calidad, normación del trabajo, política laboral y salarial, sobre la política de cargos, sistema de dirección de la fuerza

de trabajo, contabilidad, relaciones financieras, planificación, mercadotecnia, DAFO y análisis del entorno.

En el diagnóstico se desarrollarán los aspectos que se adaptan a las actuales condiciones de la organización y son claves para su funcionamiento o que pueden tener solución o mejora valorando sus potencialidades reales, son criterios avalados por expertos con años de trabajo en la misma y en el Sistema de la Vivienda.

Organización General

Existe la resolución que avala la organización, así como el objeto social. La organización tiene una misión definida que expresa claramente sus funciones generales. Fue elaborada por el organismo central y adaptada según las características de Sancti Spíritus; es divulgada, por lo que constituye para todos el “gran objetivo” que ayude a movilizar y concentrar las energías y capacidades de la organización en beneficio de su desarrollo y supervivencia.

LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON UNA ESTRUCTURA APROBADA QUE NO RESPONDE A LAS NUEVAS EXIGENCIAS Y FUNCIONES ASUMIDAS, ESTO SE DEBE A QUE ES UN DEPARTAMENTO, SIN UNA PEQUEÑA CADENA DE MANDOS Y SIN QUE SE PUEDAN DIFERENCIAR LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES. LAS REFORMAS SUCESIVAS CONLLEVARON A LA MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA INICIAL, POR LO QUE SE HACE NECESARIO UNA ACTUALIZACIÓN FORMAL Y COMPLETA DE LA MISMA PARA LOGRAR UNA MAYOR EFICIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.

El diagrama de organización es una representación gráfica, simple y esquemática del sistema organizativo. Este diagrama muestra fundamentalmente los subsistemas o unidades organizativas existentes, los niveles jerárquicos establecidos y los canales formales de comunicación (anexo 1).

Estrategia

La organización no cuenta con una estrategia bien definida y compartida debido en lo fundamental a:

- Constantes cambios.
- No se han empleado métodos ni técnicas para su diseño sino que sólo de manera descriptiva e informativa se exponen en los consejos de dirección de la Dirección Provincial de la Vivienda las “ideas nuevas” que se precisan emprender.
- No se chequea ni actualiza la estrategia pues no existen planes de acción donde se definan fechas de cumplimiento y responsables.
- Excesiva demora en la implantación de las estrategias.

Objetivos de trabajo

Los objetivos de trabajo se elaboran a partir de los objetivos generales que emite el organismo superior (Instituto Nacional de la Vivienda), la entidad los adopta mecánicamente e incorpora en algunos casos y áreas objetivos propios. Muchas áreas quedan fuera de los objetivos nacionales o dentro de los objetivos muy generales. La organización no participa en esta definición en ningún momento ni a modo de consulta, por lo que puede afirmarse que el método de dirección por objetivos es muy superficial.

Métodos y Estilos de Dirección

El órgano colegiado de dirección que funciona en el Grupo Provincial de Arquitectos de la Comunidad es el Grupo Asesor, al mismo pertenecen: el Jefe de Grupo Provincial, el responsable Económico – administrativo y los responsables de oficinas municipales. Además asisten como invitados el PCC y el Sindicato. Esto puede considerarse como una estructura simple donde la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Como plantea Mintzberg está formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico, esta organización es flexible debido a que opera en un medio dinámico y el control es altamente centralizado.

Como no existe una estructura adecuada hay problemas con las relaciones de coordinación, se dejan muchas tareas a un solo responsable, es indiscriminado el uso de los colaboradores para enfrentar tareas específicas y de importancia y se tienen en cuenta los criterios de los especialistas. Al delegar tareas los dirigentes también generalmente delegan responsabilidad. Se descuida la fiscalización y el control de las mismas.

Organización de la producción y los servicios

En la organización de la producción interfieren elementos externos que limitan su eficiencia y frenan su desempeño, tal es el caso de que no se participa en la conformación de los planes nominalizados. Estos planes son elaborados por el único inversionista (cliente) de la entidad de conjunto con los Gobiernos Municipales que no tienen en cuenta la estructura real de las entidades y sus posibilidades en infraestructura tecnológica y en equipos para enfrentar estos planes. A esto se suma las distintas funciones

que se han ido asumiendo y que generan una gran cantidad de servicios a la población, así como los grandes planes de vivienda aprobados a partir de Septiembre del 2005.

No se tienen todas las herramientas y equipos para el desarrollo de la actividad productiva lo que puede calificarse de obsolescencia tecnológica en la entidad. El transporte puede evaluarse de insuficiente.

No existe una estrategia de compras pues la entidad funciona como un sistema de asignación fija y cifras predeterminadas por planificación central, esto origina un sistema de compras pasivo.

Gestión de la calidad

LA ENTIDAD TRABAJA EN EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LAS NORMAS ISO-9001/2000. SE ESTRUCTURÓ EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, ELABORÁNDOSE TODOS LOS DOCUMENTOS TANTOS MANDATORIOS COMO LOS OPERATIVOS NECESARIOS, TODOS SE ENCUENTRAN IMPLANTADOS, TODO ELLO COMO PARTE DE UN CRONOGRAMA QUE DEBE TERMINAR CON LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. AL NO ESTAR IMPLANTADO ESTE SISTEMA EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA VIVIENDA NO SE PERMITIRÍA LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL GRUPO, POR SER ESTE UN DEPARTAMENTO DE AQUELLA.

Es necesario una mayor toma de conciencia y participación en la gestión de la calidad por las

organizaciones superiores de dirección y que no solo sea una tarea del área técnica como generalmente

sucede. Se debe dar un mayor aseguramiento a los costos de calidad y tenerse en cuenta en la planificación de la entidad y a nivel nacional.

La existencia de suministradores fijos u obligados, sin opción de poder contratar con diferentes empresas de este tipo, limita en cuanto a la exigencia de la calidad de los productos que se reciben, aunque los nuevos principios establecidos de que la persona construye su vivienda con el apoyo del Estado y no el viejo sistema de "llave en mano", contribuyen a una mayor exigencia.

Normación del Trabajo

La documentación para cada puesto de trabajo está elaborada en correspondencia con las características de la entidad pero no tiene toda la información necesaria; al hacer el contrato al trabajador se le da a conocer su contenido de trabajo.

Política Laboral y Salarial

EL GRUPO CUENTA CON UNA PLANTILLA DE 78 TRABAJADORES QUE SE DISTRIBUYEN COMO SE MUESTRA EN LA SIGUIENTE TABLA:

Tabla 2.1: Distribución por categoría ocupacional (Fuente: Documentos de trabajo de la entidad)

Categoría Ocupacional	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta
Dirigentes	1	1
Técnicos	73	62
Administrativos	4	3
Total	78	66

Sobre la política de cargos

La cantidad de trabajadores de cada Oficina no se corresponde con la carga de trabajo de forma general, se carece de fuerza técnica especializada sobre todo en los municipios pequeños, no existen las condiciones necesarias para un crecimiento en correspondencia con la demanda.

Sistema de dirección de la fuerza de trabajo

La determinación del ingreso al empleo se realiza a través de una comisión de empleo establecida por la Resolución 8/2006, pero se hace muy esquemáticamente, sin el debido análisis, lo que repercute en la calidad de la fuerza de trabajo contratada. La

evaluación de los resultados del trabajo se efectúa anualmente a todos los técnicos y al cuadro centro.

Contabilidad

No existe un departamento de Contabilidad, esta función la asume la especialista económica que a su vez es la administrativa lo que representa un gran contenido de trabajo y que además no exista división de funciones.

Los estados financieros y demás informes se corresponden con lo establecido en el Sistema Nacional de Contabilidad.

En el cumplimiento de los principios generales de contabilidad existen deficiencias en lo relacionado con los principios de registro y de revelación suficiente así como en las normas de valoración y exposición.

Su planeación debe mejorarse para que pueda jugar un papel activo en la toma de decisiones y pueda apoyar con eficacia a los demás departamentos de la empresa.

En el ámbito de la entidad se dispone de los estados financieros generalmente entre los 10 días siguientes del mes que se cierra.

La computación no se aprovecha en su totalidad; el programa que se utiliza para los balances y consolidación no es el idóneo para este tipo de organización.

Dado la situación existente en la contabilidad y demás áreas relacionados con la economía se considera decisivo el aprovechamiento al máximo del potencial de computación existente, lo que permitirá que se eleve la calidad y eficiencia del registro y análisis contable, se reduzca el tiempo utilizado en los cierres mensuales y se logre mantener permanentemente actualizada la contabilidad.

Relaciones Financieras

Esta área, de acuerdo a la estructura orgánica, se desenvuelve satisfactoriamente en el desempeño de las funciones asignadas, que principalmente son de carácter operativo y relacionado con el control y manipulación de las operaciones, la conciliación de los saldos de las cuentas bancarias de moneda nacional, controlar las cuentas por cobrar y los pagos anticipados.

Planificación

Controla el cumplimiento del plan mensualmente e informa al Consejo de Dirección sobre los resultados logrados; a partir de toda la información que elaboran las áreas de productivas (oficinas municipales).

Sus premisas fundamentales son orientadas por el Instituto de la Vivienda como indicador directivo, a partir de los cuales derivan los objetivos a lograr, partiendo de la situación del fondo habitacional existente en la provincia.

Mercadotecnia

En el Grupo no existe ni un departamento ni un especialista que realice la actividad del Marketing. Sin embargo se realizan acciones relacionadas con la actividad como son:

- Comunicación directa con el cliente: la misma se logra por la utilización de un método de trabajo participativo que permite una mejor comunicación cliente – arquitecto, esto genera una distinción con el resto de las entidades proyectistas.
- Respeto al consumidor. (cortesía, nivel de profesionalismo, imparcialidad, trato correcto, empatía).
- Información de los servicios.
- Acciones promocionales se realizan a través de la prensa, la radio y la TV.

- SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

De todo lo anterior surgen las siguientes:

OPORTUNIDADES

- Amplia cuota de mercado.
- Carácter de monopolio en los servicios técnicos para trámites legales relacionados con la vivienda.
- *Política estatal en el ordenamiento de la construcción por esfuerzo propio, control del fondo construido y procedimientos legalmente establecidos.*
- *Nueva política estatal que triplica cada año los planes de construcción y rehabilitación de viviendas.*

AMENAZAS

- Bloqueo económico.
- Inestables suministros de materiales.
- Serias limitaciones con la transportación.

FORTALEZAS

- Elevada capacitación técnica – profesional.
- Comunicación adecuada profesional – cliente.
- Know how de la organización.

DEBILIDADES

- Insuficiente estimulación material para acometer tareas.
- La computación no está generalizada en todas las actividades.
- No existe un estudio de mercado.
- No disponibilidad libre y amplia de las ganancias, no se confecciona un presupuesto de gastos en MLC.
- No está fortalecido uniformemente el potencial técnico en todos los municipios.

AL INSERTARSE EL GRUPO DE ARQUITECTOS EN EL SISTEMA DE LA VIVIENDA SE MANTIENE LA MISMA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SE TRAÍA DE HABITAT - CUBA A PESAR DE ENFRENTAR UN NUEVO CONTEXTO, CON NUEVAS ATRIBUCIONES Y FUNCIONES, POR ELLO HAN APARECIDO SEÑALES QUE INDICAN QUE ESTE DISEÑO ORGANIZACIONAL NO FUNCIONA CORRECTAMENTE, SE PUEDE SEÑALAR QUE EXISTE PREOCUPACIÓN E INTENCIÓN HACIA EL CAMBIO, AUNQUE NO SE HA REALIZADO UNA CORRECTA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL POR LO QUE LA RELACIÓN CON EL ENTORNO SE REALIZA DE MANERA ESPONTÁNEA, CON UN ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE Y NO SE HA GARANTIZADO EL SOSTENIMIENTO EN EL TIEMPO DE SUS ÉXITOS. COMO EJEMPLO DE ELLO SE SEÑALA EL TRASPASO DE FUNCIONES DEL INSTITUTO DE PLANIFICACIÓN FÍSICA AL INSTITUTO DE LA VIVIENDA, LAS MODIFICACIONES DE LAS LEGISLACIONES VIGENTES; EL NUEVO PROGRAMA DE CONSTRUCCIÓN DE

VIVIENDAS Y DE CONSERVACIÓN Y REHABILITACIÓN APROBADO, QUE TRIPLICA LAS CIFRAS RÉCORD ANTERIORES; ESTOS CAMBIOS SE PRODUCEN SIN TENER LAS CONDICIONES Y SE CREARON EXPECTATIVAS QUE NO SE PUDIERON CUBRIR YA QUE EL RUMBO DE DESARROLLO NO ESTABA CLARAMENTE DEFINIDO. NO SE PERCIBE CON CLARIDAD LO QUE SE QUERÍA OBTENER, DE PLANIFICAR CORRECTAMENTE Y EL RESULTADO ES QUE SE VA COMO A LA DERIVA, CONTRARRESTANDO LOS GOLPES QUE SE RECIBEN.

La tendencia actual lleva a asimilar planes y estrategias concebidas a nivel nacional y con fuerte predominio de las características de la capital y que en el resto de las provincias no se manifiesta de igual forma, por lo que se considera se deben invertir los términos y que cada territorio basado en sus características elabore su estrategia, planes de acción, etc, ya que cada Sistema Provincial tiene sus particularidades aunque de forma general se tengan varios aspectos en común.

La relación del Sistema y, dentro de este, el Grupo de Arquitectos con el entorno es muy turbulenta, estando sometido a cambios constantemente, lo que ha provocado que exista un brusco movimiento de crecimiento y capacitación, que no ha sido equilibrado en todo el sistema y ha provocado un desbalance en el actuar de cada una de las entidades por lo que no hay una correcta armonía sistémica y no se puede actuar como un todo.

EN FUNCIÓN DE ESTOS CAMBIOS SE HAN OBTENIDO ALGUNOS LOGROS EN EL GRUPO, PERO NO SE HA PODIDO CONCIENTIZAR A TODAS LAS PERSONAS DEL SISTEMA DE LA

NECESIDAD DEL CAMBIO PUES NO EXISTE CONFIANZA EN LO QUE SE ESTÁ REALIZANDO; DE AHÍ LA PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO PUES NO SE HA CREADO UN AMBIENTE PROPICIO PARA QUE SE CONFIARA Y SE HA PROVOCADO UNA RESISTENCIA AL MISMO.

LA REALIDAD EMPRESARIAL ES MUY VARIADA Y POR ENDE LA ACTITUD HACIA LA CAPACITACIÓN EN LOS MISMOS NO ES IGUAL. EN EL SISTEMA DE LA VIVIENDA NO SE HA TOMADO PLENA CONCIENCIA EN TODAS LAS ENTIDADES QUE LA CONFORMAN DE LA NECESIDAD DE CREAR UN AMBIENTE INTERNO DE AUTOCAPACITACIÓN EL CUAL SE REFLEJARÍA EN EL TRABAJO COTIDIANO, Y POR EL CONTRARIO EN OTROS NO SE HA VISTO LA CAPACITACIÓN COMO UNA DE LAS CLAVES DEL ÉXITO.

ESTA DESPROPORCIÓN EN EL SISTEMA HA MOTIVADO QUE EL GRUPO DE ARQUITECTOS QUE SE PREOCUPA POR DOTAR DE CONOCIMIENTOS A SUS DIRECTIVOS, TÉCNICOS Y TRABAJADORES HA TENIDO QUE ASUMIR UN VOLUMEN MAYOR DE

TRABAJO, RESPONSABILIDADES ASUMIENDO QUE LE CORRESPONDERÍA A OTRAS ÁREAS, CON EL FIN DE PODER OFRECER UN MEJOR SERVICIO.

Además, por mucho que se esfuerce el Grupo en algunas ocasiones no se perciben los resultados pues el vínculo de los procesos con el resto de las entidades del sistema hace que no se aprecien exitosos al no tener todas las posibilidades de ofrecer un buen servicio por desconocimiento en la actividad que realizan. Esto ha traído conflictos entre las entidades ya que se afecte el prestigio de todos al concebirse como Sistema de la Vivienda y no valorarlos de forma independiente.

Al hacer una valoración de la realidad en la cual se desenvuelve el Sistema se aprecia que los servicios que se ofrecen son exclusivos por lo que no existe competencia y los clientes están obligados a realizar sus trámites por esta vía. Esto no favorece al crecimiento y la eficacia de las entidades y se debe apelar a los valores de cada una de las mismas, que no son similares en todas y que afecta el prestigio profesional del Sistema de la Vivienda en general.

