

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y  
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN  
LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA.**

**GIOVANNY ALBERTO VALDIVIESO CLAVIJO**

**DIRECTOR  
JOSE MARIA MENDOZA**

**UNIVERSIDAD DEL NORTE  
DEPARTAMENTO DE POST- GRADO**

**BARRANQUILLA,**

**2008**

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y  
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS EN  
LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA.**

**GIOVANNY ALBERTO VALDIVIESO CLAVIJO**

**UNIVERSIDAD DEL NORTE  
DEPARTAMENTO DE POST- GRADO**

**BARRANQUILLA,**

**2008**

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>0</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Antecedentes</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Justificación</b>	<b>9</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Objetivo General</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>14</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Hipótesis y Teoría de la Gestión Organizacional</b>	<b>16</b>
<b>3.1.1 Gestión a través de la información</b>	<b>18</b>
<b>3.1.2 Gestión a través de las personas</b>	<b>22</b>
<b>3.1.3 Gestión de la acción</b>	<b>23</b>
<b>3.2 La Relación con la Estructura y los Sistemas</b>	<b>24</b>
<b>3.2.1 La Estructura de las Organizaciones</b>	<b>25</b>
<b>3.2.2 Las seis partes fundamentales de la Organización</b>	<b>26</b>
<b>3.2.3 Los seis mecanismos básicos de coordinación</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Teoría Situacional</b>	<b>33</b>

	<b>Pág.</b>
<b>3.3.1 Enfoque Situacional de la Administración</b>	<b>35</b>
<b>3.4. Factores Situacionales</b>	<b>42</b>
<b>3.4.1 Tamaño</b>	<b>42</b>
<b>3.4.2 Sistema Técnico</b>	<b>44</b>
<b>3.4.3 Entorno</b>	<b>44</b>
<b>3.4.4 Poder</b>	<b>44</b>
<b>3.5 Formaciones Organizacionales</b>	<b>52</b>
<b>3.5.1 Formación piramidal</b>	<b>53</b>
<b>3.5.2 Formación divisional</b>	<b>53</b>
<b>3.5.3 Diseño burocrático</b>	<b>54</b>
<b>3.5.4 Diseño participativo</b>	<b>55</b>
<b>3.5.5 Diseño Matricial</b>	<b>60</b>
<b>3.6 Cultura Organizacional</b>	<b>66</b>
<b>3.6.1 Categorías de creencias que forman la base de la cultura organizacional</b>	<b>67</b>
<b>3.6.2 Entendimiento del concepto de la cultura corporativa</b>	<b>69</b>
<b>3.6.3 Diferencias entre clima, identidad y cultura</b>	<b>70</b>
<b>3.6.4 Los componentes de la cultura organizacional</b>	<b>71</b>

	<b>Pág.</b>
<b>3.6.5 Las funciones y roles de la cultura organizacional</b>	<b>72</b>
<b>3.6.6 El papel preponderante del líder</b>	<b>73</b>
<b>3.6.7 La gestión de los recursos humanos</b>	<b>74</b>
<b>4. LIMITACIONES</b>	<b>76</b>
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>77</b>
<b>5.1 Tipo de Estudio</b>	<b>77</b>
<b>5.2 Fases de Investigación</b>	<b>77</b>
<b>5.2.1 Exploratorio</b>	<b>77</b>
<b>5.2.2 Fuentes y Unidades de Información</b>	<b>78</b>
<b>5.2.3 Procedimiento</b>	<b>79</b>
<b>5.2.4 Técnicas de recolección</b>	<b>79</b>
<b>5.2.5 Análisis</b>	<b>80</b>
<b>5.3 Planteamiento de la Muestra</b>	<b>80</b>
<b>5.3.1 Población Universo</b>	<b>80</b>
<b>5.3.2 Método de muestreo</b>	<b>82</b>
<b>5.3.3 Tamaño deseado de la muestra</b>	<b>82</b>

	<b>Pág.</b>
<b>5.3.4 Tipo de aplicación del método de muestreo no probabilística</b>	<b>83</b>
<b>6. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA</b>	<b>85</b>
<b>6.1 Antecedentes</b>	<b>85</b>
<b>6.2 Aspectos Administrativos</b>	<b>90</b>
<b>6.2.1 Proceso estratégico</b>	<b>90</b>
<b>6.2.2 Proceso Organizacional</b>	<b>96</b>
<b>7. ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN</b>	<b>97</b>
<b>7.1 Planeación Sistema Organizacional</b>	<b>97</b>
<b>7.2 Políticas Institucionales</b>	<b>97</b>
<b>7.2.2 Visión Institucional</b>	<b>98</b>
<b>7.2.3 Misión Institucional</b>	<b>100</b>
<b>7.2.4 Proyecto Educativo Institucional</b>	<b>101</b>
<b>7.2.5 Proyecto Educativo Institucional por Facultades</b>	<b>103</b>
<b>7.2.6 Valores Institucionales</b>	<b>104</b>
<b>7.2.7 Funciones y Procedimientos Institucionales</b>	<b>105</b>
<b>7.2.8 Objetivos Institucionales</b>	<b>106</b>
<b>7.2.9 Logro de los Objetivos Institucionales</b>	<b>107</b>

	<b>Pág.</b>
<b>8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>109</b>
<b>8.1 Ingreso de Información</b>	<b>109</b>
<b>8.2.1 Obtención de Información</b>	<b>109</b>
<b>8.2.2 Obtención de Información en los últimos tres años</b>	<b>111</b>
<b>8.2.3 Obtención de Información en procesos Administrativos</b>	<b>112</b>
<b>8.2.4 Información en procesos Aplicados</b>	<b>114</b>
<b>9. FORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>116</b>
<b>9.1 Costos operativos</b>	<b>116</b>
<b>9.2.1 Capacitación del Talento Humano</b>	<b>117</b>
<b>9.2.2 Negociación en la Formación del Talento Humano</b>	<b>118</b>
<b>9.2.3 Presupuesto para Formación del Talento Humano</b>	<b>119</b>
<b>9.2.4 Fuentes de Financiación para Formación del Talento Humano</b>	<b>120</b>
<b>9.2.5 Frecuencia de Financiación para Formación del Talento Humano</b>	<b>122</b>
<b>9.2.6 Fracaso para Formación del Talento Humano</b>	<b>124</b>
<b>9.2.7 Recursos Suficientes para Formación del Talento Humano</b>	<b>124</b>

	<b>Pág.</b>
<b>10. MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>127</b>
<b>10.1 Dificultades en procesos Administrativos</b>	<b>127</b>
<b>10.2 Aplicación Tecnológica a procesos Administrativos</b>	<b>128</b>
<b>11. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.</b>	<b>130</b>
<b>11.1 Motivación del Talento Humano</b>	<b>130</b>
<b>11.2.1 Compromiso Institucional Procesos Administrativos</b>	<b>130</b>
<b>11.2.2 Control y Evaluación Institucional a Procesos Administrativos</b>	<b>132</b>
<b>11.2.3 Estilo Gerencial Institucional a Procesos Administrativos</b>	<b>134</b>
<b>12. CULTURA CORPORATIVA</b>	<b>135</b>
<b>12.1 Cultura Corporativa Institucional</b>	<b>135</b>
<b>12.2.1 Cultura Corporativa Institucional en los Procesos Administrativos</b>	<b>135</b>
<b>12.2.2 Colaboración en Procesos Administrativos</b>	<b>137</b>
<b>12.2.3 Competitividad Procesos Administrativos</b>	<b>138</b>
<b>13. CONTROL Y EVALUACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>139</b>



	<b>pág</b>
<b>13.1 Control y Evaluación Institucional</b>	<b>139</b>
<b>13.2 Control y Evaluación en los proceso</b>	<b>139</b>
<b>14. PROPUESTA DE REFORMA</b>	<b>141</b>
<b>14.1. Propuesta administrativa y operativa</b>	<b>141</b>
<b>14.2.1. Subsistema de estrategias</b>	<b>142</b>
<b>14.2.2 Desarrollo del Modelo Organizacional</b>	<b>142</b>
<b>15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>152</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>160</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>165</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1. Clasificación de los sistemas administrativos según Burns y Stalker</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 2. Población o Universo del Estudio</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 3. Distribución de la Muestra</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 4. Políticas institucionales</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 5. Visión Institucional</b>	<b>99</b>
<b>Tabla 6. Misión Institucional</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 7. Proyecto Educativo Institucional</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 8. Proyecto Educativo Institucional por Facultades</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 9. Valores Institucionales</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 10. Funciones y Procedimientos Institucionales</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 11. Objetivos Institucionales</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 12. Logro de los Objetivos Institucionales</b>	<b>107</b>
<b>Tabla 13. Obtención de Información</b>	<b>110</b>

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 14. Obtención de Información en los últimos tres años</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 15. Obtención de Información en procesos Administrativos</b>	<b>113</b>
<b>Tabla 16. Información en procesos Aplicados</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 17. Capacitación del Talento Humano</b>	<b>117</b>
<b>Tabla 18. Negociación en la Formación del Talento Humano</b>	<b>118</b>
<b>Tabla 19. Presupuesto para Formación del Talento Humano</b>	<b>119</b>
<b>Tabla 20. Fuentes de Financiación para Formación del Talento Humano</b>	<b>121</b>
<b>Tabla 21. Frecuencia de Financiación para Formación del Talento Humano</b>	<b>123</b>
<b>Tabla 22. Fracaso para Formación del Talento Humano</b>	<b>124</b>
<b>Tabla 23. Recursos Suficientes para Formación del Talento Humano</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 24. Dificultades en procesos Administrativos</b>	<b>127</b>
<b>Tabla 25. Aplicación Tecnológica a procesos Administrativos</b>	<b>129</b>
<b>Tabla 26. Compromiso Institucional a Procesos Administrativos</b>	<b>131</b>

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 27. Control y Evaluación Institucional a Procesos Administrativos</b>	<b>132</b>
<b>Tabla 28. Estilo Gerencial Institucional a Procesos Administrativos</b>	<b>134</b>
<b>Tabla 29. Cultura Corporativa Institucional en los Procesos Administrativos</b>	<b>136</b>
<b>Tabla 30. Colaboración en Procesos Administrativos</b>	<b>137</b>
<b>Tabla 31. Competitividad en Procesos Administrativos.</b>	<b>138</b>
<b>Tabla 32. Control y Evaluación en el proceso administrativo</b>	<b>140</b>

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
<b>Gráfica 1. Tres niveles para estimular la acción</b>	<b>17</b>
<b>Gráfica 2. Los roles de información.</b>	<b>21</b>
<b>Gráfica 3. Las seis partes fundamentales de la organización</b>	<b>29</b>
<b>Gráfica 4. Políticas institucionales</b>	<b>98</b>
<b>Gráfica 5. Visión Institucional</b>	<b>100</b>
<b>Gráfica 6. Misión Institucional</b>	<b>101</b>
<b>Gráfica 7. Proyecto Educativo Institucional</b>	<b>102</b>
<b>Gráfica 8. Proyecto Educativo Institucional por Facultades</b>	<b>103</b>
<b>Gráfica 9. Valores Institucionales</b>	<b>105</b>
<b>Gráfica 10. Funciones y Procedimientos Institucionales</b>	<b>106</b>
<b>Gráfica 11. Objetivos Institucionales</b>	<b>107</b>
<b>Gráfica 12. Logro de los Objetivos Institucionales</b>	<b>108</b>
<b>Gráfica 13. Obtención de Información</b>	<b>110</b>
<b>Gráfica 14. Obtención de Información los últimos tres años</b>	<b>112</b>
<b>Gráfica 15. Obtención de Información en procesos Activos</b>	<b>114</b>
<b>Gráfica 16. Información en procesos Aplicados</b>	<b>115</b>

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfica 17. Capacitación del Talento Humano</b>	<b>118</b>
<b>Gráfica 18. Negociación en la Formación del Talento Humano</b>	<b>119</b>
<b>Gráfica 19. Presupuesto para Formación del Talento Humano</b>	<b>120</b>
<b>Gráfica 20. Fuentes Financiación Formación Talento Humano</b>	<b>122</b>
<b>Gráfica 21. Frecuencia Finan. Formación del Talento Humano</b>	<b>123</b>
<b>Gráfica 22. Fracaso para Formación del Talento Humano</b>	<b>125</b>
<b>Gráfica 23. Recursos Suficientes Formación Talento Humano</b>	<b>126</b>
<b>Gráfica 24. Dificultades en procesos Administrativos</b>	<b>128</b>
<b>Gráfica 25. Aplicación Tecnológica a procesos Adivos</b>	<b>129</b>
<b>Gráfica 26. Compromiso Institucional a Procesos Adivos</b>	<b>131</b>
<b>Gráfica 27. Control Evaluación Institucional Procesos Adivos</b>	<b>133</b>
<b>Gráfica 28. Estilo Gerencial Institucional a Procesos Adivos</b>	<b>134</b>
<b>Gráfica 29. Cultura Corporativa Inst. Procesos Adivos.</b>	<b>136</b>
<b>Gráfica 30. Colaboración en Procesos Administrativos</b>	<b>137</b>
<b>Gráfica 31. Competitividad en Procesos Administrativos</b>	<b>138</b>
<b>Gráfica 32. Control y Evaluación en el proceso administrativo</b>	<b>140</b>
<b>Gráfica 33. Modelo de gestión Organizacional para la Universidad de la Guajira</b>	<b>146</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXOS 1.</b> Formato de Formularios de Entrevistas	<b>165</b>
<b>ANEXOS 2.</b> Tabulación por Categorización	<b>174</b>

## INTRODUCCION

Con el propósito de cumplir con los objetivos del programa de Maestría en Administración de Empresas, ofertada por la Universidad del Norte en el año 2006 y poner en práctica, tanto los fundamentos teóricos de la administración, como los conceptos metodológicos del proceso investigativo, he decidido presentar una propuesta de investigación aplicada orientada a recomendar un diagnóstico organizacional para la Universidad de La Guajira. Pensando, sobre todo, en el delicado clima organizacional que se vive en esta institución de educación superior de la Costa Caribe.

El tema de la flexibilización administrativa, contempla el amparo de estrategias que redefina y articule una estructura más ágil y flexible que responda, con mayor facilidad, a los cambios en su entorno. La diferenciación, se refiere, por tanto, a esta serie de cambios en el mejoramiento organizacional.

En ese sentido, el propósito central del estudio, es modernizar y adecuar el sistema organizacional de la universidad de La Guajira, al marco de la modernización estatal colombiana, así como también, a los profundos cambios tecnológicos y sociales que trae consigo la globalización de la economía.



Para ello, debo plantear inicialmente, un diagnóstico del sistema organizacional, a partir de un recuento de los antecedentes históricos y de los procesos estratégico y organizacional que ha existido en la universidad.

En segundo lugar, abordar un análisis desde la oficina de planeación, Bienestar Social universitario y de la oficina de Talento Humano, para evidenciar el estado en que se encuentra el sistema organizacional.

En tercer lugar, desarrollar un análisis de la integración de los recursos informativos al sistema organizacional correspondiente.

En cuarto lugar, analizar el sistema organizacional, haciendo referencia a tópicos de capacitación del talento humano, su financiación, el proceso de ejecución y costos.

En quinto lugar, analizar el actual esquema organizacional, por medio de indicadores de desempeño institucional.

En sexto lugar, hacer un análisis al talento humano, utilizando indicadores de capacidad profesional y aptitudinal del personal.

Al finalizar este trabajo, obtengo como producto, el diseño de una propuesta diagnóstico organizacional y formulación de estrategias de

gestión administrativa en la universidad de la guajira, en el que se sustenten, por un lado, tácticas que reconcilien las actividades de la organización con su medio; y por otro, una base estructural, mediante la cual se deben plantear una óptima implementación de experiencias en la organización e integración de recursos.

El presente estudio, es descriptivo y evaluativo, por cuanto se ocupa en conocer los aspectos administrativos, de planeación, estructural, liderazgo, cultural, talento humano y de información del actual sistema organizacional de la Universidad de La Guajira. Además, la metodología de la investigación cuenta con las siguientes fases: exploratorio, unidades de información, técnicas de recolección, Procedimiento, Análisis.

Se determino la población universo que es la totalidad de los funcionarios de la Universidad de La Guajira. El método de muestreo “no probabilístico”, Se escogió como muestra, un 15% del total de la población (102 funcionarios de planta).

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Observando la situación de la Universidad de La Guajira, la presente investigación halla una distorsión entre las diferentes dependencias, un clima organizacional deteriorado y un proceso de comunicación insuficiente con el resto de la universidad.

Es preocupante porque el sistema organizacional no es funcional, donde debería estar la efectiva necesidad de articular toda institución, hacia las proyecciones y metas conjuntas. Y no lo contrario, en el que cada dependencia, aisladamente, crea su propia dinámica contraria al proceso administrativo.

Los hechos más importantes que marcan la evidencia de esa situación, son:

- “Disputa” entre las dependencias, por el emprendimiento de procesos o servicios administrativos de poder.
- Actos de no colaboración entre las diferentes dependencias, en la cotidianeidad de la función administrativa.

- Competencia entre las dependencias por el querer destacarse como “la mejor en la presentación de los resultados en procesos importantes.
- Actos de no colaboración entre las dependencias, ante eventualidades presentadas en el proceso administrativo. Esto se debe, en algunos casos, por celos de figuración; y en otros, falta de cualificación del talento humano.
- No existe un plan o sistema de capacitación administrativo, ni plan de incentivos para el personal.
- Actitud de indiferencia en la ejecución de las actividades, entre las diversas dependencias administrativas.
- Escaso logro de metas y otras propuestas establecidas en el plan estratégico de la institución.
- Baja participación en el manejo de la problemática para la búsqueda de soluciones conjuntas.
- Desarticulación entre las dependencias u oficinas, en los procesos administrativos internos y con los del departamento de La Guajira.

Por otra parte, obedece a los siguientes factores:

- Fallas en la coordinación general de la Universidad.
- Trabas burocráticas
- Falta de pragmatismo y viabilidad en la toma de decisiones.
- Falta de principios “integracionistas” para los diferentes estamentos de la universidad.
- Diferencia de criterios procedimentales.
- Insipiencia en los mecanismos de democracia participativa.
- Ausencia de equilibrio entre los poderes de los estamentos internos de la universidad.
- Precarias condiciones éticas para el ejercicio profesional y laboral, en general.
- Aplicación de un inadecuado enfoque gerencial.
- Falta de Políticas Institucionales.

- No existe Plan de Desarrollo de las Facultades.
- No existe PEI de las Facultades.
- El PEI institucional actual es incoherente.
- La Misión es incoherente.
- La Visión es incoherente.