Además el rumbo de desarrollo no está claramente definido, se cree saber hacia donde se dirige el Sistema y se tiene voluntad pero no está bien concebido, los modelos son únicos y no se adaptan exactamente con las particularidades de las entidades, lo que no le imprime un sello distintivo a cada una de ellas. Los cambios son bruscos y continuos.

La participación como elemento básico para el triunfo de cualquier estrategia permite reunir energía mental para alimentar el proceso de transformación, implica ampliar el espectro de la motivación y el compromiso desde el individuo hasta el equipo y la organización.

El factor humano que forma parte de la organización que está presente en todos sus subsistemas y que sin duda, constituye un factor esencial no se ha sabido aprovechar en todas las entidades del Sistema y no se explota la posibilidad que brinda la administración con participación al permitirle a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones, por lo que no en todos los casos ha traído aparejado un cambio en la cultura organizacional y las actitudes compartidas de los miembros.

Además para que la estrategia tenga éxito debe existir un alto grado de comprometimiento de todos, que cada miembro de la organización se sienta comprometido con la parte que le corresponde; esto se debe lograr si se participa desde el diseño. En este caso no se ha tenido la visión de hacer partícipe a todos los implicados, desperdiciando de esta forma una información considerable y experiencia, por esto no se sienten comprometidos conscientemente en el proceso de cambio. Es muy importante también saber distinguir aquello en lo que debe comprometerse cada cual, de lo contrario se puede divagar y desmotivarse.

2.3 Modelo seleccionado para el diseño de estructuras organizacionales

El modelo seleccionado para el rediseño de la estructura del Grupo de Arquitectos de la Comunidad de Sancti Spíritus es el desarrollado por Henry Mintzberg donde se plantean cinco componentes básicos en las estructuras organizativas (**Figura 2.1**):

- 1) **Cúspide estratégica, administración superior o ápice estratégico:** es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización, dirige toda la organización de forma que ésta cumpla su misión y satisfaga los intereses de los grupos que tienen poder sobre ella.
- 2) **Centro operativo o núcleo operativo:** que esta compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares de la organización. Es el músculo de la organización.
- 3) **Línea Media:** administradores intermedios o línea de mando entre el ejecutivo superior y los operarios. Está formada por los directivos y mandos intermedios provistos de la autoridad formal conferida por el vértice estratégico.
- 4) **Estructura técnica o tecnocracia** son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo. Se encarga de la normalización como componente fuera de la línea de mando.
- 5) **Personal de apoyo o de servicio:** proporcionan servicios indirectos al resto de la organización pero su función no es la misma por la que se concibió la organización. Se plantea que no todas las organizaciones requieren de los 5 componentes para su funcionamiento. El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido.

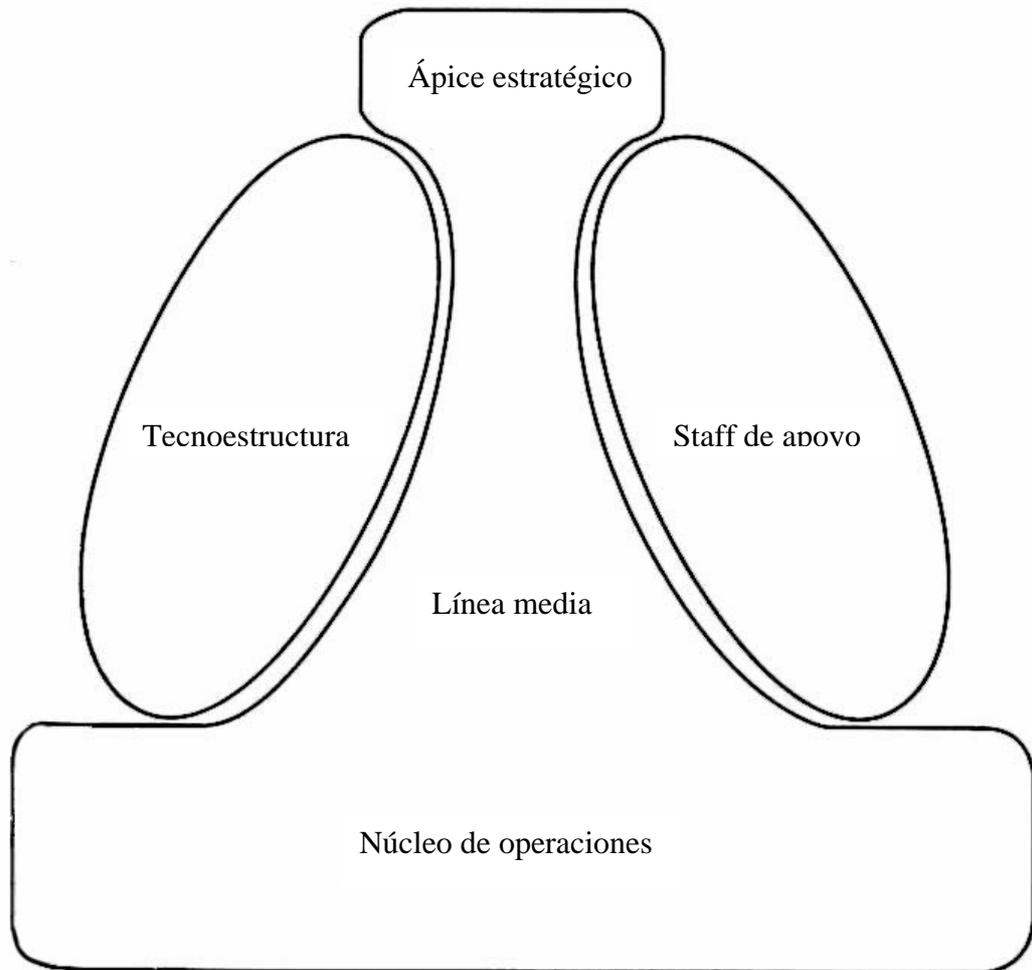


Figura 2.1: Modelo de Henry Mintzberg (1988) para el diseño de estructuras.

En la base del logotipo se encuentra el núcleo de operaciones, dentro del cual los operarios realizan el trabajo fundamental de la organización, las tareas de input, proceso, out put y apoyo directo relacionadas con producción de servicios o productos. Justo encima se observa el componente administrativo, dividido en tres partes. En primer lugar encontramos los directivos, divididos a su vez en dos grupos: en los que ocupan estrato superior de la jerarquía constituyen, junto con su staff, personal, el ápice estratégico; los que se sitúan por debajo de estos, vinculado dicho ápice con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando constituyen la línea media. A su izquierda se sitúa la tecnoestructura, donde los analistas desarrollan su labor de normalización del trabajo ajeno, aplicando también sus técnicas analistas a fin de facilitar la adaptación de la organización a su entorno. Por ultimo se añade un quinto grupo, el estaff de apoyo que figura a la derecha de la línea media, y que respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta, es decir, aparte del flujo fundamental de trabajo operativo. El staff de apoyo ha recibido una atención prácticamente

nula en la literatura sobre la estructuración organizativa, pero, al echar una ojeada rápida al diagrama de cualquier organización de cierta envergadura, resulta evidente que se trata de un importante segmento que no debe confundirse con los otros cuatro. Serían ejemplos de grupos de apoyo en una empresa de fabricación típica el departamento de investigación y el desarrollo, el bar restaurante, la accesoria jurídica, el departamento de relaciones públicas, la sección de pagos de nóminas y la sección del correo.

La **figura 2.1** muestra un reducido ápice estratégico conectado por una línea media que se ensancha hasta llegar a un amplio y achatado núcleo de operaciones. Estas tres partes de la organización aparecen como una secuencia ininterrumpida para indicar que suelen estar conectadas mediante una única línea de autoridad formal. La tecnoestructura y el staff de apoyo están situados a uno y otro lado para indicar su separación de dicha línea principal de autoridad, influyendo en el núcleo de operaciones de modo indirecto.

Puede que sea pertinente relacionar ahora este esquema con algunos de los términos utilizados con frecuencia en las organizaciones. El término mandos intermedios, aun sin llegar a definirse detalladamente en la mayoría de los casos, incluye por regla general a todos los miembros de la organización que no están situados en el ápice estratégico ni en el núcleo de operaciones; así pues, de acuerdo con el modelo, los directivos de línea media, analistas y staff de apoyo. No obstante, y para evitar confusiones, se utiliza el término nivel intermedio para describir conjuntamente los tres grupos, reservando el mando para los directivos del ápice estratégico y de la línea media. Cabe también situar la palabra staff dentro de este contexto en un principio, el término se utilizaba en la literatura en contraposición a línea; en teoría, los puestos de línea suponían una autoridad formal para tomar decisiones, en contraposición con los puestos de staff, que se limitaban a asesorar (asumiendo lo que se ha denominado en alguna ocasión autoridad funcional, en contraposición a la autoridad formal o jerarquía de línea). Allen (1995), por ejemplo, perfilaba las principales actividades del staff como: 1) la aportación de asesoramiento, consejo, sugerencias y orientaciones respecto a la planificación de objetivos, políticas y procedimientos de línea, y respecto a como mejor poner en práctica las decisiones, y 2) la realización de determinadas actividades de servicios para la línea, como pueden ser la instauración de sistemas de presupuestación y la contratación de personal de línea, lo cual puede incluir la toma de decisiones a solicitud de las autoridades de la línea. Tal como se puede ver, esta distinción entre línea y staff se mantiene en determinadas estructuras y deja de ser válida en otras; no obstante, la distinción sigue resultando útil, por lo que se retienen estos conceptos, aunque con algunas ligeras modificaciones. Se califica de staff tanto a la tecnoestructura como al staff de apoyo; esto es los grupos que figuran a ambos lados en la figura 2.1. Pertenerán a la línea las partes centrales de dicha figura, los directivos que participan en el flujo de autoridad formal desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones. Cabe señalar que esta definición no hace referencia a la capacidad de decisión o de asesoramiento; el staff no se dedica primordialmente a asesorar, sino que tiene que realizar una serie de funciones y tomar determinadas decisiones aunque éstas solo se relacionen de modo indirecto con las funciones del núcleo de operaciones. Puede que el cocinero de la

cantina de la fábrica participe en un proceso de producción, pero no tiene nada que ver con el proceso básico de fabricación. Del mismo modo, el poder de asesoramiento de la tecnoestructura equivale en ciertas ocasiones al poder de decisión, pero ello no forma parte del flujo de autoridad formal que supervisa el núcleo de operaciones.

EL NÚCLEO DE OPERACIONES

El núcleo de las operaciones de la organización abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. Los operarios desempeñan cuatro funciones principales (1) aseguran los inputs para la producción; por ejemplo, en una empresa de fabricación, el departamento de compras adquiere la materia prima y el de recepción la coloca en el almacén. (2) transforman los inputs en outputs. Algunas organizaciones transforman materias primas, talando árboles, por ejemplo, convirtiéndolos en pulpa y acto seguido, en papel. Otras transforman partes individuales convirtiéndolas en unidades completas, montando máquinas de escribir, por ejemplo; o bien otras transforman información o personas, escribiendo informes de asesoramiento, enseñando a estudiantes, cortando el pelo o curando enfermedades. (3) distribuyen los outputs, por ejemplo; vendiendo o distribuyendo físicamente los resultados del proceso de transformación. (4) proporcionan un apoyo directo a las funciones de input, transformación y output, manteniendo las máquinas en funcionamiento y haciendo el intervalo de las materias primas.

Dado que es este núcleo de operaciones lo que intentan proteger las demás partes de la organización, suele ser ahí precisamente donde la normalización se aplica en mayor profundidad; profundidad que quedará naturalmente determinada por el trabajo que se esté realizando: son operarios tanto los montadores de una fábrica de automóviles como los profesores de una universidad, aunque el trabajo de los primeros este mucho más normalizado que el de los últimos.

El núcleo de operaciones constituye el centro de toda organización, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia: pero, a excepción de las organizaciones más pequeñas, todas necesitan crear componentes administrativos, que comprenden el ápice estratégico, la línea media y la tecnoestructura.

EL ÁPICE ESTRATÉGICO

En el otro extremo de la organización encontramos el ápice estratégico, que abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización: el director general y los demás directivos de nivel superior cuyas preocupaciones sean de carácter global, incluidos quienes le asisten directamente, como secretarías, adjuntos, etc. En algunas organizaciones el ápice estratégico comprende el comité ejecutivo (porque su mando es global aunque sus miembros representen intereses específicos); correspondiendo en otras a la que suele denominarse dirección general, en la cual dos o tres personas comparten el puesto del director general.

El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos laborales, grupos de presión

por ejemplo). Ello implica tres conjuntos de obligaciones: una es la supervisión directa. En la medida en que la organización recurre a este mecanismo de coordinación, son los directivos del ápice estratégico y de la línea media quienes la llevan a cabo. Entre los roles directivos relacionados con la supervisión directa figuran al asignador de recursos incluidos el mismo diseño de la estructura, la asignación de personas y de recursos a determinadas tareas, la emisión de ordenes de trabajo y la autorización de las principales decisiones adoptadas por los empleados el de gestor de anomalías que ascienden por la escala jerarquía en busca de una solución; el de monitor, correspondiente a la revisión de las actividades de los empleados; el de difusor, que supone la transmisión de información a los empleados, y el de líder, que incluye la formación de equipos de staff así como la motivación y recompensación de los mismos. En esencia, la supervisión directa en el ápice estratégico implica velar porque toda la organización funcione debidamente como una unidad integrada.

Pero la gestión de una organización no se limita a la mera supervisión directa, motivo por el cual incluso las organizaciones que la necesitan en un mínimo grado, las más pequeñas, que recurren a la adaptación mutua o las profesionales, que se asientan sobre la educación formal por ejemplo, precisan directivos. El segundo conjunto de obligaciones del ápice estratégico corresponde a la gestión de las condiciones en los límites de la organización, esto es, sus relaciones con el entorno. Los directivos del ápice estratégico tienen que dedicar mucho tiempo al rol de portavoz, informando a personas influyentes del entorno respecto a las actividades de su organización; de enlace, desarrollando contactos de alto nivel, y de monitor, a fin de recurrir a dichos contactos para recibir información y servir de punto de contacto para los que quieran influir en los objetivos de la organización; de negociador, cuando hay que llegar a importantes acuerdos con entidades externas; a veces incluso de cabeza visible, desempeñando obligaciones protocolarias como pueda ser recibir a los clientes importantes.

El tercer conjunto de obligaciones corresponde al desarrollo de la estrategia de la organización. Dicha estrategia puede verse como una fuerza de mediación entre la organización y su entorno, por lo cual su formulación requiere la interpretación del entorno así como el desarrollo de pautas coherentes en flujos de decisiones organizativas (estrategias) para poder hacerle frente. Así pues, al gestionar las condiciones en los límites de la organización, los directivos del ápice estratégico desarrollan un conocimiento del entorno, y, al cumplir con sus obligaciones de supervisión directa, intentan adaptar la estrategia a sus fuerzas y necesidades, procurando mantener un ritmo de cambio que responda al entorno sin resultar problemático para la organización. Concretamente, en el rol de empresario los directivos superiores buscan formas efectivas de llevar a cabo la misión de la organización (la realización de productos y servicios básicos) intentando incluso en algunos casos cambiar esta misión. En una Empresa de fabricación, por ejemplo, la dirección puede decidir cual es el sistema técnico más adecuado para el núcleo de operaciones, que vías de distribución llevan con mayor efectividad los productos al mercado, cuales deberían ser estos mercados y, fundamentalmente, qué productos hay que producir. Los directivos superiores suelen dedicar gran parte de su tiempo a distintos proyectos de mejora mediante los cuales intentan instaurar cambios estratégicos en

sus organizaciones. Por supuesto, el proceso de formulación de estrategias no es tan sencillo. En primer lugar, las demás partes de la organización, incluido el núcleo de operaciones en algunos casos, pueden desempeñar un papel activo en la formulación de estrategias, y, en segundo lugar, las estrategias se forman a veces a sí misma, casi imperceptiblemente, a medida que los directivos responden ante las presiones de su entorno, decisión tras decisión.

No obstante, cabe señalar que el ápice estratégico suele jugar el papel más importante entre las cinco partes de la organización en cuanto a la formulación de la estrategia.