Estos son obstáculos que imposibilitan el logro de sobresalientes resultados; donde han existido esfuerzos aislados e individuales tratando de cimentar soluciones, pero, estas propuestas no han logrado una IES organizada, pertinente y coherente, que pueda consolidar, permanentemente, desde su institucionalidad el desarrollo de nuestra región.

Según los acontecimientos anteriores la pregunta principal es la siguiente:

- ¿Cuál es la situación actual del sistema organizacional de la Universidad de La Guajira?

Preguntas auxiliares.

- ¿Cuáles son los factores que determinan la situación actual del sistema organizacional de la Universidad de La Guajira?
- ¿Qué estrategias organizacionales deben plantearse para la Universidad de La Guajira, que correspondan con los nuevos marcos de modernización estatal, tecnológicos, social y de la globalización de la economía?

## **1.1 ANTECEDENTES**

En consideración a ciertas situaciones de tipo académico, administrativo y financiero que se venían dando al interior de la Universidad de La Guajira, el Ministerio de Educación Nacional practicó una visita de acompañamiento los días 6 y 7 de mayo de 2004. Como resultado de la visita propuso un Plan de Mejoramiento<sup>1</sup> con el fin de fortalecer los procesos académicos y administrativos, que define una serie de acciones en las áreas de dirección, administrativa y académica.

---

<sup>1</sup> UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA. Oficina de Planeación. Plan de Mejoramiento de la Universidad de la Guajira: Revisión de la Estructura Orgánica Académica y Manual de Funciones. (Informe Preliminar) p.2

Como acciones importantes pueden destacarse para la investigación, la revisión de la estructura orgánica general, revisión del manual de funciones y el estatuto interno de trabajo. Por consiguiente, este producto está enmarcado dentro de las recomendaciones planteadas por el MEN al área de gestión administrativa.

En consecuencia, el documento recoge el informe preliminar de los resultados de la revisión de las estructuras general de la Universidad de La Guajira, producto de esas acciones propuestas. En él están plasmados una serie de elementos propósitosivos de cambios, en todos los niveles de la institución, como un camino en la búsqueda de fórmulas que la preparen para los próximos años.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN), en cuanto al aspecto administrativo (organigrama), expresa: "...convendría continuar con el proceso de ajuste propuesto en el [...] plan de desarrollo 2000 – 2002, que según parece, no fue cumplido en su totalidad pues aún existe un instituto de educación virtual y a distancia con una extensión en Montería, el cual cuenta con un director y una secretaria, y depende de la línea de mando de Rectoría, separándola de la Vicerrectoría Académica y las Facultades. De otra parte, en el organigrama aparecen como facultades las extensiones de la ciudad de Fonseca, Villanueva, Maicao y el Instituto de Investigaciones Ambientales. Además se encuentran



diferenciadas y separadas las facultades de Ciencias Básicas y la de Ingeniería”.

El MEN en su recomendación dice lo siguiente: “El primer elemento a ser tenido en cuenta en este punto, es la relación entre la capacidad de gestión y la existencia de un referente estratégico: ya que la gestión se intenta articular a la organización y el entorno en el que se desenvuelve, es necesario que éste definida cuál es el objetivo primordial de su quehacer y su relación con el contexto en el cual existe. Por lo anterior, es claro que la universidad requiere un norte estratégico que de cuenta tanto de sus particularidades y características internas, como de las condiciones regionales y nacionales que definen y enmarcan la razón de su existencia.

En este contexto, tanto la estructura del aparato administrativo como las relaciones entre sus actores, determinada por la funciones y roles asumidos frente a los procesos, afecta a la capacidad de gestión de la universidad en la medida en que no son claras y obstaculizan el flujo adecuado de los mismos.

En otras palabras, es necesario continuar con el ajuste al diseño estructural actual y las funciones asociadas para lograr un soporte adecuado para la labor académica. Esta acción había sido planteada en el plan de desarrollo anterior, como “Rediseño estructural y orgánico”.

Un tercer elemento es el relativo a los procesos, en la medida en que la no-estandarización impide por un lado una definición correcta de los roles de las personas y por otro, las posibilidades de seguimiento y control de las actividades. De tal manera, que no ha sido posible definir con claridad las labores que deben ser realizadas por las diferentes personas y dependencias con criterios de racionalidad y efectividad. Esta indefinición de los roles y las responsabilidades, afecta la capacidad, de la universidad, de ejercer la regulación social sobre los miembros de la colectividad.

Se evidencia que la Universidad requiere un replanteamiento y formalización de los procesos que realiza en la dimensión administrativa, de manera que las actividades y roles de las diferentes personas y dependencias puedan ser definidos en función de los procesos a los que se asocian.

Los Manuales de Funciones existentes dentro de la institución, no responden a las necesidades de los procesos y por tanto se constituyen en normas que no presentan ninguna utilidad. Adicionalmente, son desconocidos por la mayoría del personal, de manera que aunque tuviesen alguna relación con los procesos, tampoco serían de gran ayuda.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Con el propósito de cumplir con los objetivos del programa de maestría en administración de empresas, ofertada por la universidad del norte en el año 2006; y poner en práctica, tanto los fundamentos teóricos de la administración, como los conceptos metodológicos del proceso investigativo, he decidido presentar una propuesta de investigación aplicada orientada a recomendar la formulación de estrategias de gestión administrativa para la universidad de La Guajira.

Desde este espectro, en la educación superior se evidencian tendencias de comienzos de siglo, caracterizadas por la globalización, el predominio del conocimiento y los rápidos cambios en la tecnología de la información. Estas tensiones se traducen en una serie de discusiones cruciales sobre el papel de la universidad en nuestro medio que, dado su carácter universal, son también los temas sobre los cuales se centra la discusión internacional; la cuestión de la pertinencia, el problema de la calidad y los aspectos de gestión y financiación.

De esta forma las universidades se encuentran en un momento crucial, donde, imperiosamente, deben estar al orden de estas transformaciones, pues de no asumir el rol que le corresponde, se verían en el eminente riesgo de quedarse estancadas o desaparecer.

La globalización, es una realidad que se refleja cada día más en aspectos económicos, políticos, sociales y culturales, generando supresión de las fronteras del conocimiento e implicando la implementación de nuevos modelos organizacionales.

Además, el desarrollo apresurado del conocimiento científico y tecnológico, los cambios planteados por la Constitución Política de 1991, la Ley 30 de 1992, la reforma educativa esbozada en la ley 115 de 1994 y sus decretos reglamentarios, exigen contextualizar a cada institución, concibiendo una emprendedora actividad desde el Plan Educativo Institucional (PEI), acorde con la gestión organizacional. Donde, las directivas no están preparadas para abordar las conductas reales a la hora de realizar su trabajo. La esencia de un sistema organizacional, es concebido para permitir ver el trabajo directivo en su totalidad, en una única imagen, es el hecho de que los roles se desempeñan de la mejor manera.

Desde fuera hacia dentro, las directivas pueden dirigir una acción determinada directamente, pueden dirigirse a las personas, animándolas a que ejecuten las acciones que sean precisas, y pueden gestionar la información a fin de influir en las personas para que sean precisas, y pueden gestionar la información a fin de influir en las personas para que, a su vez, ejecuten las acciones necesarias. Es decir, el objetivo fundamental del trabajo directivo, así como del funcionario de cualquier

unidad organizativa es actuar, y, puede administrarse de un modo directo, de un modo indirecto a través de las personas, o de un modo aún más indirecto mediante la información a través de las personas. El directivo puede, así, elegir intervenir a cualquiera de los tres niveles, pero una vez que lo haya hecho, deberá trabajar a través de los restantes. Más adelante veremos que el nivel en el que un directivo hace más hincapié se convierte en un importante factor determinante de su estilo directivo. Dependiendo de éste podemos distinguir entre los denominados ejecutores, quienes prefieren la acción directa, los líderes, que prefieren trabajar a través de las personas, y los administradores, quienes prefieren trabajar a través de la información.

Específicamente, la Ley 30 de 1992, que regula la educación superior en el país, reconoce la autonomía universitaria consagrada en la Constitución de 1991. En ella se expresa el acuerdo alcanzado por la sociedad colombiana para regular las relaciones entre universidad, estado y sociedad. Este acuerdo implica que el compromiso que las universidades que asumen con el conocimiento, la sociedad y los individuos, debe ser definido por ellas, en forma autónoma, pero, también, que la universidad se regiría por una serie de principios para garantizar su carácter de bien público: brindarles acceso a quienes posean las habilidades y la motivación necesaria; construir vínculos de solidaridad con el resto del sistema educativo y con otras instituciones de la sociedad; desarrollar un modelo de gestión, basado en el principio dual

de la autonomía responsable y rendición de cuentas transparentes; establecer estándares de calidad y relevancia que partiendo de lo universal, lleguen a contextos particulares.

La acreditación es un reconocimiento de las características más sobresalientes de los logros alcanzados y, en caso de no acreditarse, las instituciones pueden subsanar debilidades y fallas. Debe estar fundamentada en parámetros previamente definidos por el CNA, conducentes al mejoramiento de cada universidad. Además, se propone iniciar la auto evaluación, por la acreditación por la acreditación institucional, porque éste tiene exigencias de evaluación que van más allá de un simple agregado de la acreditación de programas, es allí donde es imperante la implementación de un sistema organizacional que redunde en la calidad de todos los procesos.