Es generalmente el ápice estratégico quién tiene la perspectiva más abstracta. El trabajo en este nivel suele caracterizarse por un mínimo de repetición y de normalización, por una libertad de acción considerable y por unos ciclos de toma de decisiones relativamente largos, siendo la adaptación mutua el mecanismo de coordinación predilecto entre los directivos del mismo.

LA LÍNEA MEDIA

El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea (jefes de taller, por ejemplo), que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación que se denomina supervisión directa.

¿Qué hacen todos estos niveles directivos? Si el ápice estratégico proporciona la dirección general y el núcleo de operaciones produce servicios y productos, ¿Para qué se necesita toda una cadena de directivos de línea media? Una de las respuestas resulta evidente: en la medida en que la organización es grande y cuenta con la supervisión directa para su coordinación, necesita directivos de línea media. Aunque en teoría un único directivo (el director general del ápice estratégico) puede supervisar a todos los operarios, en la práctica vemos que la supervisión directa precisa un estrecho contacto personal entre directivo y operario, existiendo por tanto un límite denominado ámbito de control. Las organizaciones de tamaño reducido pueden funcionar con un solo directivo situado en el ápice estratégico, mientras que las mayores necesitarán más en la línea media.

Así pues la jerarquía organizativa surge en cuanto un supervisor de primera línea se pone al frente de un grupo de operarios para formar una unidad fundamental de organización; otro directivo asume el mando de dichas unidades formando una unidad de orden superior, y así sucesivamente hasta que todas las unidades restantes quedan al mando de un único directivo en el ápice estratégico, el director general, formando así la organización completa.

En esta jerarquía y en el flujo de supervisión directa, el directivo de línea media desempeña una serie de tareas por encima y por debajo de su propio puesto, recopila información de feedback respecto al rendimiento de su unidad, transmitiéndola parcialmente a continuación a los directivos situados en puestos superiores al suyo y agregándola a menudo en este proceso. El jefe de ventas de una delegación puede recibir información sobre cada venta, pero solo informa al jefe de ventas de la zona del total de las ventas mensuales. Por otra parte, influye en el flujo de decisiones. Ascenden hacia arriba las anomalías de la unidad, las propuestas de

cambio y las decisiones que necesitan una autorización ocupándose personalmente el directivo de línea media de gran parte de ellas y transmitiendo las restantes a un nivel superior de la jerarquía para que se realice la acción más adecuada. En contraposición, van descendiendo los recursos que deben asignar en su unidad las reglas y los planes que debe elaborar así como los proyectos que debe poner en práctica. Por ejemplo, si el ápice estratégico de Correos se decidiese por introducir un proyecto de venta, cada directivo regional y, a su vez, cada directivo de distrito tendrán que elaborar un plan que adaptara a su zona geográfica.

En general, el directivo de línea media desempeña todos los roles del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad: debe servir de cabeza visible de la unidad y dirigir a sus miembros, desarrollar una red de contactos de enlace, controlar el entorno y las actividades de su unidad, transmitiendo parte de la información que recibe la unidad, a los niveles jerárquicos superiores y a elementos ajenos a la cadena de mando; asignar recursos dentro de su unidad, negociar con personas de fuera, iniciar cambios estratégicos y hacer frente a anomalías y conflictos.

LA TECNOESTRUCTURA

Se encuentran en la tecnoestructura a los analistas (así como su personal administrativo) que sirven a la organización afectando el trabajo de operaciones: puede que lo diseñen, que lo planifiquen, que lo cambien o que preparen a las personas que lo realizan pero no participan en él. Así pues, la tecnoestructura sólo resulta efectiva cuando puede recurrir a técnicas analíticas para hacer más efectivo el trabajo ajeno.

¿En qué consiste la tecnoestructura? Se compone de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función y la normalización de las pautas de actividad en la organización. Se presta mayor atención a los analistas de control, los que centran directamente sus esfuerzos en el diseño y el funcionamiento de la estructura. Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización.

Con ello no se dice que los operarios no son capaces de normalizar su propio trabajo, del mismo modo que cada uno establece su propio sistema para vestirse por las mañanas; ni que no puedan hacerlo en su lugar los directivos, pero, por regla general, cuanto más recurre la organización a la normalización, más confía en su tecnoestructura. Dicha normalización reduce la necesidad de supervisión directa, capacitando al personal administrativo para ocuparse de lo que antes hacía el directivo.

Podemos distinguir tres tipos de analistas de control correspondientes a tres tipos de normalización: los analistas de estudios de trabajo (como puedan ser los ingenieros industriales), que normalizan los procesos de trabajo; los analistas de planificación y control (como puedan ser los planificadores a largo plazo, los analistas de presupuestos y los contables), que normalizan los output, y los analistas de personal (incluidos los preparadores y responsables de contratación), que normalizan las habilidades.

En una organización plenamente desarrollada, la tecnoestructura puede funcionar en toda la escala jerárquica. En los niveles inferiores de la empresa de fabricación, los analistas normalizan el flujo de trabajo de operarios programando la producción, llevando a cabo

estudios de métodos y tiempos sobre el trabajo de los operarios, e instaurando sistemas de control de calidad. En los niveles intermedios, intentan normalizar el trabajo intelectual de la organización (preparando a los directivos medios, por ejemplo) y realizar estudios de investigación de operaciones sobre las tareas informativas. Actuando de acuerdo con el ápice estratégico, diseñan sistemas de planificación estratégica y desarrollan sistemas financieros para controlar los objetivos de las unidades principales.

Mientras que los analistas existen para normalizar el trabajo ajeno, su propio trabajo parecería estar coordinado con el de los demás, ante todo mediante la adaptación mutua (aunque la normalización de habilidades juega también un papel en esta coordinación, porque los analistas suelen ser especialistas con una preparación de alto nivel) así pues, los analistas dedican mucho tiempo a la comunicación informal. Los miembros del staff suelen tener contactos de comunicación más amplios que los que pertenecen a la estructura lineal, y los directivos de staff presentan más atención a los roles de tratamiento de información (monitor, difusor, portavoz) que los directivos de línea.

STAFF DE APOYO

Si se da una ojeada al diagrama de casi cualquier organización actual de cierta envergadura, puede verse que existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

¿Por qué tiene tantas unidades de este tipo las grandes organizaciones? Gran parte de estos servicios podrían adquirirse de proveedores externos, pero la organización opta por proporcionarlos ella misma. ¿Por qué motivo? La respuesta sería sin duda que la existencia de un staff de apoyo refleja el intento de abarcar más actividades fronterizas a fin de reducir la incertidumbre dentro de la organización y controlar los propios asuntos.

Gran número de unidades de apoyo quedan auto contenidas: constituyen miniorganizaciones, gran parte de las cuales disponen de su propio equivalente de un núcleo de operaciones, como es el caso de un servicio de imprenta en una universidad. Estas unidades toman recursos de la organización global, proporcionándole a cambio una serie de servicios concretos. No obstante, funcionan independientemente del núcleo de operaciones, quedando acopladas únicamente de un modo mancomunado.

Las unidades de apoyo pueden hallarse en distintos niveles jerárquicos, según quienes reciban sus servicios. En la mayoría de las empresas, las relaciones públicas y el asesoramiento jurídico ocupan posiciones elevadas, dado que suelen servir directamente al ápice estratégico. En los niveles intermedios encontramos las unidades que apoyan las decisiones tomadas en dichos niveles, como pueden ser las relaciones industriales, la determinación de precios, la investigación y el desarrollo. En los niveles inferiores encontramos unidades con trabajo más normalizado, relacionado con el del núcleo de operaciones.

EL DISEÑO ESTRUCTURAL ES UN PROCESO DIFÍCIL, EN EL QUE LA ESTRUCTURA REPRESENTA LAS

FUERZAS ESTABLECIDAS DE COSTUMBRE Y TRADICIÓN ASÍ COMO DE PODER, LOS INTENTOS DE LUCHAR CONTRA ELLAS PRODUCEN EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS UNA FUERTE RESISTENCIA. PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE CAMBIO SE ELABORA UNA ENCUESTA (ANEXO 2) DONDE SE CONSIDERAN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

ESPECIALIZACIÓN

CABE SUPONER QUE EXISTE UNA RELACIÓN ENTRE LA ESPECIALIZACIÓN DEL PUESTO Y SU SITUACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN, LA PRODUCTIVIDAD ES MÁS IMPORTANTE EN EL NÚCLEO DE OPERACIONES DONDE SE PRODUCEN LOS SERVICIOS Y RESULTA MAS REPETITIVO EL TRABAJO.

EL NÚCLEO DE OPERACIONES SE CARACTERIZA POR SU ESPECIALIZACIÓN TANTO HORIZONTAL COMO VERTICAL PUES EL HECHO DE TENER QUE REALIZAR TAREAS REPETIDAMENTE FACILITA LA NORMALIZACIÓN Y PERMITE QUE LOS RESULTADOS SE PRODUZCAN CON MAYOR UNIFORMIDAD Y EFICIENCIA PERO TAMBIÉN SE HA GANADO

CONTROL SOBRE LA ACTIVIDAD, SOBRE LAS DECISIONES IMPLICADAS Y SOBRE LOS OBJETIVOS Y CRITERIOS POR LOS QUE SE RIGEN LAS DECISIONES.

LA TECNOESTRUCTURA Y EL STAFF DE APOYO SE IDENTIFICAN POR SU ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL Y EL GRADO DE ESPECIALIZACIÓN VERTICAL DEPENDE DE SU COMPLEJIDAD O DE SU PROFESIONALIDAD.

POR SU PARTE LOS ROLES DE LOS DIRECTIVOS SON TAN VARIADOS Y SE INTERCAMBIAN TANTO QUE ESTOS PUESTOS SON LOS MENOS ESPECIALIZADOS DE LA ORGANIZACIÓN.

FORMALIZACIÓN

LA FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ES EL PARÁMETRO DE DISEÑO MEDIANTE EL CUAL SE NORMALIZAN LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN, ES LA MEDIDA EN QUE QUEDAN ESCRITAS LAS REGLAS, LOS PROCEDIMIENTOS, LAS INSTRUCCIONES Y COMUNICACIONES.

EN ESTE CASO LA FORMALIZACIÓN SE ESTABLECE SEGÚN LAS REGLAS. ESTAS REGLAS ESPECIFICAN QUIÉN

PUEDE Y QUIÉN NO PUEDE HACER CADA COSA, CUÁNDO, DONDE, A QUIÉN Y CON PERMISO DE QUIÉN. ESTAS REGLAS CORRESPONDEN A UNA AMPLIA GAMA DE TIPOS DE COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS, DEFINIENDO CUALQUIER COSA; POR EJEMPLO LOS REGLAMENTOS, NORMAS, REGULACIONES, LEGISLACIONES, RESOLUCIONES Y OTRAS QUE RIGEN EL TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN.

LA FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO SE DA CON MAYOR FRECUENCIA EN EL NÚCLEO DE OPERACIONES PUES EN ESTE LAS CONDICIONES SON MÁS ESTABLES Y LAS TAREAS SON MÁS REPETITIVAS. EN EL ÁPICE ESTRATÉGICO, QUE SE ENFRENTA DIRECTAMENTE CON EL LÍMITE MÁS FLUIDO; EL ENTORNO EN GENERAL, EL TRABAJO ES MENOS PROGRAMADO Y LA MISMA PUEDE CALIFICARSE DE ORGÁNICA. POR SU PARTE EN EL STAFF DE APOYO Y LA TECNOESTRUCTURA TIENEN MUCHAS REGLAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO BASTANTE FORMALIZADO.

PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO

EL TERCER ASPECTO TENIDO EN CUENTA PARA EL DISEÑO DEL PUESTO CORRESPONDE A LAS ESPECIFICACIONES DE LOS REQUISITOS PARA OCUPAR UN PUESTO DETERMINADO, CONCRETAMENTE SE ESPECIFICAN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE LAS QUE TIENE QUE DISPONER EL CANDIDATO ASÍ COMO LAS NORMAS QUE DEBE PRESENTAR.

LA PREPARACIÓN CORRESPONDE AL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE ENSEÑAN LAS HABILIDADES Y LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL PUESTO, MIENTRAS QUE EN EL ADOCTRINAMIENTO SE ADQUIEREN LAS NORMAS, ESCALA DE VALORES DE LA ORGANIZACIÓN; AMBAS CONTRIBUYEN A LA INTERIORIZACIÓN DE LAS PAUTAS ACEPTADAS DE COMPORTAMIENTO EN LOS TRABAJADORES.

AGRUPACIÓN DE UNIDADES

ES MEDIANTE EL PROCESO DE AGRUPACIÓN DE UNIDADES COMO SE ESTABLECE EL SISTEMA DE AUTORIDAD FORMAL Y SE CONSTRUYE LA JERARQUÍA DE LA ORGANIZACIÓN, CONSTITUYE UN MEDIO FUNDAMENTAL PARA LA COORDINACIÓN DEL TRABAJO

EN LA MISMA.

TAMAÑO DE LA UNIDAD

La propuesta actual tiende a un aplanamiento de la estructura en busca de dividir para mayor facilidad el control de los grupos. De esta forma se logra una rapidez en el flujo de la información por la cadena de mando. Una información del director llega a los jefes de departamentos y a los jefes de oficinas, quienes se encargan de trasmitirlo a sus subordinados.

Planificación y control

La planificación de acciones es el medio a través del cual pueden diseñarse como un sistema integrado las decisiones y acciones de toda una organización, típicamente estructurada a base de sus funciones, con el control podemos medir el rendimiento.

Dispositivos de enlace

Cuando se necesite un contacto considerable para coordinar el trabajo de dos unidades, puede establecerse finalmente un puesto de enlace para encauzar directamente la comunicación sin tener que recurrir a las vías verticales.

Para el diseño de los dispositivos de enlace a través de la adaptación mutua como un mecanismo de la estructura formal se propone una variedad de tareas que se desarrollarán a través de la formación de grupos de trabajos compuesto por miembros de la organización pero que sesionan solo cuando surge la tarea.

Descentralización

La centralización y descentralización, según Henry Mintzberg son aspectos muy complejos de analizar en una estructura, tal y como lo plantea en su libro solo se hará el análisis considerando este aspecto sobre el poder de las decisiones, puntualizando que esto no resulta constante en la organización, unas veces se decide a nivel centralizado y luego se realiza lo contrario.

Los cambios propuestos en este trabajo no están ajenos a condiciones analizadas anteriormente, muchos de los aspectos señalados en cada período han perdurado en el tiempo, lo que demuestra que cada nueva estructura creada resolvía solo la problemática del momento, sin una visión de futuro. Un diseño organizacional abarcador con una alta democracia debe perdurar. Se encontrará lógicamente con nuevas exigencias del medio en que se desenvolverá pero los nuevos cambios resultarán menos traumáticos.

Este tipo de configuración aparece cuando en el núcleo de operaciones de una organización predominan los trabajadores profesionales que usan procedimientos difíciles de aprender, y sin embargo bien definidos, de ahí que:

Primero: La misión encuentra el éxito en el núcleo de operaciones. Se puede asegurar que con la descentralización que se propone los especialistas a pie de obra pueden desarrollar gran parte de su labor sin la participación de los superiores.

Segundo. Sin un fuerte staff de apoyo el desempeño de la organización se limita.

Acciones para cumplir cada etapa del cambio:

Descongelación.

Convencer a la organización de la ineficiencia de la estructura actual.

- Mostrar elementos de la necesidad de cambio.
- Encuestas
- Fundamentar la necesidad y propuesta del cambio.
 - Talleres de intercambio
 - Conferencias
 - Preparar a todos los miembros de la organización de su alcance.
- Transmitir a los organismos superiores para su aprobación.

El cambio.

- Crear un grupo de trabajo compuesto por los mejores profesionales para realizar la preparación de los Recursos Humanos
 - Impartir cursos, seminarios, conferencias a los implicados.
 - Realizar una caracterización de cada miembro de la Organización en función de determinar la idoneidad para ocupar el puesto.
- Comenzar el proceso de cambio por las áreas de menor complejidad y que genere el mínimo de afectaciones.

Recongelar.

- Realizar por el grupo de trabajo el control y evaluación del cambio.
- Observar el comportamiento de la nueva organización ante el entorno.
 - Adaptación al funcionamiento de la nueva estructura organizacional.
 - Realizar talleres de intercambio, encuestas y entrevistas que permita conocer de su funcionamiento.