Todos estos, son aspectos a los cuales la universidad debe darles una respuesta. Es entonces hora de retomar la discusión sobre su papel y lugar en la sociedad. Su pertinencia en relación con su misión, relevancia desde su que hacer organizacional y los vínculos con el mercado de trabajo, el Estado y las fuentes públicas de recursos y su capacidad para relacionarse con otra forma de educación.

De otra parte, el estudio hace insistencia en el apoyo a la gestión organizacional para enfrentar los retos de la internacionalización, la

cultura de la gerencia moderna y la globalización de la economía, como elementos dinamizadores de la modernización del Estado, a través de sus instituciones.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Formular un diagnóstico del sistema organizacional actual de la Universidad de La Guajira, con el fin de actualizarla y adecuarla de acuerdo al marco de la modernización del Estado, a los grandes cambios tecnológicos, sociales y a la globalización de la economía.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Conocer los antecedentes del sistema organizacional actual de la Universidad de La Guajira.
- Analizar los factores que determinan la situación actual del sistema organizacional de la Universidad de La Guajira.
- Determinar aspectos inherentes o limitantes relacionados con la comunicación e información en la Universidad de La Guajira.
- Obtener resultados que permitan conocer el estado actual del sistema organizacional de la Universidad de La Guajira.



- Establecer situaciones propias o restrictivas conexas con la formación institucional del talento humano en la Universidad de La Guajira.
- Identificar realidades concernientes con la motivación del talento humano en la Universidad de La Guajira.
- Definir y diseñar una estrategia de gestión organizacional funcional para la Universidad de La Guajira, que corresponda con las exigencias de su entorno y los lineamientos internos.

### 3. MARCO TEÓRICO

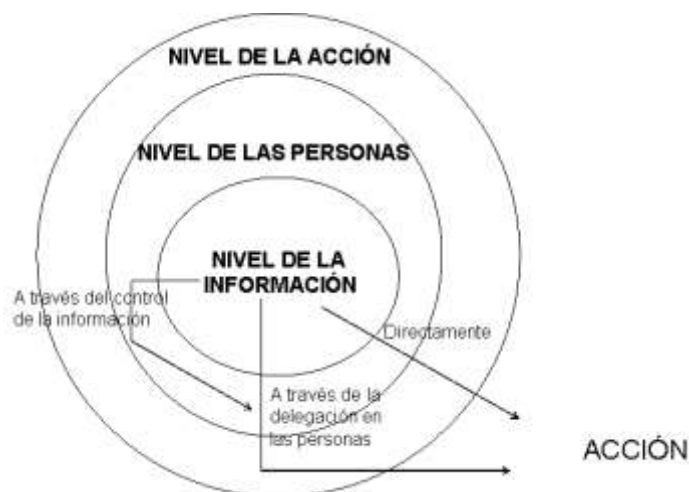
El diagnóstico de la gestión organizacional y formulación de estrategias de gestión administrativa en la Universidad de La Guajira, debe reestructurarse a partir del estudio de la teoría.

**3.1 Hipótesis y Teoría de la Gestión Organizacional.** La gestión organizacional se mira desde tres niveles: nivel de la acción, nivel de las personas y nivel de la información. Ahora ya estamos preparados para abordar las conductas reales que los directivos adoptan a la hora de realizar su trabajo. La esencia del modelo, concebido para permitirnos ver el trabajo directivo en su totalidad, en una única imagen, es el hecho de que los roles se desempeñan en tres niveles sucesivos, tanto dentro como fuera de la unidad. Eso se presenta en la Gráfica 1, mediante círculos concéntricos que tienen un grado de concentración cada vez mayor.

Desde fuera (o nivel más tangible) hacia dentro, los directivos pueden dirigir la acción directamente, pueden dirigirse a las personas, alentándolas a que ejecuten las acciones que sean precisas, (y pueden gestionar la información a fin de influir en las personas para que sean precisas), y pueden gestionar la información a fin de influir en las personas para que, a su vez, ejecuten las acciones necesarias. Es decir, el objetivo fundamental del trabajo directivo, así como del funcionario de

cualquier unidad organizativa – actuar-, puede administrarse de un modo directo, de un modo indirecto a través de las personas, o de un modo aún más indirecto mediante la información a través de las personas. El directivo puede, así, elegir intervenir a cualquiera de los tres niveles, pero una vez que lo haya hecho, deberá trabajar a través de los restantes. Más adelante veremos que el nivel en el que un directivo hace más hincapié se convierte en un importante factor determinante de su estilo directivo. Dependiendo de éste podemos distinguir entre los denominados ejecutores, quienes prefieren la acción directa, los líderes, que prefieren trabajar a través de las personas, y los administradores, quienes prefieren trabajar a través de la información<sup>2</sup>.

**Gráfica 1. Tres niveles para estimular la acción**



Fuente: El proceso estratégico. Henry Mintzberg. P.27

<sup>2</sup> MINTZBERG Henry. El Proceso Estratégico. Prentice Hall. 1999. p.26

**3.1.1 Gestión a través de la información.** Gestionar a través de la información significa estar dos pasos más allá del objetivo del trabajo directivo. El dirigente procesa información para movilizar a otras personas, que, a su vez, deben garantizar que se ejecuten las debidas acciones. Es decir, en este caso, las actividades del directivo no se centran ni en las personas, ni en las acciones en sí mismas, sino en la información como un modo indirecto de hacer que las cosas se produzcan. Irónicamente, aunque ésta fue la concepción clásica del trabajo directivo durante la primera mitad de este siglo, en los últimos años ha llegado a ser nuevamente propiciar, en algunos casos casi obsesivos, resumidos en el enfoque denominado la esencia del trabajo directivo.

Los distintos comportamientos del dirigente relacionados con la información puede agruparse en dos amplios roles que aquí llamaremos comunicación y control (véase en la Gráfica 2).

Por comunicación se entiende la recopilación y difusión de la información. En la Gráfica 2, la comunicación aparece representada por flechas de doble sentido, que indican que los directivos consagran una gran parte de su actividad al intercambio de información con las personas que tienen a su alrededor – los empleados dentro de sus propias unidades, otras personas del resto organización y, sobre todo, como la investigación empírica ha puesto claramente de manifiesto, una gran cantidad de

personas ajenas a la organización con quienes éstos contienen un contacto habitual-. Así pues, el jefe de una división regional de la policía nacional pasaba gran parte del tiempo en el que yo estuve observándolo transmitiendo información en ambos sentidos entre la central de policía y su propio personal.

Los directivos exploran su entorno, supervisan sus propias unidades, y comparten con otros y difunden importantes cantidades de la información que van recopilando. Los directivos podrían describirse como el centro neurálgico de sus unidades, que utilizan la condición que les confiere su cargo para tener acceso a un amplio abanico de fuentes de información.

El resultado de todo esto es que una cantidad considerable de la información de los directivos resulta ser privilegiada, especialmente si tenemos en cuenta la gran cantidad de información que se transmite de forma oral y de forma no verbal. Así pues, para funcionar de un modo eficaz con la gente que lo rodea, el directivo debe pasar una importante cantidad de tiempo compartiendo su información, tanto con personas externas (adoptando entonces el papel de una especie de portavoz), como con las personas que forman parte de la empresa (adoptando entonces el papel de una especie de divulgador).

Lo que puede denominarse rol de control describe las actividades del directivo, no solamente para obtener y difundir información, sino

también para utilizarla de forma dirigida dentro de sus unidades, a fin de impulsar o provocar la acción de las personas que están a su cargo. Para ello, pueden utilizar tres métodos diferentes:

En primer lugar, el desarrollo de sistemas es el método más general de los tres, y el más cercano a la ideación. Se utiliza la información para controlar el comportamiento del individuo. Los directivos a menudo se encargan personalmente de establecer, e incluso de poner en marcha, tales sistemas dentro de sus unidades, entre los que se cuentan la planificación y el control de los resultados (como, por ejemplo, la elaboración del presupuesto). Robert Simona ha indicado cómo los jefes ejecutivos tienden a seleccionar uno de dichos sistemas y convertirlo en el elemento clave para el ejercicio de su control de un modo que él denomina interactivo (Simona, 1990, 1991).

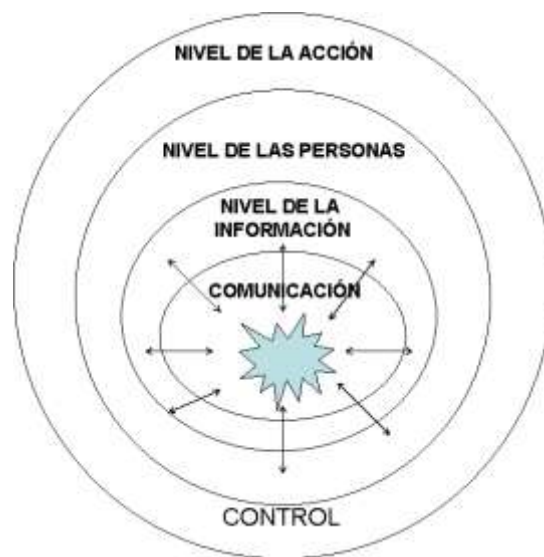
En segundo lugar, los directivos pueden ejercer el control a través del diseño de las estructuras de sus unidades. Asignando responsabilidades y definiendo una autoridad jerárquica, pueden tener un control de un modo más bien pasivo mediante el procesamiento de información. A las personas que están a su cargo se les informa de sus obligaciones, lo cual, a su vez, deberá impulsarlos a realizar las asignaciones oportunas<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Ibid.; p.27. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

En tercer lugar, la imposición de directrices, que constituye el método más directo de los tres, es el que más cerca se encuentra de las personas y de la acción, si bien sigue teniendo una naturaleza informativa. Los directivos expresan sus opiniones: optan por determinadas cosas y dan órdenes concretas, normalmente como parte de proceso de delegar responsabilidades específicas y autorizar determinadas peticiones. En efecto, los directivos dirigen transmitiendo información a su gente para que puedan actuar<sup>4</sup>.

### Gráfica 2. Los roles de información.



Fuente: El proceso estratégico. Henry Mintzberg. P.28

<sup>4</sup> Ibid.; p.28. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

**3.1.2 Gestión a través de las personas.** Administrar a través de las personas, en lugar de a través de la información, significa estar un paso más cerca de la acción, si bien se sigue estando apartado de la misma. Esto se debe a que, en este caso, la atención del directivo pasa de ser activa a pasiva. Es decir, en lugar del directivo o la directiva, son otras personas quienes se convierten en el medio a través del cual se realizan las cosas, o incluso en la esencia de los pensamientos del directivo.

Si los roles de información (y más concretamente el de control) dominaban nuestra concepción inicial sobre el trabajo directivo, posteriormente la gente entró en escena, o al menos en los libros de texto, como entidades a las que habría que motivar para más tarde delegar en ellas. El rol de liderazgo empezó a reemplazar al de información, y el compromiso comenzó a competir con el cálculo para ganarse la atención del directivo. En efecto, durante las décadas de los años sesenta y setenta sobre todo, la administración de personas, independientemente del contenido – de las estrategias que hubiera que realizar de la información que procesar o incluso de las acciones que hubiera que emprender – se convirtió prácticamente en una obsesión de los textos, ya fuera bajo la denominación de relaciones humanas, Teoría Y o dirección participativa (y posteriormente calidad de vida en el trabajo que se vería reemplazada por administración de calidad total).



Todos los directivos parecen pasar una gran cantidad de tiempo cultivando sus contactos – construyendo una vasta y variada red de contactos y complejas coaliciones de personas que les apoyen fuera de sus unidades, ya sea dentro del resto de la organización o fuera, en el resto del mundo-.

A su vez, la gente que intenta influir en el comportamiento de una organización, o en el de una de sus subunidades, a menudo ejerce su presión directamente sobre el directivo, esperando que éste transmita dicha influencia dentro de la organización<sup>5</sup>.

**3.1.3 Gestión de la acción.** Si bien es cierto que los directivos dirigen de un modo pasivo a través de la información y de un modo afectivo a través de las personas, también es cierto que dirigen de un modo activo e instrumental a través de su participación directa en la acción. En efecto se trata de un punto de vista con respecto al trabajo directivo que está consolidado desde hace mucho tiempo, si bien el exceso de atención que se ha prestado a lo largo de este siglo, en primer lugar al control, posteriormente al rol de guía, y más recientemente a la concepción (de la estrategia planificada), ha oscurecido su importancia.

Lo que hacer supuestamente significa, por tanto, es acercarse a la acción, en última instancia, estar solamente a un solo paso de la misma. Los

---

<sup>5</sup> Ibid.; p.29. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

directivos como personas que hacen, dirigen la ejecución de la acción de un modo directo, en lugar de hacerlo de un modo indirecto, a través de la dirección de las personas o mediante el proceso de información<sup>6</sup>.

**3.2 La Relación con la Estructura y los Sistemas.** La estructura, desde nuestro punto de vista, no sigue más a la estrategia de lo que el pie derecho sigue al izquierdo al caminar. Ambas existen de forma independiente, pero cada una influye en la otra. Naturalmente, hay veces en que la estructura se vuelve a diseñar para poder aplicar una estrategia; sin embargo, la elección de una nueva estrategia se ve influida de forma similar por la estructura existente y sus capacidades potenciales. En efecto el modelo clásico de formulación de la estrategia reconoce esto implícitamente al considerar los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización como fuentes de creación de la estrategia. Seguramente, estos puntos fuertes y débiles estén arraigados profundamente en la estructura existente; de hecho, a menudo son una parte fundamental de está. Por tanto, aquí presentamos la estructura y los sistemas administrativos asociados como factores esenciales que deben tenerse en cuenta a la hora de crear la estrategia. Más adelante cuando presentemos los diferentes contextos dentro de los cuales actúa la organización, estudiaremos las diferentes formas en que interactúan la estrategia y la estructura.

---

<sup>6</sup> Ibid.; p.31. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

En primer lugar, esbozar las dimensiones fundamentales de las organizaciones, y, luego, combinar estas dimensiones con el fin de determinar diferentes tipos fundamentales de organización denominados configuraciones. Entre estas dimensiones que se presentarán se incluyen los mecanismos utilizados en las organizaciones para coordinar el trabajo, los parámetros que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar estructuras, y los factores situacionales que influyen en la elección de dichos parámetros de diseño<sup>7</sup>.

**3.2.1 La Estructura de las Organizaciones.** El enfoque de la mejor forma ha dominado el pensamiento sobre la estructura de las organizaciones desde el inicio del siglo XX. Existe una forma adecuada de diseñar una organización, al igual que existe una forma inadecuada. Sin embargo, diversos fracasos han dejado claro que las organizaciones difieren, que, por ejemplo, los sistemas de planificación a largo plazo o los programas de desarrollo organizativo son buenos para unos pero no para otros. Y, así, la teoría reciente sobre administración se ha alejado del enfoque de la mejor forma para adoptar un enfoque de todo depende, conocido formalmente como la teoría de la contingencia. La estructura debería reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

---

<sup>7</sup> Ibid.; p.273. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

En este artículo sostenemos que el planteamiento de todo depende no va lo suficientemente lejos, que las estructuras se diseñan legítimamente basándose en un tercer enfoque, que podría denominarse (reunirlos a todos) o configuración. El grado de control, el tipo de estructuración explícita y de descentralización, los sistemas de planificación y las estructuras matriciales no debieran tomarse y seleccionarse de forma aislada, como el frutero elige las verduras en el mercado. Más bien, estos elementos, y, otros, del diseño de la organización deberían adoptar configuraciones lógicas en forma de agrupaciones con consistencia interna.

**3.2.2 Las seis partes fundamentales de la Organización.** En la base de cualquier organización podemos encontrar a los operarios, personas que se encargan del trabajo fundamental de producir productos y prestar servicios. Constituyen el núcleo operativo. Salvo la más sencilla, las organizaciones necesitan también un gerente a tiempo completo, que ocupa lo que denominamos el ápice estratégico, desde el cual se supervisa todo el sistema. Además a medida que la organización crece, se necesitan más gerentes – no sólo gerentes de operarios, sino gerentes de gerentes -. Se crea entonces una línea media, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico.

Cuando la organización se vuelve aún más compleja, generalmente necesita de otro grupo de personas, que denominamos analistas. Estos

también desempeñan tareas administrativas – planificar y controlar oficialmente el trabajo de otros-, si bien de naturaleza distinta, a veces denominadas de personal. Estos analistas conforman lo que denominamos la tecnoestructura, que está fuera de la línea de autoridad. La mayoría de las organizaciones también cuentan con grupos de personal de una clase diferente, dedicados a prestar servicios internos diversos (desde la cafetería o servicio postal, hasta los de las oficinas de asesoría jurídica o relaciones públicas). Denominamos a estos grupos y a la parte de la organización que conforman personal de apoyo.

Por último toda organización activa cuenta con una sexta parte a la que denominamos ideología (lo cual quiere decir una cultura muy sólida). La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización que la distinguen de otras organizaciones y que infunden una cierta vida al esqueleto de su estructura.

Todo ello da como resultado las seis partes de la organización. Como se muestra en la Gráfica 3, tenemos un pequeño ápice estratégico conectado mediante una línea media acampanada a un gran núcleo operativo plano en la base. Estas tres partes de la organización se representan como una secuencia ininterrumpida para indicar que normalmente están conectadas a través de una cadena única de autoridad establecida. La Tecnoestructura y el personal de apoyo se representan fuera, a los lados, para indicar que están que están separados de la línea principal de

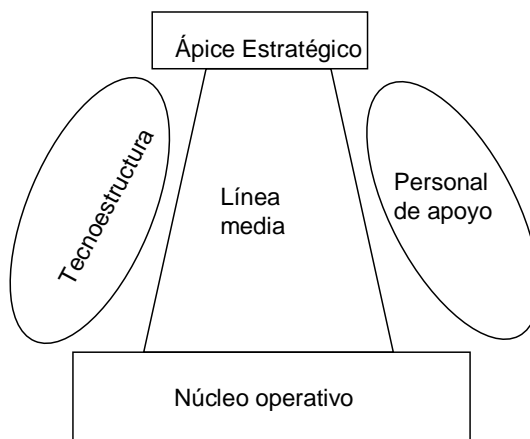
autoridad, e influyen sobre el núcleo operativo sólo de forma indirecta. La ideología está representada como una especie de halo que rodea completamente el sistema.