2.4 Determinación de indicadores de desempeño organizacional

Los indicadores seleccionados para medir el resultado de la incidencia del rediseño de la estructura organizacional en el desempeño del Grupo Provincial de Arquitectos de la Comunidad de Sancti Spíritus son:

1. Personas atendidas.
2. Número de Quejas recibidas.
3. Cantidad de asuntos contratados con la población, tanto de servicios técnicos como de Proyectos.
4. Cumplimiento de los términos legales.
5. Reducción de los términos para resolver los asuntos.
6. Diversificación de los tipos de Proyectos.
7. Número de visitas a los Clientes en sus viviendas.
8. Cantidad de direcciones integrales de Proyecto contratadas en viviendas sociales.
9. Cantidad de asesorías técnicas realizadas a las personas que construyen en el Plan de Viviendas.
10. Resultados económicos en cuanto a total de ingresos, total de gastos y costo x peso.

Personas atendidas

Este indicador nos permite identificar el número de personas que acuden a las Oficinas de Arquitecto por cualquier motivo, ya sea informativo o para solicitar directamente un servicio, y muestra el reconocimiento social de la entidad. A partir de las necesidades actuales en la población, por encima de las 3 300 personas en un Trimestre es Buena la afluencia de personas atendidas, entre 2 500 y 3 000 es Regular y por debajo de las 2 500 es Mala.

Número de Quejas recibidas

Es un indicador del desempeño de la estructura que permite conocer el criterio de la población y su nivel de satisfacción de los servicios que se brindan, así como sus puntos de vista acerca de lo que no es adecuado o insuficiente con respecto a sus expectativas y necesidades. Un nivel de Quejas superior a 30 en un Trimestre es Malo, entre 20 y 30 es Regular y menos de 20 es Buena.

Cantidad de asuntos contratados con la población, tanto de servicios técnicos como de Proyectos

Uno de los objetivos básicos actuales de la Entidad es dar respuesta a los nuevos incrementos de los planes constructivos y de rehabilitación de viviendas por la población, al tener el Grupo el monopolio de este tipo de servicios. Para ello es imprescindible conocer si aumentan el número de asuntos contratados, tanto de Proyectos para Nuevas Construcciones, Remodelaciones, Reconstrucciones, Rehabilitaciones, Divisiones, Ampliaciones y otras; así como en Servicios de Dictámenes Técnicos Jurídicos, de División, de Unificación y de arrendamiento y las Asesorías Técnicas. La contratación de 1500 asuntos en un Trimestre es Buena, entre 900 y 1500 es Regular y menos de 900 es Mala.

Cumplimiento de los términos legales

Resulta un indicador clave que depende del funcionamiento de la estructura y de la manera en que el núcleo de operaciones (los Arquitectos) reciben los medios y recursos para cumplir su misión dentro del término establecido. El ciento por ciento de los asuntos resueltos en término legal es un resultado Bueno, hasta el 5 % de los asuntos fuera de término es Regular y del 5 % en adelante es Malo.

Reducción de los términos para resolver los asuntos

La entidad debe tener una estructura que no sólo garantice resolver los trámites y servicios que presta en el término establecido, sino que debe reducir en todo lo posible el tiempo en que cada asunto se resuelve por debajo de ese término, acción que garantiza un mayor reconocimiento y cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar la calidad. Esto es un reclamo permanente de los clientes. Se calcula dividiendo el total de días en que se tramitó cada asunto entre el total de asuntos. Un asunto resuelto 10 días por debajo del término legal máximo es Bueno; entre 5 y 9 días es Regular y menos de 5 días es Malo.

Diversificación de los tipos de Proyectos

Un indicador del desempeño organizacional lo constituye la capacidad técnica de la entidad para diversificar los Proyectos a realizar a solicitud de los clientes, evitando Proyectos repetitivos, típicos para las Tipologías constructivas existentes, muestra de facilismo, poca exigencia técnica y no aprovechamiento de los conocimientos y las posibilidades existentes.

Estos Proyectos deterioran el desarrollo arquitectónico de ciudades y poblados; por lo que es muy importante lograr proyectos de viviendas atípicos y acordes con el entorno de la arquitectura. En la muestra de Un Trimestre lograr que el 40% de los Proyectos realizados sean atípicos o diversificados es un buen resultado, entre el 30 y el 40% es Regular y por debajo del 30% es Malo.

Número de visitas a los Clientes en sus viviendas

Este indicador permite medir si la estructura rediseñada logra cumplir uno de los principios de la Entidad que es acercar el servicio al cliente en su vivienda y entorno, además de que el lugar donde está enclavado el inmueble es el objeto de su trabajo. Si se logra que el 100% de los Clientes contratados con Arquitectos de la entidad sean visitados en sus inmuebles para cumplimentar de manera más completa los servicios solicitados el resultado es Bueno; entre el 95 y el 99% es Regular; y menos del 95% de visitas es Malo.

Cantidad de direcciones integrales de Proyecto contratadas en viviendas sociales

La entidad a partir de su rediseño debe aumentar la complejidad técnica y la magnitud de los Proyectos que contrata, para adaptarse además al nuevo entorno que comprende un amplio programa por 10 años de Conservación y Rehabilitación integral de Edificios Multifamiliares y otras viviendas de más de Dos Plantas, para las que se requiere una dirección integrada de proyectos que los Arquitectos de la Comunidad deben rectorar. En un Trimestre se considera un Buen resultado tener contratadas no menos de 15 DIP, entre 7 y 14 se considera Regular, y menos de 7 Mal.

Cantidad de asesorías técnicas realizadas a las personas que construyen en el Plan de Viviendas

Este es un indicador que responde a las nuevas misiones que asume la entidad desde el exterior, consistente en asesorar técnicamente al número creciente de personas que construyen viviendas por esfuerzo propio. Y para medirlo, en un Trimestre es un resultado Bueno asesorar no menos de 900 personas, entre 600 y 900 es Regular, y menos de 600 es Malo.

Resultados económicos en cuanto a total de ingresos, total de gastos y costo x peso

En cuanto a los indicadores económicos, los más significativos, teniendo en cuenta la misión de la entidad son: el total de ingresos, que en un Trimestre un resultado Bueno es mayor a los 165 000 pesos de ingresos por el cobro de los servicios prestados; entre 150 000 y 165 000 es Regular; y por debajo de los 150 000 es Malo.

Para el total de gastos en un Trimestre un buen resultado debe estar por debajo de los 135 000 pesos; entre 135 000 y 140 000 es Regular; y por encima de 140 000 es Malo.

En el costo por peso un resultado Bueno es igual o inferior a 0.80, de 0.80 a 0.85 es Regular y de 0.85 en adelante es Malo.

2.5 Conclusiones del capítulo

1. El diagnóstico realizado permitió identificar los principales problemas de la organización y ganar en claridad sobre el modelo de estructura que más se adapta a la misma.
2. Se seleccionó el modelo de Henry Mintzberg para el diseño de las estructuras organizacionales, ya aplicado a otras entidades del Sistema de la Vivienda con éxitos.
3. Se elaboró una encuesta para determinar la necesidad del cambio de estructura y su magnitud.
4. Se determinaron los indicadores del desempeño organizacional que permiten valorar el rediseño de la estructura del Grupo Provincial de Arquitectos de la comunidad.

CAPÍTULO III. REDISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL GRUPO PROVINCIAL DE ARQUITECTOS DE LA COMUNIDAD

3.1 Introducción

Este capítulo se dedica a rediseñar la nueva estructura organizacional del grupo Provincial de Arquitectos de la Comunidad, del proceso de organizar, se habla de la manera en que se da forma a las relaciones, convirtiéndolas en una nueva estructura organizacional. Se aborda cómo hacer para que el diseño de la organización resulte efectivo a la luz de las metas de la organización. Se valora además la incidencia del rediseño en los indicadores de desempeño de la entidad.

3.2 Caracterización de la Entidad

El Grupo de Arquitectos de la Comunidad de Sancti Spíritus es una unidad presupuestada autofinanciada que forma parte del Sistema de la Vivienda a la cual se subordina, aunque en realidad este Grupo no se subordina al Sistema como el resto de las otras tres entidades antes mencionadas, sino que es un departamento en la estructura de la DPV por lo que carece de personalidad jurídica a pesar de ser un centro de pago independiente, de realizar algunas funciones de forma autónoma y de la marcada intención que nacionalmente tiene de presentarla como una entidad independiente, pues al referirse al sistema siempre se mencionan las cuatro entidades.

El Objeto Social del Programa Arquitecto de la Comunidad, según aparece en los documentos de constitución en abril de 1994, la Resolución No 317/98 del Presidente del Instituto Nacional de la Vivienda, y los documentos específicos para el programa aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Finanzas y Precios, con relación a su contenido de trabajo, tarifas de precios, esquema y estimulación salarial comprende lo siguiente:

Proyectos de:

Nuevas construcciones

Remodelaciones (reformas)

Reconstrucciones

Rehabilitaciones

Divisiones

Ampliaciones

Diseño de interiores y mobiliario

Servicios de:

Consejo de permutas

Dictámenes técnicos

- Dictámenes jurídicos
- Dictámenes de división y unificación de viviendas
- Dictámenes para arrendamiento

Aval de Habitable

Asesorías técnicas

Control de autor

Croquis para trámites legales

Tasaciones

Servicios de copias

Trámites de licencias de obras y otros

En todos los casos se trata de proyectos y servicios prestados a la población y a entidades estatales, que tienen que ver con el hábitat.

En relación con los propios servicios que brinda el Grupo responde la siguiente **Misión** hasta el año 2007: “

“Es un programa de interés social conformado por profesionales de la construcción y que tiene como fin ofrecer a la población los servicios técnico - profesionales que requiera para satisfacer sus necesidades habitacionales en cuanto a construcción, rehabilitación, conservación, remodelación, asesoría, trámites legales y otros trabajos que contribuyan al mejoramiento de sus condiciones de vida. Brinda además estos servicios a otros organismos en el tema del hábitat”.

Constituyen de forma integral el Grupo en la provincia: un Jefe de Grupo Provincial, el responsable económico – administrativo, y ocho responsables de oficinas municipales y los arquitectos de la comunidad de cada localidad, todos respondiendo a los servicios que brinda la entidad.

3.3 Necesidad de cambio de estructura

Las investigaciones realizadas respecto a las estructuras en entidades que ofrecen servicios de proyectos y asistencia técnica argumentan que la estructura actual del Grupo como un departamento de la Dirección Provincial de la Vivienda no es suficiente para responder a la misión que se ha propuesto desde su institucionalización, unido a una serie de deficiencias en el funcionamiento que entorpecieron el desarrollo integral de la entidad.

Hoy se impone una nueva reestructuración del Grupo de Arquitectos. Elementos suficientes demuestran la necesidad del cambio.

- Fortalecer desde el punto de vista técnico y profesional la organización, dotándola de la preparación necesaria para el desempeño de sus funciones como proyectistas y consultores y sus relaciones con otras entidades que en su mayoría se encuentran en perfeccionamiento.
- Introducir nuevas actividades en la organización que permita la integralidad de los procesos.
- Establecer estrategias sobre la base de la eficiencia y la eficacia en el proceso técnico productivo.
- Lograr una estructura descentralizada, donde las decisiones se tomen en los niveles bajos de la organización siempre que sea factible.
- Lograr la implantación de organizaciones emprendedoras ágiles, evolutivas, democráticas y autodirigidas.
- Lograr una organización flexible.
- Lograr una estructura que juegue el verdadero papel que le corresponde en la sociedad donde impere la profesionalidad en las decisiones consensuadas por encima de criterios impositivos de las administraciones.
- Crear estructuras formales para actividades que no tienen las plazas aprobadas para esa función específica y que sin embargo corresponde ejecutar por la organización. La explicación a esta decisión está basada en la cantidad de funciones que ha asumido en los últimos tiempos la organización y nuevas tareas que se van haciendo necesarias en el proceso general.
- Descentralización del proceso inversionista.
- Certificar el Sistema de Gestión de la Calidad como vía a la mejora continua.
- Certificar que la Contabilidad refleja el hecho económico de manera fidedigna.
- Implementar un sistema de pago por rendimiento propio.
- Inserción en el Perfeccionamiento Empresarial como vía para lograr la excelencia.

Uno de los objetivos del análisis y diagnóstico interno de la organización es hacer una valoración cualitativa y cuantitativa de cómo se halla la organización internamente y que elementos a favor o en contra tiene para el cambio organizacional.

Dado el objetivo de la investigación para este análisis se muestran los resultados de la encuesta, que debe definir la necesidad o no del cambio de estructura (**anexo 3**), a continuación se hace referencia de su aplicación.

La estructura de los entrevistados es la siguiente:

- Un grupo de 36 Arquitectos de la Comunidad que según técnicas de muestreo estadístico, aplicadas en el programa DYANE, garantizan la confiabilidad de las respuestas. (95,5 % de intervalo de confianza y 1 % de error de muestreo).

- 13 Jefes de Grupos Provinciales de Arquitectos de la Comunidad, que representan toda la población.
- 9 Directores Provinciales de la Vivienda que representan el 69.7 % de la población, los 4 restantes no enviaron sus respuestas.
- 5 Especialistas del INV que representan toda la población.
- 5 Directivos del INV que representan toda la población.

De los 36 Arquitectos de la Comunidad, 16 tienen entre uno y cinco años en la organización para un 44% y 20 tienen mas de cinco años en la organización que representa un 56%.

De los 13 jefes de Grupos Provinciales, 1 tiene menos de un año de experiencia para un 8%, 5 están entre uno y cinco años representando el 38% y 7 tienen mas de cinco años en el cargo lo que representa 54%.

De los 9 Directores Provinciales de la Vivienda, 2 tienen menos de un año en el cargo para un 22%, 3 tienen entre uno y cinco años de experiencia que representa el 33% y 4 llevan mas de cinco años para el 45%.

De los 5 especialistas del INV, 1 tiene entre uno y cinco años para un 20% y 4 tienen mas de cinco años de experiencia para un 80%.

En el caso de los 5 Directivos del INV 2 están entre uno y cinco años de experiencia para el 40% y 3 tienen mas de cinco años en el cargo para un 60%.

Resumiendo solo 3 encuestados tienen menos de un año para un 4%, 27 tienen entre uno y cinco años de experiencia que representa el 40% y 38 de los encuestados tienen mas de cinco años en el cargo representando el 56% del total. Se observa que la mayoría de los encuestados tienen una vasta experiencia en la actividad que realizan y un amplio dominio del sistema de la vivienda.

Estadísticamente la encuesta se analizó empleando la graduación de Likert, de 1 a 3 puntos de la pregunta III a la VI, tomándose el 3 como el más favorable y el 1 como el menos favorable.

El 100 % de los encuestados consideran el tema de la investigación como importante según las respuestas a la pregunta III.

En relación con la pregunta IV de la encuesta referida a que si se considera que la Resolución No. 325/01 (Reglamento Orgánico del Programa Arquitecto de la Comunidad) resuelve para el cumplimiento de los objetivos de la organización solo 2 encuestados responden que resuelve para un 3%, 18

responden que resuelve a medias representando un 27% y para 48 encuestados no resuelve, estos representan el 70% del total. La media es de 1.367, la moda es 1 y la desviación standart es de 0.5437. De forma particular en el caso de los arquitectos de la comunidad como principales implicados en la investigación el 100% plantea que no resuelve, la media es de 1.22, la moda es 1 y la desviación standart es de 0.421.

En la pregunta V referida a si se considera necesario el cambio de la Estructura Organizativa en el Grupo de Arquitectos de la Comunidad 60 encuestados responden que es muy necesario representando 88%, 6 lo consideran necesario para el 9% y solo 2 consideran que es poco necesario para el 3% del total. La media es de 2.838, la moda de 3 y la desviación standart es de 0.444. En el caso de los arquitectos de la comunidad el 100% coincide en que es muy necesario por lo que la media es 3, la moda es 3 y la desviación standart es 0.

La pregunta VI que refiere si se estima que el Sistema de la Vivienda debe tener una Entidad de Proyectos y Servicios Técnicos que garantice toda la demanda que requiere el sistema, los encuestados mayoritariamente responden que es muy necesario siendo el 94% que representa a 64 de ellos, 3 responden que es necesario para el 5% y solo 1 lo considera poco necesario representando el 1%. Por su parte el 100% de los arquitectos de la comunidad encuestados consideran que es muy necesario por lo que la media es 3, la moda es 3 y la desviación standart es 0.