Estas personas, que trabajan dentro de la organización para tomar decisiones y llevar a cabo acciones – empleados a tiempo completo o, en algunos casos, voluntarios comprometidos -, pueden concebirse como personas que ejercen influencia y que forman un tipo de coalición interna. Con este término queremos referirnos a un sistema en el que la gente compite entre sí para determinar la distribución de poder. Además, diversas personas tratan de ejercer influencia sobre la organización desde el exterior, con el objetivo de afectar a las decisiones y acciones que se producen dentro. Estas influencias externa, que crean u campo de fuerzas en torno a la organización, pueden incluir a los propietarios, los sindicatos y otras organizaciones de empleados, proveedores, clientes, socios, competidores, y todo tipo de instancias, en forma de autoridades públicas, grupos con intereses especiales, y así sucesivamente. Puede concebirse que todos ellos en conjunto formen una coalición externa.

Algunas veces, la coalición externa es relativamente pasiva (como, por ejemplo, la actitud típica de los accionistas de una empresa diversificada en manos de muchos propietarios, o de los miembros de un sindicato grande). Otras veces está dominada por una persona que ejerce una influencia activa, o por un grupo de personas que actúan de acuerdo para

ejercer influencia (como, por ejemplo un propietario externo de una firma comercial, o el intento por parte de una comunidad de imponer una determinada filosofía en un sistema educativo). Y, todavía, en otros casos, la coalición externa puede estar dividida, ya que los diversos grupos pueden tratar de imponer presiones contradictorias a la organización (como, por ejemplo, en una cárcel con respecto a la cuál estén enfrentados dos grupos de la comunidad, uno que defienda el cofinanciamiento, y el otro la rehabilitación)<sup>8</sup>.

### Gráfica 3. Las seis partes fundamentales de la organización



Fuente: MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall.p.275

**5.2.3 Los seis mecanismos básicos de coordinación.** Toda actividad humana organizada - desde fabricar una pieza de cerámica, hasta poner a

<sup>8</sup> Ibid.; p.276. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

un hombre en la luna – exige dos requisitos fundamentales, pero opuestos: la división del trabajo en diferentes tareas que habrán de realizarse, y la coordinación de dichas tareas para llevar a cabo la actividad. La estructura de una organización puede definirse simplemente como el conjunto total de las formas en que se divide el trabajo en las diferentes tareas, y la coordinación que se logre entre ellas.

Mediante la adaptación mutua, se consigue la coordinación del trabajo a través del simple proceso de comunicación de información. Las personas que realizan el trabajo interactúan entre sí para coordinarse, en gran medida como hacen los piragüistas en los rápidos para adaptarse mutuamente uno a las acciones del otro.

Mediante la supervisión directa, una persona se ocupa de la coordinación dando órdenes a otras personas; tiende a aparecer cuando deben trabajar juntas un determinado número de personas. Así pues, quince personas en una canoa de guerra no pueden coordinarse mediante la adaptación mutua, sino que necesitan un líder que, en virtud de sus instrucciones, coordine el trabajo, de forma muy parecida a un equipo de fútbol, que necesita un capitán que dirija el juego en el campo.

La coordinación puede lograrse, asimismo, mediante la normalización – es decir, de manera automática, en virtud de las normas que determinan de antemano lo que la gente tiene que hacer, de forma que se asegure la



coordinación del trabajo-. Podemos analizar cuatro formas de normalización: la de los propios procesos de trabajo, la de los resultados del trabajo, la del conocimiento y las habilidades de las que se nutre el trabajo, y la de las normas que guían el trabajo de forma más general.

Por normalización de los procesos de trabajo, se entiende la descripción directa y detallada – es decir, la programación – del contenido del trabajo, los procedimientos que han de seguirse, como, por ejemplo, en el caso de las instrucciones de montaje que incluyen muchos juguetes para niños, el trabajo típico de los analistas es programar de esta forma el trabajo de diversas personas a fin de coordinarlo adecuadamente.

Por normalización de los resultados, se entiende la descripción detallada de los resultados, no de lo que debe hacerse. En este sentido, se determina de antemano el acoplamiento mutuo entre los trabajos, como, por ejemplo, cuando a un obrero especializado se le pide que haga taladros en determinados sitios de un parachoques, de forma que se ajusten a los pernos que tendrá que soldar otra persona; o cuando se le pide a un gerente de división que logre un crecimiento en las ventas del 10 por ciento, de manera que la empresa diversificada pueda alcanzar un objetivo general de ventas.

La normalización de habilidades, así como del conocimiento, es otra forma, si bien más vaga, de lograr la coordinación. En este caso, es el

trabajador, más que el trabajo o los resultados, lo que se normaliza. A éste se le transmite un cuerpo de conocimientos y un conjunto de habilidades que, posteriormente, aplicará al trabajo. Dicha normalización tiene lugar típicamente fuera de la organización – por ejemplo, en una escuela profesional o en una universidad, antes de que el trabajador acceda a su primer puesto de trabajo -, en efecto las normas no tienen su origen en el analista; el operario las interioriza y las emplea como información para llevar a cabo el trabajo. La coordinación se logra, entonces, debido a que diferentes operarios han aprendido lo que pueden esperar unos otros. Cuando un anestesista y un cirujano se encuentran en la sala de operaciones para extirpar un apéndice, tienen que estar en estrecha comunicación (es decir, adaptarse mutuamente, dejando de lado la supervisión directa); cada uno sabe exactamente qué es lo que el otro hará, y coordinarán su actividad en consecuencia.

Por normalización de las normas se entiende el hecho de que los trabajadores comparten un conjunto de creencias, mediante las que logran coordinarse. Por ejemplo, si todas las personas de una orden religiosa comparten la creencia de que es importante atraer adeptos, trabajarán juntos para lograr este propósito.

Estos mecanismos de coordinación pueden considerarse como los elementos más básicos de la estructura, el pegamento que mantiene unidas las organizaciones. En líneas generales, parecen seguir un orden: a

medida que el trabajo de la organización va haciéndose más complejo, los medios más favorecidos de coordinación parece que van pasando de la adaptación mutua (el mecanismo más simple) a la supervisión directa, y luego a la normalización – preferiblemente de los procesos de trabajo o de las normas, o, si no, de los resultados o de las habilidades-, para al final volver de nuevo a la adaptación mutua. Pero ninguna organización puede depender únicamente de uno de los mecanismos; lo normal es que se encuentren todos en cualquier organización razonablemente desarrollada.

Con todo, el punto importante que hay que destacar es que muchas organizaciones favorecen uno de los mecanismos respecto de los demás, al menos en determinadas etapas de su existencia. De hecho, la organización que no favorezca ninguno de ellos será más propensa a politizarse, sencillamente debido a que cuando la gente tiene que compartir para ejercer influencia en una situación de vacío de poder, surge el conflicto de forma natural<sup>9</sup>.

**3.3 Teoría Situacional.** Hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor. El enfoque situacional explica que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar con eficacia los objetivos de la

---

<sup>9</sup> Ibid.; p.278. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes, en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes dentro de una relación funcional. En realidad, no existe causalidad directa entre estas variables dependientes o independientes, ya que el ambiente no origina las técnicas administrativas. En vez de la relación causa – efecto, entre las variables independientes del ambiente y las variables administrativas dependientes existe una relación funcional del tipo “si...entonces”, mediante la cual es posible alcanzar con eficacia los objetivos de la organización.

La relación funcional entre las variables independientes y dependientes no implica una relación de causa efecto – pues la administración es proactiva y no pasivamente dependiente en la práctica administrativa situacional -, sino relaciones funcionales entre el ambiente independiente y las técnicas administrativas dependientes que mejoren la eficacia de la práctica de la administración situacional. En el enfoque situacional hay un aspecto proactivo y no meramente reactivo; en este sentido, puede denominarse enfoque del tipo “si...entonces”. El reconocimiento, el diagnóstico y la adaptación a la situación son aspectos muy importantes para el enfoque situacional; sin embargo, no son suficientes. Las relaciones funcionales entre las condiciones ambientales y las prácticas administrativas deben identificarse y especificarse constantemente<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. 2000. p.814

**5.3.1 Enfoque Situacional de la Administración.** La palabra contingencia significa algo incierto, que puede ocurrir o no, se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia, y no por la razón. Dentro de un aspecto más amplio, el enfoque situacional destaca que la eficacia organizacional no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos – sumamente diversos – de las organizaciones dentro de un ambiente que también es sumamente variado. Los estudios actuales sobre las organizaciones complejas han llevado a una nueva perspectiva teórica: la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de su interrelación con el ambiente externo. La más notable contribución de los autores del enfoque situacional es la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización (el ambiente y la tecnología), para predecir las diferencias en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones, debidas a las diferencias en estas variables.

---

El concepto Kinneriano de contingencia implica tres elementos principales: un estado ambiental, un comportamiento y una consecuencia.

Skinner resalta que las consecuencias ambientales son mecanismos controladores del comportamiento aprendido. El comportamiento, que actúa sobre el ambiente para producir una consecuencia determinada, puede mantenerse, reforzarse, modificarse o eliminarse, de acuerdo con las consecuencias producidas. De este modo, el comportamiento es una función de sus consecuencias. Este enfoque es eminentemente externo: hace énfasis en el efecto de las consecuencias ambientales sobre el comportamiento observable y objeto de las personas.