Al resumir el diagnostico de la organización se puede concluir que la estructura organizacional del Grupo de Arquitectos de la Comunidad no se ajusta a sus necesidades para lograr un mejor ajuste a los cambios bruscos del entorno y obtener un desempeño eficiente en el cumplimiento de su misión; se pudo constatar que el 97% de los encuestados expresan la necesidad del cambio por razones de imposibilidad de asimilar el cúmulo de tareas que se le han incrementado y la complejidad de las que se venían ejerciendo.

**EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN
SOBRE EL DISEÑO ESTRUCTURAL
(VARIABLE) SE SUGIEREN NUEVE
PARÁMETROS DE DISEÑO QUE SON LOS
COMPONENTES BÁSICOS DE LA
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

**(INDICADORES) Y QUE PUEDEN
AGRUPARSE EN CUATRO DIMENSIONES:**

- *PUESTO DE TRABAJO*
- ***ESPECIALIZACIÓN: AMPLITUD Y
PROFUNDIDAD***
- ***FORMALIZACIÓN: PUESTO, FLUJO Y
LAS REGLAS***
- ***PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO***
- *SUPERESTRUCTURA*
- ***AGRUPACIÓN DE UNIDADES:
AUTORIDAD, JERARQUÍA Y CADENA
DE MANDO***
- ***TAMAÑO DE LA UNIDAD: ÁMBITO DE
CONTROL, DEPARTAMENTALIZACIÓN
Y COORDINACIÓN***
- *ENLACES LATERALES*
- ***PLANIFICACIÓN Y CONTROL:***
- ***DISPOSITIVOS DE ENLACE***
- *DECISIONES*
 - Descentralización vertical
 - Descentralización horizontal

3.4 Propuesta de la estructura organizativa del Grupo Provincial de Arquitectos de la Comunidad

Se partió de considerar el Sistema de la Vivienda como un proceso, y dentro de este insertar el Grupo Provincial de Arquitectos de la Comunidad según se refleja en la **Figura 3.1**:

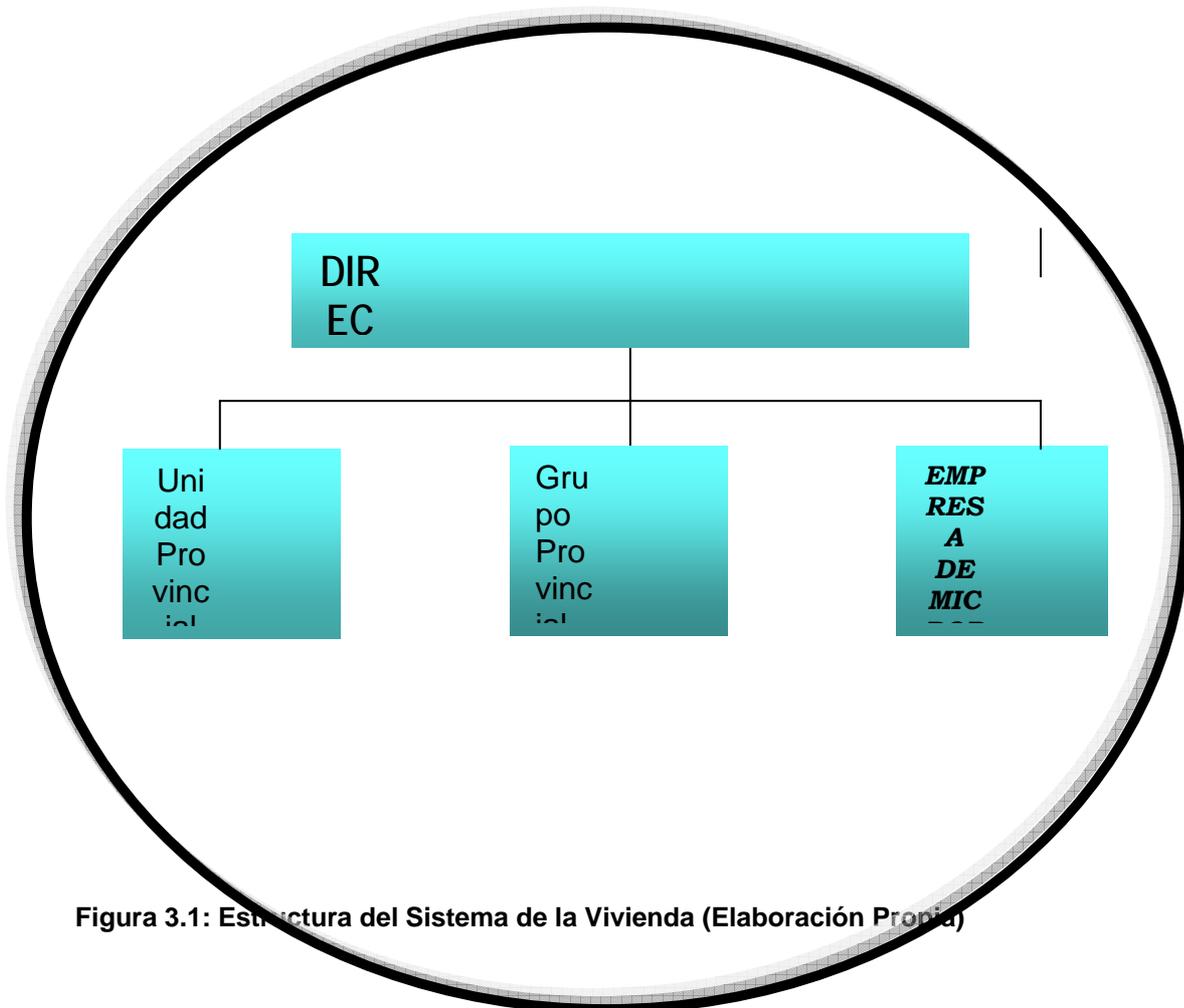
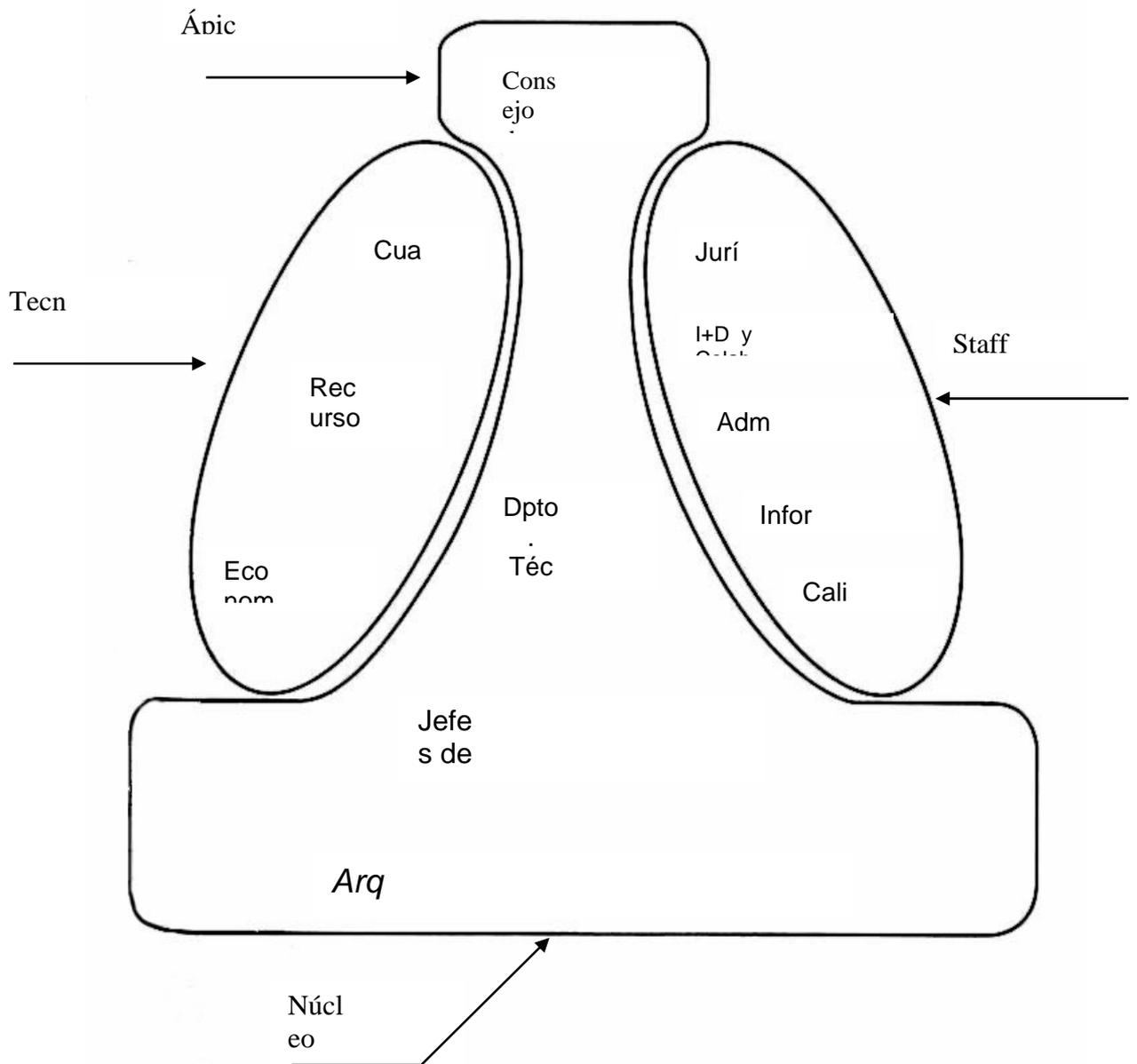


Figura 3.1: Estructura del Sistema de la Vivienda (Elaboración Propia)



El diseño de una estructura determinada resulta muy complejo por la variedad de combinaciones que pueden realizarse. El modelo que se escoge en este trabajo contempla los aspectos que resuelven el problema planteado a partir de los elementos estratégicos para la nueva organización. **Figura 3.2.**

Figura 3.2 Propuesta de estructura de la Entidad Provincial de Arquitectos de la Comunidad (Elaboración propia).

En los **anexos 4, 5, 6, 7 y 8** se desarrolla la composición estructural de las diferentes subordinaciones.

Se propone como **objeto social** para la entidad los siguientes servicios y tipos de objetivos fundamentales:

Servicios de ingeniería, diseño, proyectos y consultoría

- Prestar servicios técnicos de diseño, proyección e ingeniería a edificaciones de viviendas sociales, viviendas sociales aisladas y consultorios de médicos de la familia.
- Ofrecer servicios técnicos de diseños y proyección arquitectónica de remodelación, división, reparación mantenimiento y conservación de edificaciones existentes.
- Dar servicios de defectación y estimación económica, de ingeniería en dirección facultativa de obras en edificaciones de viviendas sociales.
- Brindar servicios técnicos de diseños y proyección arquitectónica para urbanizaciones y áreas exteriores.
- Dar servicios de asesorías técnicas y dictámenes técnicos para trámites legales.

A partir del objeto social encomendado la empresa entiende que está llamada a cumplir la siguiente

Misión:

“El Grupo Provincial de Arquitectos de la Comunidad brinda con excelencia y en breve tiempo los servicios técnico–profesionales de diseño, ingeniería, trámites legales y otros servicios que requiera la población para satisfacer sus necesidades del hábitat, contando con profesionales de excelencia capaces de satisfacer los más mínimos requerimientos y expectativas de nuestros clientes “.

Se señala además que la organización trabaje con la siguiente **Visión:**

“Llegar a ser una organización de excelencia formalizada para generar valor con el trabajo humano, con las virtudes de lo simple y lo funcional como paradoja a las complejidades de estos tiempos, donde coexista lo nuevo y lo útil del conocimiento humano, flexible y competente para su misión, siempre bajo la impronta de aprovechar todas las oportunidades del mundo cambiante actual y futuro”.

En la realización de esta propuesta se tuvieron en cuenta como elementos fundamentales: el diagnóstico interno y externo desarrollado en el capítulo anterior, conocer como funcionan, las partes de las estructuras organizativas y la forma en que se relacionan entre si dichas funciones, es decir saber como atraviesan las organizaciones los flujos de los procesos de trabajo, autoridad, información y decisión, por lo que se consideró tener en cuenta los parámetros de diseño de una organización de Henry Mintzberg.

- El diseño de cada puesto se realizó atendiendo a la posición que ocupan estos en el esquema de relaciones de Henry Mintzberg (núcleo de operaciones, ápice estratégico, la tecnoestructura, línea media, y el staff de apoyo.
- Especialización de la tarea
- Preparación y adoctrinamiento
- Tamaño de la unidad

- Dispositivos de enlace
- Planificación y control
- Mecanismos de coordinación.
- Descentralización horizontal y vertical.

Tomando como referencia las Bases del Perfeccionamiento Empresarial, y en específico el Sub-Sistema de Organización General, teniendo en cuenta que el sistema empresarial se define como el conjunto de organizaciones económicas atendidas por un Ministerio, Consejo de la Administración Provincial u otro órgano del Estado que actúan bajo el principio de autofinanciamiento empresarial y que constituyen el soporte fundamental de la economía nacional, y que estas organizaciones económicas se han denominado y definido como:

- Organización Superior de Dirección Empresarial.
- Empresa.
- Unidad Empresarial de Base.
- Grupo.

El principio en el que se sustenta el proceso de otorgamiento de las autoridades a las organizaciones superiores de dirección empresarial, empresas y unidades empresariales de base es la descentralización hacia las empresas y unidades empresariales de base en correspondencia con las condiciones que estas tengan para asumirlas.

En el caso que se investiga se propone la organización como una entidad en correspondencia con las condiciones que esta tendrá para asumirla y teniendo en cuenta que una empresa es una unidad organizada de carácter económico que, mediante la combinación de los factores de producción (capital, trabajo y materias primas), tiene por objeto la obtención de un beneficio. La empresa ha de funcionar bajo el principio del autofinanciamiento empresarial, por lo que no solo cubrirá sus gastos con sus ingresos, sino que además genera un margen de utilidades. Se adscribe directamente al INV.

Su creación, traslado, fusión, o disolución correrá a cargo del Ministerio de Economía y Planificación, a propuesta del INV, en correspondencia con los procedimientos establecidos.

Para que la entidad pueda lograr sus objetivos, cuenta con una serie de elementos o recursos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado:

- *Los elementos materiales:* Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa: Instalaciones, equipos, instrumentos, etc.
- *Los elementos técnicos.* Son aquellos que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos:
- *Los elementos financieros.* La financiación tiene por objeto dotar a la empresa de los capitales necesarios para su creación y funcionamiento.
- *Los elementos económicos.* El elemento económico debe analizar toda la gama de bienes, derechos y obligaciones que aparecen en la empresa, tanto de los bienes que se adquieren

y de los medios para su transformación y distribución como de los recursos financieros que lo hacen posible.

- *Los elementos humanos.* Al hablar de elementos humanos en una empresa, se habla en realidad de una estructura organizativa de la entidad. Ésta nunca se considera como estática, sino de tipo dinámico, porque exige continuos cambios humanos para asegurar la estabilidad de la entidad.

3.5 Funciones del Grupo Provincial de Arquitectos de la Comunidad

Dentro de las funciones principales que debe asumir el Grupo Provincial de Arquitectos de la Comunidad están las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente, de manera general en la esfera del proceso inversionista y en materia económica, financiera, administrativa y laboral, así como elaborar, poner en vigor y hacer cumplir la normativa interna necesaria sobre la base del más estricto respeto a la legalidad.
- Dirigir mediante los métodos de orientación y control adecuados a cada caso, el trabajo de las divisiones estructurales a partir de la consecución de los objetivos y tareas planteadas, y de proporcionar el nivel de autonomía que cada área requiera para asegurar el cumplimiento de las funciones que debe realizar.
- Crear y mantener espacio para la colaboración de las organizaciones políticas y sindicales y de todos los órganos y organismos con los que la organización debe relacionarse.
- Alcanzar y asegurar la permanencia y desarrollo de un estilo de dirección realmente participativo y descentralizado sin afectar las atribuciones propias de los directivos.
- Asegurar la rendición de cuentas de toda la actividad de la organización o de un aspecto de ella ante los órganos u organismos que están legalmente facultados para exigirla.
- Definir, poner en vigor y controlar el funcionamiento de un sistema informativo interno que tenga el menor volumen alcanzable, y que al mismo tiempo sea completo, riguroso y eficaz.
- Orientar el proceso de innovación hacia el área de intereses de la organización sin impedir con esto la colaboración con otras organizaciones cuando sea factible y conveniente.
- Asegurar la tutela legal de todos los métodos, procedimientos, know how, innovaciones, software, productos materiales e inmateriales y otros cuya autoría pertenezca a la empresa y sean susceptibles de protección jurídica.
- Crear, desarrollar y mantener en funcionamiento la actividad de mercadotecnia, a partir de una concepción estratégica fundamentada en las posibilidades reales del mercado y los objetivos rectores de la Organización.
- Alcanzar y mantener la certificación de calidad de sus producciones y servicios principales según los requisitos del Grupo de Normas ISO-9000.
- Mantener la actividad contable y financiera en un nivel tal que no sólo refleje los hechos económicos, sino que sea un instrumento de análisis, control y toma de decisiones fundamentales y oportunas.

- Diseñar, poner en vigor y mantener activos los procedimientos de control interno necesarios para la detección y erradicación de errores, deficiencias y violaciones de la legalidad en el ámbito de la actividad de la organización, con énfasis en la atención a los recursos materiales y financieros, así como en la estricta observancia de las normas jurídicas y metodológicas vigentes.
- Apoyar, facilitar, organizar, y , en determinados casos, exigir, la capacitación de todos los trabajadores y cuadros según sea necesario.
- Diseñar, implementar y mantener un sistema integral de atención al hombre que a partir de las necesidades objetivas y subjetivas del trabajador y de las posibilidades reales, logre alcanzar un alto grado de satisfacción individual y colectivo.
- Dirigir el proceso de definición de objetivos a partir de los lineamientos emanados del INV, y, sobre esta base elaborar el plan de la organización, su propuesta, y los planes, presupuestos y tareas de las divisiones estructurales o actividades específicas, así como presentar y defender el plan y el presupuesto.
- Evaluar la consecución de los objetivos, la realización de los planes y los resultados obtenidos y hacerse responsable de ellos.
- Proponer al Ministerio de Economía y Planificación, la creación de una reserva proveniente de las utilidades, y su cuantía.
- Fortalecer el control de los recursos con vista a una disminución de los costos.
- Solicitar créditos en moneda nacional o en divisas.
- Diseñar y aplicar mecanismos contractuales y comerciales que brinden mayor garantía y facilidad al logro de los objetivos trazados y que aseguren los derechos de la organización.
- Emitir los estados financieros y balances contables con la mayor precisión y rigor.
- Establecer y mantener mecanismos de control que aseguren el más estricto respeto a la legalidad en la esfera de los recursos laborales, eviten violaciones y propendan a la creación de una adecuada utilización y retribución de las especialidades de los trabajadores.
- Evaluar el desempeño de los directores de áreas a partir del cumplimiento de los objetivos trazados, de los resultados obtenidos, de los métodos y estilos de dirección empleados y de sus perspectivas de desarrollo en la organización, así como de la aplicación de estos mismos indicadores a los dirigentes, técnicos y empleados que dirijan.
- Mantener la elaboración de proyectos bajo la estructura organizativa en las Oficinas Municipales, empleando todos los medios de computación siempre que los resultados que se obtengan continúen justificando esta forma de organización del trabajo.
- Implementar y aplicar, de conjunto con la organización sindical el sistema de estimulación de la organización, dentro del marco reglamentario establecido.
- Dar seguridad y protección suficientes a las instalaciones, medios y recursos de la organización mediante la aplicación de las medidas organizativas y medios técnicos adecuados.

- Trabajar por el perfeccionamiento constante de la imagen corporativa de la organización, e invertir en ella los recursos materiales, humanos y financieros que se requieran.

3.6 Diseño de los puestos

En los siguientes epígrafes se describe el diseño de los puestos según el modelo elegido a partir de las funciones principales.

3.6.1 EL NÚCLEO DE OPERACIONES

AGRUPA AQUELLOS MIEMBROS QUE REALIZAN EL TRABAJO BÁSICO DIRECTAMENTE RELACIONADO CON LA PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

ARQUITECTOS DE LA COMUNIDAD.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- **APLICAR EL MÉTODO DE DISEÑO PARTICIPATIVO PARA TODOS LOS PROYECTOS QUE REALICE.**

- Participar en la elaboración y aplicación de índices técnicos económicos.
- Elaborar listados de materiales de su especialidad.
- Elaborar levantamientos internos de instalaciones existentes.
- Participar en trabajos de control presupuestario.
- Hacer programas de volúmenes físicos de su especialidad.
- Participar en los controles de autor de proyectos que ejecuta o compatible con su calificación.
- Realizar trabajos de asistencia técnica.
- Aplicar la documentación normativa vigente, incluye la documentación establecida por el sistema de gestión de la calidad.
- Participar en la elaboración de tareas de proyección.
- Revisar la documentación técnica que recibe.
- Dar soluciones a pie de obra sobre los proyectos a los cuales esta vinculados.

- **UTILIZAR PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN A FINES A SU CARGO.**

- ***PRESTAR EL SERVICIO POR EXTENSIÓN A LOS MUNICIPIOS LIMÍTROFES QUE NO CUENTAN CON OFICINAS.***

3.6.2 EL ÁPICE ESTRATÉGICO

Es el que abarca a las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización y los demás directivos de nivel superior cuyas preocupaciones sean de carácter global, incluidos quienes los asisten directamente. Se ocupa de que la misma cumpla de forma efectiva con su misión. En el mismo se sitúa el Consejo de Dirección compuesto por el director, jefes de departamentos y funcionarios importantes del staff de apoyo y de la tecnocracia.

DIRECTOR

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Aprobar la estrategia de la organización.
- Aprobar, de forma autónoma, su estructura y plantilla de cargos, en el marco del plan o presupuesto de cada año.
- Aprobar y poner en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo en todas las esferas de la Empresa.
- Firmar el convenio colectivo de trabajo, conjuntamente con el sindicato, responder personalmente por el cumplimiento del mismo, en los aspectos que le competen.
- Aprobar, de conjunto con el sindicato, el horario de trabajo y descanso, según lo establecido, y exigir su cumplimiento.
- Aprobar las proformas del contrato a emplear en la Empresa.
- Aprobar de conjunto con el sindicato, los reglamentos para la distribución de las reservas, de estimulación material de los trabajadores y de desarrollo social del colectivo, provenientes de las utilidades retenidas. De acuerdo con las características propias de la Empresa, y sobre la base de las regulaciones establecidas para su utilización.
- Firmar contratos económicos de diferente tipo (Servicios, Suministros, Laborales, Compraventa, Seguro, Arrendamiento, Consignación, etc.). En caso de incumplimientos, conciliar determinadas medidas y/o indemnizaciones.
- Contratar con terceros, servicios no existentes en su estructura organizativa, según lo establecido.
- Crear los Órganos Asesores de Dirección que más se ajusten a las características de su organización y reglamentar su funcionamiento.
- Aprobar los acuerdos administrativos del Consejo de Dirección que considere conveniente.

Consejo de Dirección

Es el órgano de dirección colectiva de la entidad. Sus funciones principales son:

- Examinar, tomar decisiones y acuerdos sobre la gestión económica, las proyecciones y las perspectivas de desarrollo de los servicios.
- Proyectarse sobre el cumplimiento de las tareas principales, su nivel de ejecución, deficiencias y dificultades y medidas para resolverlas.
- Elaborar los planes de desarrollo de las actividades a su cargo, correspondientes al ejercicio de la función rectora de la dirección de la organización, establecidos en la legislación vigente.
- Dar atención y seguimiento a los asuntos que resulten de mayor importancia en la problemática del control interno, la prevención y enfrentamiento a las ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción.
- Rectorar las cuestiones fundamentales relativas a la política de cuadros.
- Controlar el presupuesto de ingresos y gastos en moneda nacional, los planes financieros de la entidad, los asuntos referidos al autofinanciamiento, eficiencia, pulcritud y austeridad en el manejo de los recursos materiales y financieros.
- Dar atención al funcionamiento de los grupos municipales.
- Examinar y aprobar los sistemas de estimulación.
- Velar por el cumplimiento de las tareas de la defensa.

3.6.3 La línea media

La cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal es quien une el ápice estratégico con el núcleo de operaciones. Son los que ejercen autoridad directa sobre los operarios. A los efectos de esta configuración estará representada por los jefes de departamentos y jefes de grupos municipales.

Se recomienda según los expertos que el directivo a este nivel debe ser un especialista dotado de los conocimientos necesarios para atender la actividad, téngase en cuenta que la función que cumple es netamente profesional. Estos se encargan de transmitir a sus subordinados las tareas a emprender, es el coordinador del trabajo del núcleo de operaciones, se convierte en el enlace entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico, su rol confiere en nuestro caso una relevante importancia.

DEPARTAMENTO TÉCNICO Y
DESARROLLO

FUNCIONES PRINCIPALES:

- **COORDINAR LA COMERCIALIZACIÓN DE SUS SERVICIOS.**

- **MANTENER** **INFORMACIÓN**
ACTUALIZADA EN TODAS LAS ÁREAS
Y ESPECIALIDADES DE LA EMPRESA
ACERCA DE LAS OFERTAS DE
CAPACITACIÓN, SUPERACIÓN,
ACTUALIZACIÓN, RECICLAJE Y OTRAS
ACCIONES ENCAMINADAS A ELEVAR
EL NIVEL CIENTÍFICO-TÉCNICO DE
LOS TRABAJADORES.

- Desarrollar la política de mercadotecnia y relaciones públicas aprobada por el consejo de dirección.
- Negociar y contratar, de conjunto con otros implicados de la Empresa los trabajos y servicios que se ofertan.
- Establecer el sistema de precios vigente a los trabajos y servicios que se comercialicen.
- Estimar la demanda de productos y servicios para la proyección de las ventas.
- Realizar estudios de mercado y pronósticos de su comportamiento.
- Mantener y profundizar la relación con los clientes actuales o potenciales.
- Transmitir a la Dirección que corresponda las reclamaciones de los clientes.

JEFES DE OFICINAS MUNICIPALES

FUNCIONES PRINCIPALES:

- **ELABORAR PLANES Y ESTRATEGIAS**
DEL MUNICIPIO.
- **ASESORAR Y EJERCER CONTROL**
TÉCNICO, PRODUCTIVO Y DE
RECURSOS HUMANOS.

- ***DISTRIBUIR Y CONTROLAR EL TRABAJO DE LOS TÉCNICOS ATENDIENDO A LAS NECESIDADES, ESPECIFICACIONES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE, EN EL MARCO DE LA NORMATIVA TÉCNICA Y LEGAL VIGENTE, CON EL NIVEL DE CALIDAD INTEGRAL REQUERIDO Y CON AJUSTE AL CRONOGRAMA ACORDADO.***
- ***CONTROLAR LOS INGRESOS QUE SE GENERAN EN LA OFICINA Y SU ENTREGA A LA OFICINA PROVINCIAL.***
- ***CUMPLIR CON EL SISTEMA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.***
- ***LOGRAR QUE SUS PROYECTOS CUMPLAN CON LOS REQUISITOS QUE PLANTEA EL PROGRAMA.***
- ***SER MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE LA VIVIENDA.***

- **CUMPLIR CON LA FECHA PROGRAMADA EN EL CONTRATO.**
- **LOGRAR QUE EL PROYECTO GOCE DE LA ESTÉTICA Y FUNCIONALIDAD QUE SE ESPERA POR EL CLIENTE.**
- **HACER QUE SU EQUIPO DE TRABAJO CUMPLA CON LAS NORMAS ISO 9001.**
- **UTILIZAR ÓPTIMAMENTE LOS SISTEMAS CONSTRUCTIVOS O TÉCNICAS CONSTRUCTIVAS INTRODUCIDAS.**
- **TRABAJAR DE FORMA COORDINADA CON EL ÁREA COMERCIAL PARA LA CONFORMACIÓN DEL CONTRATO.**
- **ASEGURAR A LOS TÉCNICOS LA ENTREGA CORRECTA, COMPLETA Y OPORTUNA DE LA DOCUMENTACIÓN TÉCNICA REQUERIDA POR LOS PROYECTOS.**

- **ASEGURAR EL APOYO A LA PRODUCCIÓN DE LOS ARQUITECTOS MEDIANTE LA RELACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MECANOGRAFÍA, REPRODUCCIÓN Y ENCUADERNACIÓN.**
- **REALIZAR EL REGISTRO Y CONTROL DEL AVANCE DE LA PRODUCCIÓN.**

3.6.4 LA TECNOESTRUCTURA

En la misma se encuentra a los analistas que sirven a la organización afectando al trabajo ajeno, son los que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno y los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización. Se sitúan en la tecnocracia las actividades siguientes:

ECONOMÍA

FUNCIONES PRINCIPALES:

- **ELABORAR Y PRESENTAR AL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD LAS PROPUESTAS DE PLANES Y PRESUPUESTOS, ATENDER Y REGISTRAR SU EJECUCIÓN, REALIZAR EL ANÁLISIS DE SU COMPORTAMIENTO Y, SOBRE ESTA BASE, EMITIR, PRONÓSTICOS ECONÓMICOS -FINANCIEROS A**

SOLICITUD DEL DIRECTOR O DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN.

- **MANTENER EN FUNCIONAMIENTO Y ACTUALIZAR CONSTANTEMENTE TODO EL SISTEMA DE REGISTRO CONTABLE Y ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA, A PARTIR DE LAS NORMAS LEGALES VIGENTES, LOS PRINCIPIOS GENERALMENTE ACEPTADOS, LOS PROCEDIMIENTOS MÁS SEGUROS Y LA GARANTÍA DE SU SEGURIDAD, CONFIABILIDAD Y VERIFICABILIDAD.**
- **EMITIR MENSUALMENTE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y, CUANDO PROCEDA, BALANCE DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA, ACOMPAÑADOS DE MANERA ANALÍTICA CLARA Y SUFICIENTE Y DE LAS RECOMENDACIONES**

CONVENIENTES CUANDO SEA OPORTUNO.

- **REGISTRAR LOS COBROS Y EJECUTAR LOS PAGOS CONSECUENTES DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA EMPRESA, PARA LO CUAL SE AJUSTARÁ A LOS PLANES Y PRESUPUESTOS APROBADOS, LAS DISPONIBILIDADES EXISTENTES, Y PREPARARÁ LOS INSTRUMENTOS DE PAGO NECESARIOS PARA SU PRESENTACIÓN AL DIRECTOR GENERAL.**
- **PROPONER AL DIRECTOR LA CONVENIENCIA DE EFECTUAR SOLICITUD DE CRÉDITO CUANDO EXISTAN RAZONES FUNDADAS PARA ELLO.**

RECURSOS HUMANOS
FUNCIONES PRINCIPALES:

- Asesorar y participar en los estudios de organización del trabajo, empleo, capacitación, seguridad, salud y cuadro.
- Analizar y aplicar el sistema salarial y de estimulación vigente.
- Recomendar estudios sobre funciones, estructuras y plantillas.

Cuadros

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Asesorar al director en el cumplimiento de la política de cuadros.
- Confeccionar y mantener actualizado el expediente de cuadros, dirigentes y funcionarios.
- Exigir por la conformación de la reserva, su preparación, así como la evaluación del desempeño.
- Organizar la comisión de cuadros.
- Presentar a la comisión las promociones, liberaciones, democión, separación, etc.
- Responder por la capacitación y velar por el cumplimiento del programa elaborado.
- Vela por el cumplimiento de las evaluaciones de los cuadros.

3.6.5 STAFF DE APOYO

SON LAS UNIDADES ESPECIALIZADAS CUYA FUNCIÓN CONSISTE EN PROPORCIONAR UN APOYO A LA ORGANIZACIÓN FUERA DEL FLUJO DE TRABAJO DE OPERACIONES. FORMAN PARTE DE LA MISMA:

Actividad Jurídica

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Realizar la revisión y protocolización de los contratos de proyectos, de construcción y de servicios.
- Estudiar, asesorar y dictamina en los asuntos legales sometidos a su consideración.
- Elaborar informes o dictámenes sobre la legislación vigente.
- Representar a la entidad en procesos judiciales. (reclamaciones, denuncias, etc)
- Asesorar la política de procedimientos en el tratamiento a los empleados y funcionarios
- Asesorar los procesos que requieren de la aplicación de la legalidad en la actividad de atención a la población.