El enfoque situacional marca una nueva etapa en la TGA por las siguientes razones:<sup>11</sup>

La teoría clásica concibió la organización como un sistema cerrado, rígido y mecánico (“teoría de la máquina”), sin conexión alguna con su ambiente externo. La preocupación básica de los autores clásicos era encontrar la “mejor manera” (the best way) de organizar, válida para todo tipo de organización. Con este principio se esboza una teoría normativa y prescriptiva (cómo hacer bien las cosas), impregnada de principios y recetas aplicables a todas las circunstancias, teniendo en cuenta una

---

<sup>11</sup> Ibid.; p.806. Citado por CHIAVENATO Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill.2000

apreciable dosis de sentido común. Lo que era válido para una organización, también era válido y generalizable para las demás.

A pesar de todas las críticas que hizo el enfoque clásico, la teoría de las relaciones humanas – movimiento eminentemente humanizador de la teoría de las organizaciones – no se libró de la concepción de la organización como sistema cerrado, puesto que también su enfoque está orientado por completo hacia el interior de la organización. En este enfoque introvertido e introspectivo, las mayores preocupaciones eran el comportamiento humano y la interacción informal y social de los participantes en grupos sociales que moldeaban y determinaban el comportamiento individual. La característica de la teoría de las relaciones humanas fue su intento por desplazar el énfasis que hacia la teoría de las organizaciones en el proceso y los aspectos técnicos, hacia el grupo social y los aspectos sociales y de comportamiento. Al igual que en la teoría clásica, lo que era válido para una organización humana, era válido y generalizable para las demás organizaciones, manteniendo el carácter normativo y prescriptivo de la teoría, impregnada de principios y recetas aplicables a todas las circunstancias.

La teoría de la burocracia, iniciada a partir de la traducción al inglés de las obras de Max Weber, se caracterizaba también por esa concepción introspectiva, restringida y limitada de la organización, ya que sólo se preocupaba por los aspectos internos y formales de un sistema cerrado,

hermético y monolítico. El énfasis en la división nacional del trabajo, en la jerarquía de la autoridad, en la imposición de reglas y de una disciplina rígida, y en la búsqueda de un carácter racional, legal, impersonal y formal para el logro de la máxima eficiencia, condujo a una estructura organizacional tomada de la estandarización del desempeño humano y de la rutinización de las tareas para evitar la diversidad de las decisiones individuales. Con el diagnóstico de las disfunciones de la burocracia y de los conflictos se inicia la crítica a la organización burocrática y la revisión del modelo Webwriano, y se comprueba que éste no toma en cuenta la interacción de la organización con el ambiente.

Los primeros estudios sobre la interacción organización – ambiente y la concepción incipiente de la organización como sistema abierto empezaron con la teoría estructuralista. La sociedad de organizaciones se aproxima bastante al concepto de sistema de sistemas, de un macroenfoque inter y extraorganizacional. Además, se amplían y redimensionan los conceptos de la organización y del hombre, en un intento por integrar el enfoque clásico y humanístico a partir de un modelo formulado para la teoría de la burocracia. Los estructuralistas utilizaron una perspectiva ecléctica y crítica a la vez, para desarrollar análisis comparativo de las organizaciones, y formularon topologías destinadas a facilitar la ubicación de características y objetivos organizacionales, dentro de un enfoque explicativo y descriptivo.



La teoría neoclásica marca un retorno a los postulados clásicos debidamente actualizados y realineados en una perspectiva de innovación y adaptación al cambio: es un enfoque nuevo que utiliza viejos conceptos de una teoría que es, sin duda, la única que hasta aquí presenta un carácter general fundamentado en principios universales. Al tiempo que destaca la administración como un conjunto de procesos básicos (escuela operacional), de aplicación de varias funciones (escuela funcional), de acuerdo con los principios fundamentales y universales para alcanzar fines y metas, también realza los objetivos (administración por objetivos). Surge aquí el tema de la eficiencia en el proceso y la eficacia en los resultados relacionados con los objetivos. El enfoque vuelve a ser normativo y prescriptivo, aunque en algunos aspectos era explicativo y descriptivo.

La teoría del comportamiento, aprovechando la herencia dejada por la teoría de las relaciones humanas, amplió los conceptos de comportamiento social hacia el comportamiento organizacional, buscando comparar el estilo tradicional de administración con el moderno, basado en la comprensión de los conceptos de comportamiento y motivacionales. La organización se estudia a través de la lente de un sistema de intercambios de estímulos y contribuciones dentro de una compleja trama de decisiones. Con la aparición del movimiento denominado desarrollo organizacional, el impacto de la interacción entre la organización y el ambiente cambiante y dinámico que le rodea toma

impulso en dirección hacia un enfoque de sistema abierto. Se subraya la necesidad de flexibilizar las organizaciones y adaptarlas a los cambios ambientales, como imperativo para sobrevivir y crecer. Para que una organización cambie y se adapte dinámicamente es necesario cambiar no sólo su estructura formal, sino, principalmente, el comportamiento de los participantes y sus relaciones interpersonales. A pesar del enfoque nítidamente descriptivo y explicativo, algunos autores del movimiento del DO se aproximan ligeramente al enfoque normativo y prescriptivo. Hasta aquí, la preocupación de los autores está centrada todavía en el interior de las organizaciones, aunque se piense en algunos elementos del ambiente.

Con la teoría de los sistemas surge la preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos que interactúan en forma dinámica con el ambiente, y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción interna y externa. Los subsistemas que conforman una organización están interconectados e interrelacionados, mientras que el subsistema ambiental interactúa con los subsistemas y con la organización como totalidad. Los sistemas vivos – sean individuos u organizaciones – se analizan como sistemas abiertos, es decir, abiertos al intercambio de materia – energía – información con el ambiente que los rodea. No obstante, se destacan las características organizacionales y su adaptación continua a las exigencias ambientales. La teoría de sistemas desarrolló una amplia concepción del

funcionamiento organizacional, aunque demasiado abstracta para resolver problemas específicos de la organización y de su administración.

Sólo con el advenimiento de la teoría situacional tiene lugar el desplazamiento de la observación desde adentro hacia fuera de la organización: se hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional. El enfoque situacional señala que las características ambientales condicionan las características organizacionales, y que es en el ambiente donde pueden hallarse las explicaciones causales de estas últimas. En consecuencia, no hay única “mejor manera” (the best way) de organizarse. Todo depende (it depends) de las características ambientales importantes para la organización. Las características organizacionales sólo pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales que se enfrentan<sup>12</sup>.

La teoría situacional está un paso delante de la teoría de sistemas en la administración.

La visión situacional de la organización y de su administración indica que una organización es un sistema compuesto de subsistemas y enmarcado dentro de límites identificables respecto del supersistema

---

<sup>12</sup> Ibid.; p.807. Citado por CHIAVENATO Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill.2000

ambiental. Trata de comprender las relaciones existentes dentro de los subsistemas y entre estos – así como entre la organización y su ambiente -, y definir patrones de relaciones o configuración de variables. Hace énfasis en la naturaleza multivariada de las organizaciones y busca comprender cómo operan éstas bajo condiciones variables y en circunstancias específicas. La visión situacional está dirigida ante todo hacia la recomendación de diseños organizacionales y sistemas gerenciales determinados por situaciones específicas.

**5.4. Factores Situacionales.** Existe un conjunto de factores de contingencia o situacionales que influyen en la elección de parámetros de diseño, y viceversa. Entre ellos se encuentra la edad y el tamaño de la organización, su sistema técnico de producción, diversas características del entorno, como la estabilidad y la complejidad, y su sistema de poder, como, por ejemplo, si está o no controlada estrechamente por personas de fuera que ejercen influencia. Algunos de los efectos de estos factores, tal como puede hallarse en un extenso cuerpo de literatura de investigación, se resumen a continuación en forma de hipótesis.

**3.4.1 Tamaño.** Cuanta más edad tenga la organización, más formalizado estará su comportamiento. Lo que tenemos aquí en el síndrome “ya estamos de vuelta de todo”. A medida que pasan los años en las organizaciones, éstas tienden a repetir su forma de comportarse.

Cuanto más grande sea una organización, más formalizado estará su comportamiento. En la organización más grande se formaliza lo que se ve más a menudo. (Oiga, mire; ya he escuchado hoy esa historia al menos cinco veces. Limítese a rellenar el impreso tal y como se indica)

Cuanto más grande sea una organización, más elaborada será su estructura; es decir, sus puestos de trabajo y sus unidades estarán más especializados, y los elementos administrativos estarán más desarrollados. A medida que una organización crece en tamaño, ésta es capaz de especializar sus puestos de trabajo de forma más precisa. Esto requiere un mayor esfuerzo de coordinación. Así, pues, tenderá también a ampliar su jerarquía para ejercer una supervisión directa y para hacer mayor uso de su tecnoestructura.

La estructura refleja la edad del sector desde su constitución. Se trata de un hallazgo curioso, que, como veremos, se mantiene de forma notable. La estructura de una organización parece reflejar la edad del sector en el que actúa, con independencia de la propia edad de la organización. Los sectores que datan del período previo de la Revolución Industrial parecen preferir un tipo de estructura; los que se remontan a los primeros tiempos del ferrocarril favorecen a otros distintos; y así sucesivamente. Naturalmente debemos esperar encontrarnos diferentes tipos de estructuras según los diferentes periodos; la cuestión sorprendente es que estas estructuras parece que se mantienen a lo largo de los nuevos

periodos, que los viejos sectores se mantienen fieles a las estructuras anteriores.