- Recibir, analizar y clasificar todos los asuntos de la población que por una u otra vía se reciban en esta instancia.
- Controlar y supervisar los procesos que fueron fundamentos para dar respuestas a los escritos de la población, tales como investigaciones, entrevistas u otros, así como la calidad de estos.
- Atender en forma y calidad, a toda la población que se presente en la entidad, así como supervisar lo que se ejecuta por la instancia municipal.
- Responder por todo el proceso de análisis, investigación y respuesta de todo escrito de la población, que por su nivel de repercusión y/o complejidad, se decida por la máxima instancia, trabajar por el nivel Provincial.
- Recepcionar y evaluar las encuestas que se realizan a la población en esta instancia, así como, analizar el resultado a nivel municipal, dando las recomendaciones pertinentes en caso necesario.
- Recepcionar y clasificar los planteamientos realizados por los electores en la Asamblea de Rendición de Cuentas, relativo a la actividad que se realiza, así como darle seguimiento a la marcha de las mismas.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

FUNCIONES PRINCIPALES:

- **RECOPILAR Y ANALIZAR INFORMACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS DIVERSOS CLIENTES, Y A PARTIR DE ESTE ANÁLISIS HALLAR LAS SOLUCIONES QUE LOGREN REALIZAR LO QUE EL CLIENTE NECESITE.**

• **GESTIONAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS SOBRE NO CONFORMIDADES EN EL SISTEMA DE CALIDAD.**

- Representar al Consejo de Dirección, siendo el punto focal de contacto e interlocutor de la entidad, en cuanto a temas relacionados con la Calidad.
- Organizar, orientar, asesorar, ejecutar, supervisar y controlar las tareas de normalización y aseguramiento de la calidad.
- Ejecutar y controlar la implantación de los sistemas de calidad, procesos preparativos de acreditación y certificación.

Área de I + D y Colaboración Económica

Funciones Principales:

- Dirigir, participar y/o controlar los Sistemas de Ciencia e Innovación Tecnológica y de gestión ambiental.
- Asesorar y ejecutar proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica.
- Asesorar, elaborar y controlar la introducción de nuevas técnicas y tecnologías.
- Aplicar y orientar la introducción de los logros de la Ciencia y la Técnica.
- Participar en investigaciones y auditorías de aseguramiento ambiental.
- Participar y establecer las relaciones contractuales necesarias para la contratación con terceros referente a la actividad de Ciencia e Innovación Tecnológica
- Informar, solicitar y controlar los recursos necesarios para poder desarrollar la actividad
- Responder por el desarrollo de los FORUM de Ciencia y Técnica y sus generalizaciones
- Convocar y viabilizar la participación de los trabajadores en eventos, concursos y exposiciones
- Aplicar las técnicas de avanzada y software actualizados
- *Aplicar las normas cubanas, regulaciones de la construcción y las leyes vigentes aplicables a la actividad de Ciencia y Técnica e Innovación Tecnológica y medio ambiente.*
- Impartir y participar en cursos, seminarios y demás actividades de superación.
- Participar en la selección de las informaciones científico-técnicas a adquirir propias de la actividad, chequeando su obtención, conservación y control.
- Integrar el grupo de Ordenamiento Territorial, para determinar las zonas posibles de construcciones de viviendas.
- Estudia la aplicación de novedosas tecnologías en la Construcción de Viviendas y promueve la transferencia tecnológica.

- Estudiar la aplicación y/o sustitución de materias primas y materiales, utilizados en la Construcción de Viviendas.
- Promover y dirigir la elaboración de proyectos de colaboración para la construcción y conservación de la vivienda a través de las relaciones con organizaciones extranjeras, como una fuente más de financiamiento para apoyar los programas de la vivienda.
- Coordinar las acciones con el gobierno local y otros actores relacionados, para la ejecución de los proyectos de colaboración con financiamiento externo.

Informática

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Responder por el diseño e implementación de los sistemas a su cargo.
- Elaborar la documentación metodológica, normas sobre la técnica, la informática y las comunicaciones.
- Elaborar y controlar los planes de seguridad, reglamentos y otros documentos de la actividad informática.
- Evaluar y organizar la gestión de la entidad utilizando los recursos informáticos.
- Realizar los estudios e investigaciones necesarias para la introducción y aplicación en la empresa las tecnologías de informáticas
- Dirigir y participar de la implantación de las aplicaciones e instalación de los equipos que hallan sido aprobados por sus niveles superiores.
- Realizar programas y aplicaciones informáticas.
- Determinar los sistemas, programas y otros factores para el uso de informática en la empresa.

ADMINISTRACIÓN

FUNCIONES PRINCIPALES:

- **LLEVAR EL REGISTRO DE SUS HECHOS CONTABLES Y EMITIR ESTADOS FINANCIEROS.**
- **ORGANIZAR EL PROCESO DE SERVICIO.**

- **PROYECTAR Y EJECUTAR EL PRESUPUESTO, ASÍ COMO OBJETIVOS Y METAS.**
- **ORGANIZAR LA ACTIVIDAD DE MERCADOTECNIA Y OPERAR CUENTAS BANCARIAS.**
- **REALIZAR LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO DE LA ENTIDAD.**
- **ASEGURAR LA ALIMENTACIÓN DEL PERSONAL CON EL NIVEL DE OFERTA Y CALIDAD QUE SE ESTIPULE.**
- **GARANTIZAR LA LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES Y BRINDAR EL MANTENIMIENTO QUE SEA NECESARIO.**
- **ASEGURAR LA PROTECCIÓN FÍSICA DE LA EMPRESA Y LA PROTECCIÓN E HIGIENE DEL TRABAJO.**

- **REALIZAR LOS TRABAJOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES LIGERAS AL PARQUE DE VEHÍCULOS DE LA EMPRESA.**
- **ASEGURAR LA INSCRIPCIÓN, REGISTRO Y DOCUMENTACIÓN DEL PARQUE DE VEHÍCULO ACORDE A LAS NORMAS VIGENTES.**

3.7 Valoración de la incidencia del rediseño de la estructura organizativa en el desempeño de la entidad objeto de estudio

Para valorar la incidencia del rediseño en el desempeño de la entidad se tuvieron en cuenta los 10 Indicadores propuestos en el Capítulo II, tomando como referencia la implementación en su Primera Etapa a nivel Provincial en el Trimestre Diciembre- Febrero del 2007, en comparación con igual período del año anterior (Tabla 3.1).

Tabla 3.1: Comparación de la evolución de los indicadores en los períodos de Dic-Feb en los años 2006 y 2007.

Indicadores	Resultados Dic- Feb 2006	Resultados Dic- Feb 2007
Personas atendidas	2636	3521
Número de quejas recibidas	26	14
Cantidad de asuntos contratados	987	1591
Cumplimiento de los términos legales	94%	100%
Reducción de los términos	6.3 días	6.2 días
Diversificación de los tipos de proyecto	33%	33.4%
Número de visitas a clientes	96.3%	96.8%
DIP contratadas	6	5
Asesorías técnicas a personas que construyen	865	870
Ingresos totales	155 430.00	167 320.00
Gastos totales	133 380.00	136 022.00
Costo por peso	0.80	0.81

En el tema de las Personas Atendidas se aprecia un significativo aumento de un período a otro, dado fundamentalmente por el incremento de las posibilidades en el momento actual de la construcción, y conservación y rehabilitación de viviendas por esfuerzo propio de la población, cuestión que deberá incrementarse en los próximos meses y años. Con el rediseño implementado ha sido posible ir asimilando este incremento sistemático.

Paralelamente se aprecia una disminución de casi el 50% de las **Quejas recibidas de la población** acerca de los servicios prestados por la Entidad, luego de la implementación realizada hasta la fecha. El fortalecimiento de la estructura al nivel del staff de apoyo y la tecnoestructura ha permitido darle un mejor seguimiento a las inquietudes de la población en detrimento de las Quejas formales.

Se incrementa igualmente de un período a otro la **cantidad de asuntos contratados**, en un 38%, como resultado del incremento de las posibilidades constructivas, y especialmente por ir creándose las condiciones para aumentar esta contratación a partir del rediseño puesto en marcha, que permite, entre otras cosas, una mejor organización del trabajo desde el punto de vista científico, colocar los recursos materiales y humanos donde más hacen falta por existir el mayor de número de casos y contar con menos especialistas; y lograrse una mejor asesoría y preparación jurídica, técnico-constructiva y de calidad.

Como parte de los cambios que se comienzan a producir, en este último Trimestre se logra resolver todos los asuntos contratados dentro de los **términos legales**, cuestión no resuelta en períodos anteriores, a pesar del incremento en el número de asuntos y sin incrementos en el número de arquitectos de la Comunidad, indicador que permite evaluar como positivo el rediseño organizacional que se comienza a operar desde el ápice estratégico en la Entidad y que como estaba diseñado evidentemente no lograba satisfacer esa obligación legal, alcanzado sólo el 94% del cumplimiento del término, lo que equivale a decir que a 160 personas en el Trimestre Diciembre-Febrero del 2006 se les concluyó sus trámites y servicios fuera del término establecido.

Ahora, en el indicador de **reducción del tiempo en días de los términos establecidos**, aún no se logra una mejora de un Trimestre a otro, de los dos evaluados. Un mejor resultado en este indicador que es de excelencia por el impacto que produce en los criterios de la población acerca del trabajo de la Entidad, dependerá de la implementación del rediseño completo hasta el nivel del núcleo de operaciones que son quienes ejecutan los servicios. No obstante se aprecia que a pesar del incremento del número de asuntos decepcionados no se produce un deterioro significativo de este indicador. Aunque aquí se evalúan todos los trámites de conjunto que se prestan por el Grupo de Arquitectos de la Comunidad, hay algunos como: el Autorizo de Construcción y los trámites para Licencia de Rehabilitación que presentan una reducción del tiempo en que se resuelven en toda la provincia por debajo de los 6 días del término legal máximo.

En la **diversificación de tipos de Proyectos** se produce en el Trimestre de implementación una discreta mejoría del 33 al 33.4% del total de Proyectos realizados, indicador que continuará en ascenso ya que tiene que ver con la preparación técnica de los Proyectistas y la adquisición de software profesionales para lo cual es necesario la adquisición aún mayor de equipamiento informático. No obstante, con la puesta en funcionamiento del Departamento Técnico y Desarrollo dentro de la implementación del Esquema de Henry Mintzberg a nivel provincial de la entidad, se logra este incremento de la diversidad en los tipos de Proyectos, a partir de la exigencia técnica y el asesoramiento brindado por ese equipo de trabajo.

El número de visitas a los Clientes en su vivienda se incrementa en cerca de un 1%, como resultado del mejoramiento organizacional y la disciplina que se incrementa como parte de la puesta en práctica del rediseño. Ello ha significado que 150 personas más en el último Trimestre hayan recibido la visita del Arquitecto de la Comunidad, con el nivel de satisfacción que ello genera en el Cliente.

Las DIP contratadas disminuyen ligeramente. Esta es una actividad de suma importancia para la ampliación de la capacidad técnica y profesional de la Entidad y de sus miembros, pero requiere de un período mayor para evaluar su efectivo mejoramiento que depende de una mayor capacitación del núcleo de operaciones de la Entidad y el aumento paulatino de la demanda de estos servicios por las Juntas de Administración de los Edificios Multifamiliares y los Departamentos de Conservación de las UMIV. Cuando se implemente en una Segunda etapa el eslabón del Departamento de Proyectos en las Oficinas Municipales del Arquitecto podrá potenciarse esa demanda y responder a la misma con el rediseño completamente implementado.

Las asesorías técnicas a la población tienen un aumento en el Trimestre Diciembre- Febrero del 2007 con respecto a igual período del año anterior de 5 casos, lo que evidencia la tendencia creciente a partir de la aplicación del rediseño de aumentar este importante servicio, el cual se mantenía afectado por el cúmulo del resto de otras actividades de mayor importancia y chequeo que consumían el tiempo de los Especialistas en detrimento de las asesorías. El rediseño estructural permitirá paulatinamente ir mejorando el desempeño de la entidad en este indicador, en el que se requiere además una mayor logística en transportación y sistemas de estimulación que se irán implementando en la medida que continúe la validación positiva de este servicio tan sensible para el sector de personas que acometen la construcción o rehabilitación de sus viviendas por medios propios. Todo lo cual se irá logrando también con la cada vez mayor utilización de técnicas novedosas de administración que otorgan facultades a la organización y establecen las políticas, principios y procedimientos que propician el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Los ingresos totales por los servicios prestados se incrementan en 11 890 pesos de un período a otro, muestra de una mayor actividad en la prestación de los servicios que comprenden su misión. Aunque **los gastos totales** aumentan en 2642 pesos, no lo hacen en la misma proporción que los ingresos, existiendo una positiva proporción, muestra de la efectividad de los cambios implementados. El costo por peso tiene un comportamiento similar

de una etapa a la otra, no obtiene un mejor resultado porque la Segunda Etapa de implementación en los municipios seleccionados permitirá llevar el análisis contable hasta el eslabón primario, y no como sucede hoy que se desarrolla desde la cúspide estratégica, aunque fortalecida con el rediseño del área económica en la tecnoestructura.

De manera general, 8 de los 10 Indicadores seleccionados presentan resultados mejores de un Trimestre a otro de los evaluados, y sólo 2 presentan un ligero retroceso por las causas explicadas anteriormente. Todo ello es muestra de la efectividad de la implementación del rediseño organizacional aplicado en una primera etapa para el desempeño de la entidad de Arquitectos de la Comunidad de Sancti Spíritus.

Beneficios de la nueva estructura

1. Se logra un mejor ajuste a los cambios del entorno dado por la flexibilidad de la estructura, hay autonomía y agilidad para la toma y transmisión de las decisiones.
2. Se aplica su propio sistema de pago por rendimiento sin la existencia de un tope como hasta el momento, estimulando la solución de asuntos según la demanda.
3. Mejor utilización de los recursos humanos al lograrse un diseño que cubre la totalidad de los puestos para el desempeño de cada una de las funciones que debe realizar la organización.
4. Utilización de técnicas novedosas de administración, ya que se otorgan facultades a la organización y se establecen las políticas, principios y procedimientos que propician el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.
5. Mejoran los indicadores de desempeño organizacional valorados.

3.8 Conclusiones del capítulo

1. El resultado de la aplicación de la encuesta permitió identificar claramente la necesidad del cambio de estructura en la organización objeto de estudio.
2. Se rediseñó la estructura organizativa de la Entidad, explicada a través de las funciones del Grupo Provincial de Arquitectos de la Comunidad de Sancti Spíritus.
3. Mediante la valoración de los indicadores del desempeño seleccionados para la Entidad se pudo corroborar el positivo resultado de la implementación de los cambios estructurales en una primera etapa, al nivel provincial en un Trimestre, comparado con igual período del año anterior, lo que avala lo acertado de los cambios.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El análisis de la bibliografía consultada permitió identificar aspectos importantes relacionados con la estructura organizacional e identificar modelos para el diseño de las mismas; así como también permitió identificar la importancia de los indicadores de desempeño organizacional.
2. El diagnóstico realizado demostró que la estructura diseñada anteriormente para el Grupo de Arquitectos de la Comunidad ha resultado insuficiente para dar cumplimiento a la misión

y los objetivos propuestos atendiendo a que los puestos no cubrían la totalidad de las funciones de la organización y la imposición de nuevas funciones sin el correspondiente diseño organizacional.

3. El modelo elegido y fundamentado para el rediseño de la estructura del Grupo Provincial de Arquitectos de la Comunidad permitió una adecuada adaptación a las funciones y objeto social establecido para la organización.
4. La estructura propuesta responde a la nueva misión encomendada en el cumplimiento de sus objetivos, quedando establecidas las funciones para el ápice estratégico, línea media, el núcleo operacional, el staff de apoyo y la tecnoestructura.
5. La implementación de la estructura permitió la mejora de los indicadores de desempeño organizacional, fortaleciendo al núcleo operacional y creando los puestos de la tecnoestructura y el staff de apoyo.
6. Se pudo valorar que 8 de los 10 Indicadores seleccionados presentan resultados mejores de un trimestre a otro de los evaluados, destacándose el aumento de las personas atendidas, la cantidad de asuntos contratados y el cumplimiento de los términos legales como muestra de la efectividad de la implementación del rediseño de la estructura organizativa.

RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación se recomienda:

1. Presentar en el Instituto Nacional de la Vivienda y a otras entidades del sistema los resultados de esta investigación.
2. Se extienda la investigación a otros Grupos de Arquitectos de la Comunidad con el fin de generalizar las conclusiones a que se arriban en este trabajo, en relación con la factibilidad de la propuesta de análisis empleada.
3. Realizar en estos grupos estudios más profundos relacionados con el impacto del nivel de subordinación para lograr un mejor ajuste a los cambios bruscos del entorno además de lograr un desempeño eficiente en el cumplimiento de su misión.
4. Incrementar, tanto cualitativa como cuantitativamente, las acciones de superación de directivos y trabajadores en función de elevar el nivel profesional y gerencial de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Administración.[Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com-administracion.htm> [Consulta: 2006, Febrero].

2. BARCOS, J. SANTIAGO: "Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de organizaciones" - Cap 1
3. BELASCO, J. Cambio organizacional. / J. Belasco. San Diego: San Diego State University, 1994, (s.p.).
4. BERGER, BRIGITTE. La cultura empresarial. / Brigitte Berger. Edit. Gernika S. A., 1992, - 352p.
5. BITTEL, LESTER. Enciclopedia del management. / Lester Bittel, Ramsey Jackson. Barcelona: Océano Grupo Editorial S. A., 1997, - 1307p.
6. BUENO, ERAMIS. Metodología de la investigación. / Eramis Bueno. Ciudad Habana: CEDEM, 1994, -187p.
7. BUENO, E. Economía de la empresa /E. Bueno, I. Cruz, J. J. Durán, (11na edición). La Habana: (s.n.), (s.a.), -758p.
8. CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. / Idalberto Chiavenato. La Habana: (s.n.) (s.a.), -586p.
9. CHIAVENATO, IDALBERTO. (2001. Administración, proceso administrativo. (3^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
10. Consejo de Estado y de Ministros. Decreto Ley 187/18 de agosto de 1998. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial: Gaceta Oficial No 45, Habana. Agosto, 1998
11. CLOKE, KENNETH. Humanizando el puesto de trabajo: manual para el cambio organizacional./ Kenneth Cloke, Joan Goldsmith. La Habana: (s.n.), (s.a.), -190p.
12. CUESTA, ARMANDO. Tecnología de gestión de recursos humanos. / Armando Cuesta. (s.l.), (s.n.), 1997, -184p.
13. De Welsch,Hilton & Gordon (1990). El proceso administrativo. [Documento en línea].Disponible:<http://www.geoogole.com/organización/elprocesoadministrativo.htm> [Consulta: 2006, Noviembre] Mexico: Mc Graw – Hill Book Company.
14. DIAZ PONTONES, VICENTE. Estrategia empresarial, un nuevo enfoque para su estudio. / Vicente Díaz Pontones, Miguel Ramírez, Angela Palacios. Copia electrónica.
15. Dimensiones sociales del cambio tecnológico. A. Arteaga ... (et al). (s.l.), (s.n.), (s.a.), - (s.p.).
16. Documento de Internet, [en línea]: martindiaztelli@hotmail.com [Consulta: 2006, Febrero].
17. DRUCKER, PETER. The coming of the new organization. / Peter Drucker. Harvard Business Review. 1988.
18. DUNNETT, ANDREW. Understanding the economy. / Andrew Dunnett. Essex: Longman Group UK Limited, 1991, -290p.

19. El perfeccionamiento empresarial en Cuba / Noel Chaviano... [et al]. La Habana: Editorial Félix Varela, 1999, -209p.
20. Elementos básicos de la administración. [Documento en Línea].
21. Disponible:<http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunosautores.htm> [Consulta: 2007, Febrero]
22. GELI, ALEJANDRO: "Qué es la administración"- Cap. 1 - Ed. Macchi
23. GOMEZ CEJA, G. Planeación y organización de empresas. / G. Gómez Ceja. Ciudad México: McGraw – Hill / Interamericana de México S. A. de C. V., 1995, (s.p.).
24. GOUILLART, F. Revolución empresarial, cambie su organización. / F. Gouillart, J. Kelly. Ciudad México: McGraw – Hill / Interamericana de México S. A. de C. V., 1996, (s.p.).
25. GROUARD, BERNARD. Reingeniería del cambio. Diez claves para transformar la empresa. / Bernard Grouart, Francis Meston. Barcelona: Alfaomega Marcombo, 1995, (s.p.).
26. HERNÁNDEZ PUÉRTOLAS, J. Más seguros que nunca. / J. Hernández Puértolas. Bibliografía DEADE 1995 – 96. Asignatura: De la estrategia al resultado. Integración de la gestión".
27. HIDALGO, ANTONIO. Notas de clase del módulo de Gestión de la Tecnología del curso DEADE 1999 – 2000.
28. Historia de la administración [Documento en línea]. Disponible: [http://www.google.com/organización/historia de la administracion.htm](http://www.google.com/organización/historia%20de%20la%20administracion.htm) [Consulta: 2007, Febrero].
29. :<http://www.google.com/elprisma.com.htm> [Consulta: 2007, Febrero]
30. :<http://www.gestiopolis.com> [Consulta: 2007, Febrero]
31. :[http://www/ iesalut.es/ponencias/angelpio.htm](http://www/iesalut.es/ponencias/angelpio.htm) [Documento en línea] [Consulta: 2007, Febrero]
32. KAST, FREMONT E. (1988. Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
33. KLIKSBERG, BERNARDO: "El pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización" - Cap 4 y 5 - Ed Paidós.
34. KOONTZ, HAROLD. Elementos de administración. / Harold Koontz. La Habana, (s.n.), (s.a.), - 302p.
35. KOONTZ, HAROLD (1994. Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
36. KOTTER, JOHN, La elección de estrategias para el cambio. / John Kotter, Leonard Schlesinger. Revista Harvard – Deusto Business Review, 2do trimestre, 1980: 35 – 46.

37. LEWICKI, ROY. Desarrollo Organizacional. Guía de capacitación. / Roy Lewicki, Donald Bowen. (s.n.), (s.l.), (s.p.).
38. MARTINEZ FAJARDO, CARLOS: "Administración de organizaciones" - Cap 1 - Universidad de Colombia.1996
39. MASIA, ENRIQUE. La dirección de la empresa y la planificación. Un modelo para las pequeñas y medianas empresas. / Enrique Masia. Revista Alta Dirección (125): 37 – 49, enero, 1986.
40. MAZO, IGNACIO. Cinco disciplinas para la organización inteligente. / Ignacio Mazo. Revista Capital Humano, (11): 26 – 30. Mayo, 1998.
41. MENGUZZATO, MARTINA. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Martina Menguzzato, Juan José Renau. La Habana, (s.n.), (s.a.), -441p.
42. Mintzberg, Henry. Structure in Five. Designing Effective Organizations /Henry Mintzberg- Argentina Prentice Hall Hispanoamericana S.A.Septima edición 1983. Material Fotocopiado. Impreso en 1991
43. Mintzberg, Henry. 1988. La estructuración de las organizaciones [sp] [sl].
44. PAGINA WEB: unamosapuntos.com. [Documento en línea] [Consulta: 2007, Febrero]
45. REYES PONCE, AGUSTIN. Administración por objetivos. / Agustín Reyes Ponce. Ciudad México: Editorial Limusa S. A. de C. V., 1996, -156p.
46. ROBBINS, S. P. Organization theory. The structure and design of organizations. / S. P. Robbins. Londres, Prentice Hall, (s.a.), (s.p.).
47. ROBBINS, S. P. (1994. Administración teoría y practica. (4^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
48. SCHROEDER, ROGER. Administración de Operaciones. / Roger Schroeder. La Habana, (s.n.), (s.a.), -855p.
49. STEINER, G. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber (21^a ed.) / G. Steiner. Ciudad México: Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V., 1996, (s.p.).
50. STONER, JAMES. 2000. Administración. James Stoner. La Habana. (s.n.), (s.a.), -781p.

Anexo 2.

Encuesta.

COMPAÑERO (A):

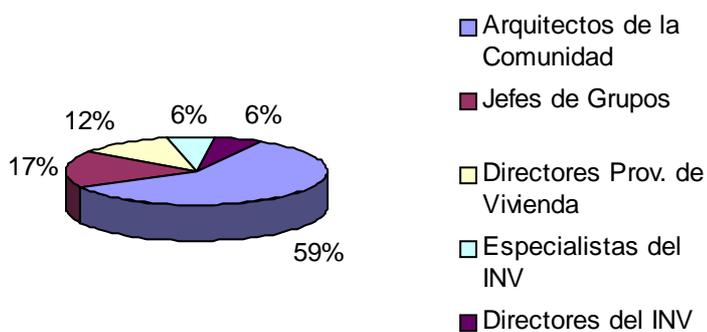
Realizamos una investigación especialmente referida a la Propuesta de Perfeccionamiento de la Estructura Organizacional del Grupo de Arquitectos de la Comunidad de Sancti Spíritus. Nuestro objetivo es perfeccionar la estructura del Grupo Provincial de Arquitectos de la Comunidad para lograr un mejor ajuste a los cambios bruscos del entorno además de conseguir los objetivos de la organización y de sus miembros. Solicitamos de usted acceda a contestar las preguntas que a continuación

		• Formalización			
		• Preparación y adoctrinamiento			
	Superestructura	• Agrupación de unidades			
		• Tamaño de unidades			
	Enlaces laterales	• Planificación y control			
		• Dispositivos de enlace			
	Decisiones	• Descentralización vertical			
		• Descentralización horizontal			
Entorno	Micro	• Cliente			
		• Proveedores			
		• Competidores			
	Macro	• Económico			
		• Político – Social			
		• Jurídico			

Anexo 3.

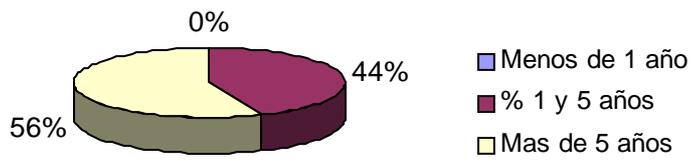
Resultados de la encuesta aplicada.

I.- ¿Qué tipo de labor realiza?

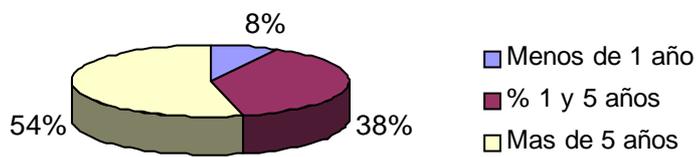


II.- ¿Cuántos años de experiencia tiene en su labor?

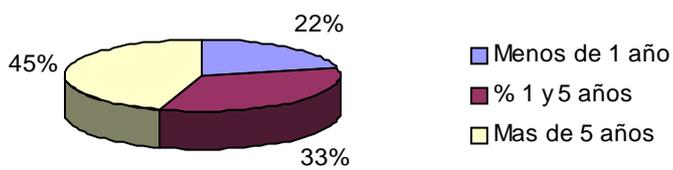
- Arquitectos de la Comunidad.



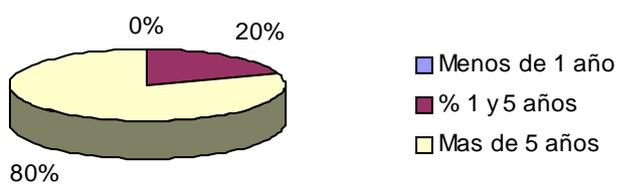
- Jefes de Grupo.



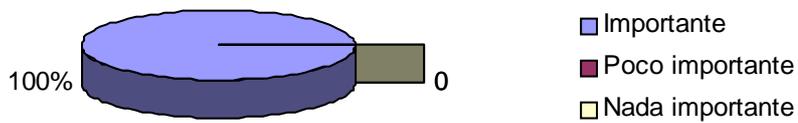
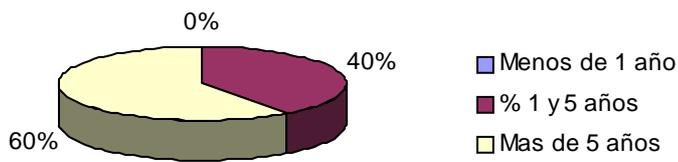
- Directores Provinciales de la Vivienda.



- Especialistas INV

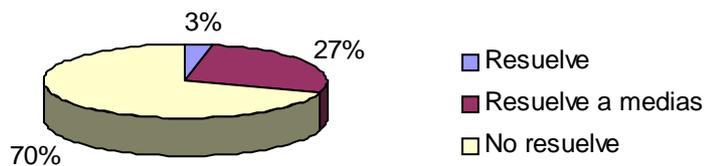


- Directores INV.

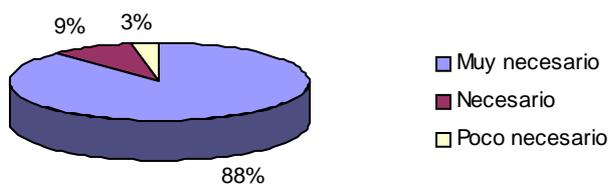


III.- Considera la investigación sobre esta temática:

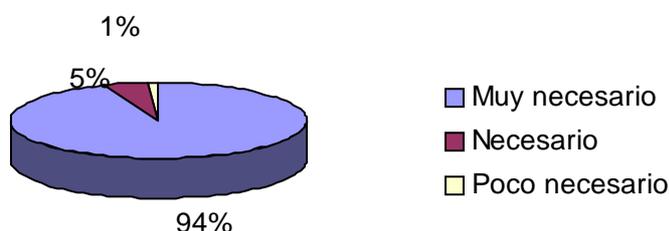
IV.- Estima Ud. que la estructura aprobada en la Resolución No 325/01 (Reglamento Orgánico del Programa Arquitectos de la Comunidad) resuelve para el cumplimiento de los objetivos de la organización.



VI.- Considera Ud. el cambio de la Estructura Organizacional en el Programa Arquitecto de la Comunidad como algo:



VII.- Estima Ud. que el Sistema de la Vivienda debe tener una Entidad de Proyectos y Servicios Técnicos que garantice toda la demanda que requiere el Sistema.



VIII.- En el diseño de estructuras organizativas se debe satisfacer un grupo de requerimientos que garanticen la funcionalidad de dichas estructuras. En su opinión, ¿cuáles de los siguientes aspectos han de tenerse en cuenta para diseñar la estructura del Grupo de Arquitectos de la Comunidad?

		Los considero necesarios		De las respuestas positivas, indique la prioridad que considere merecen (1, 2...n)
		Si	No	
1	Puesto de trabajo	100 %		1- 95% 2- 5%
2	Superestructura	100 %		1- 10% 2- 90%
3	Enlaces laterales	100 %		1- 82%, 2- 12%, 3- 6%
4	Decisiones	100 %		1- 74%, 2- 16%, 3-10%
5	Consideración del macro entorno	4 % (3)	96 %	-
6	Consideración del micro entorno	4 % (3)	96 %	-

XI.- Dentro de cada una de las dimensiones influyen una serie de indicadores que deben ser tomados en cuenta para el diseño de las estructuras organizacionales y se muestran a continuación. Marque con una cruz el grado de influencia que a su juicio tiene cada indicador en el diseño de la estructura del Programa de Arquitectos de la Comunidad. Si opina que deben existir otros indicadores puede añadirlos.

Variable	Dimensión	Indicadores	F	M	N
Estructura	Puesto de trabajo	• Especialización	65 96%	3 4%	-
		• Formalización	62 91%	4 6%	2 3%
		• Preparación y adoctrinamiento	61 90%	7 9%	1 1%

	Superestructura	• Agrupación de unidades	58 86%	7 10%	3 4%
		• Tamaño de unidades	5 7%	60 88%	3 5%
	Enlaces laterales	• Planificación y control	68 100%	-	-
		• Dispositivos de enlace	51 75%	12 18%	5 7%
	Decisiones	• Descentralización vertical	60 88%	7 10%	1 2%
		• Descentralización horizontal	57 84%	8 12%	3 4%
Entorno	Micro	• Cliente	33 49%	20 29%	15 22%
		• Proveedores	-	14 21%	54 79%
		• Competidores	-	-	68 100%
	Macro	• Económico	-	-	68 100%
		• Político – Social	-	-	68 100%
		• Jurídico	27 40%	21 31%	20 29%