**3.4.2 Sistema Técnico.** Hace referencia a los instrumentos que se emplean en el núcleo operativo (o de operación) para producir los productos. (Debe diferenciarse de tecnología, término por el cual se entiende el conocimiento en que se fundamenta una organización)<sup>13</sup>.

**3.4.3 Entorno.** El entorno hace referencia a diversas características del contexto externo de la organización; tiene que ver con los mercados, el clima político, la situación económica, etc.

**3.4.4 Poder.** Cuanto mayor sea el grado de control externo de una organización, más centralizada y formalizada estará su estructura. Esta importante hipótesis afirma que, en la medida que una organización esté controlada externamente, tenderá a centralizar el poder y a formalizar el comportamiento, y, por otro lado, imponer normas claramente definidas sobre la misma.

Una coalición externa dividida a dar lugar a una coalición interna politizada y viceversa. En efecto, el conflicto dentro de una de las coaliciones tiende a contagiar a la otra, ya que un grupo de personas con

---

<sup>13</sup> Ibid.; p.283. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

capacidad de influir sobre la organización tratará de conseguir el apoyo de los otros.

**Configuraciones.** Hasta ahora hemos presentado diversos atributos de las organizaciones: gestión, partes, mecanismos, factores situaciones. ¿De qué forma se combinan todos ellos?

Así pues, la organización se ve arrastrada a diseñarse así misma con una configuración determinada. A continuación se ofrece una lista de las seis configuraciones resultantes, junto con una séptima que tiende a aparecer cuando ninguna de las influencias o partes domina: seguidamente pasamos a presentárselas brevemente.

Organización de tipo empresarial. Su nombre lo dice todo, su estructura es sencilla, no mucho más que una gran unidad que consiste en uno o varios altos directivos, uno de los cuales domina esforzándose por liderar, y un grupo de operarios que realiza el trabajo básico. El comportamiento de la organización apenas está formalizado y se hace un uso mínimo de la planificación, la formación o los dispositivos de enlace. La ausencia de normalización significa que la estructura es orgánica y que tiene poca necesidad de que existan analistas de personal. Del mismo modo existen muy pocos mandos intermedios, ya que gran parte de la coordinación se gestiona desde el nivel superior. Incluso el personal de

apoyo está reducido al mínimo, a fin de mantener la estructura ligera y la organización flexible<sup>14</sup>.

La organización debe ser flexible debido a que actúa en un entorno dinámico, a menudo por gusto, ya que es el único lugar en que puede burla las burocracias. Pero ese entorno debe ser sencillo, al igual que debe serlo el sistema de producción. Porque en caso contrario, el director general no podría mantenerse durante mucho tiempo llevándose la mejor tajada del poder.

El caso más clásico es, naturalmente, la pequeña firma de tipo empresarial que está controlada estrecha y personalmente por su propietario. No obstante, a veces puede alcanzar un gran tamaño bajo el control de un líder fuerte. Del mismo modo, las organizaciones de tipo empresarial pueden encontrarse en otros sectores también, como el la administración pública, en la que líderes fuertes controlan personalmente agencias concretas, a menudo las que ellas mismos han fundado. En ocasiones, en situación de crisis, las organizaciones grandes vuelven temporalmente a la forma empresarial para permitir que sean salvadas por líderes fuertes.

La organización de tipo mecanicista. La organización tipo mecanicista es el fruto de la revolución industrial, cuando los puestos de trabajo se

---

<sup>14</sup> Ibid.; p.285. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall



especializaron en un alto grado y el trabajo se normalizó. A diferencia de la organización tipo empresarial, en la organización mecanicista puede desarrollarse la administración. En primer lugar requiere una gran tecnoestructura para diseñar y mantener sus sistemas de normalización, principalmente aquellos que formalizan su comportamiento y planifican sus acciones. En virtud de esta dependencia que tienen la organización con respecto a estos sistemas, la tecnoestructura obtiene una buena cantidad de poder extraoficial, dando origen a una descentralización horizontal limitada que refleja el esfuerzo por racionalizar. Surge una amplia jerarquía de mandos intermedios para controlar el trabajo altamente especializado del núcleo operativo. Sin embargo, la jerarquía de la línea media se estructura normalmente según criterios funcionales, en sentido ascendente hasta la cúspide, donde descansa el poder real de coordinación. Así pues, la estructura tiende a estar bastante centralizada en sentido vertical.

Para que los altos directivos puedan mantener centralizado el control, tanto el entorno como el sistema de producción de la organización mecanicista deben ser bastante simples, y este último debe regular el trabajo de los operarios sin estar en sí mismo automatizado. De hecho, las organizaciones mecanicistas son las que de forma natural mejor se adaptan a la producción en masa. En efecto, resulta muy interesante que esta estructura sea la que predomine en sectores que se remontan al

periodo que abarca desde la Revolución Industrial hasta los primeros días del siglo XX.<sup>15</sup>

La organización profesional. Existe otro tipo de configuración burocrática que, debido a que se basa en la normalización de habilidades – en lugar de la de procesos de trabajo o la de los resultados – para lograr la coordinación, aparece con una forma radicalmente diferente a la organización mecanicista. En este caso domina el esfuerzo de profesionalización. Al depender de profesionales con formación – personas muy especializadas, pero que tienen un considerable control sobre su trabajo, como en el caso de los hospitales o las universidades – para llevar sus tareas, la organización cede una gran parte de poder, no sólo a los propios profesionales, sino a las asociaciones e instituciones que los seleccionan y forman en primera instancia. De forma que la estructura que surge está muy descentralizada horizontalmente: el poder sobre muchas decisiones diferentes tanto de tipo operativo como estratégico, desciende por la jerarquía a los profesionales del núcleo operativo.

Encima del núcleo operativo encontramos una estructura más bien poco usual. No existe apenas necesidad de una tecnoestructura, ya que la normalización fundamental se produce como resultado de la formación que tiene lugar fuera de la organización. Debido a que los profesionales

---

<sup>15</sup> Ibid.; p.287. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

trabajan de esa forma tan independiente, el tamaño de las unidades operativas puede ser muy grande; además, se necesitan muy pocos directivos de línea. Normalmente, también existe una gran cantidad de personal de apoyo, a fin de apoyar a unos profesionales que suponen un coste elevado.

Suele recurrirse a la organización profesional cuando quiera que una organización se vea inmersa en un entorno estable, si bien complejo. La complejidad exige la descentralización entre individuos con una gran formación, y la estabilidad les permite poner en práctica habilidades normalizadas, y, de esta forma, trabajar con un alto grado de autonomía. A fin de garantizar la autonomía, el sistema de producción no debe estar ni muy regulado, ni automatizado, así como tampoco ser muy complejo<sup>16</sup>.

La organización diversificada. Al igual que la organización profesional, la organización diversificada no es tanto una organización integrada como un conjunto de entidades bastante independientes que quedan vinculadas entre sí mediante una estructura administrativa bastante vaga. Sin embargo, mientras que en la organización profesional estas entidades son individuos, en la organización diversificada se trata de unidades situadas en línea media, a menudo denominadas divisiones, las cuales ejercen una gran presión de fragmentación. Esta configuración difiere de

---

<sup>16</sup> Ibid.; p.287. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

las otras en un aspecto fundamental: no es una estructura completa, sino que se trata de una estructura parcial superpuesta a las otras; cada división tiene su propia estructura<sup>17</sup>.

La organización innovadora. Este tipo de organizaciones puede encontrarse en entornos complejos y dinámicos, debido a que son éstas las que requieren una innovación sofisticada, las que exigen un esfuerzo de cooperación por parte de expertos de muchas clases diferentes. Hay un tipo de adhocracia que a menudo se relaciona con un sistema de producción muy complejo, que en algunos casos está automatizado, y que necesita contar, por tanto, con un personal de apoyo muy cualificado e influyente para diseñar y mantener el sistema técnico del núcleo operativo. En este caso los proyectos tienen lugar en la administración para poner en marcha instalaciones de explotación (como, por ejemplo, cuando una empresa petroquímica se diseña un nuevo complejo). En otro tipo de adhocracia se elaboran los proyectos directamente para los clientes (como, por ejemplo, una firma de consultoría especializada o una fábrica de prototipos industriales).

La organización misionera. Cuando una organización está dominada por sus ideología, anima a sus miembros a aunar sus esfuerzos, con lo que, de este modo, tiende a haber poca división del trabajo, por especialización de puestos de trabajo, y un menor número de formas de distinción que

---

<sup>17</sup> Ibid.; p.288. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

puede hallarse en las otras configuraciones – entre el ápice estratégico y el resto de la organización, entre el personal de plantilla y el de línea, entre la administración y las operaciones, entre los operarios, entre las divisiones, y así sucesivamente.

Lo que mantiene unida la organización misionera – es decir, lo que permite su coordinación – es la normalización de normas, el hecho de que todos sus miembros compartan los mismos valores y creencias.

Las organizaciones misioneras no suelen ser jóvenes; se necesita tiempo para que un conjunto de creencias se institucionalice en forma de ideologías. Asimismo muchas organizaciones misioneras no tienen la oportunidad de durar mucho tiempo (con excepciones notables, como, por ejemplo, las órdenes religiosas antiguas). Ni el entorno, ni el sistema técnico de la organización misionera pueden ser muy complejos ya que esto haría que fuera necesario el uso de especialistas muy cualificados, que mantendrían cierto poder y condición social con respecto a los demás, y, por tanto, haría que la estructura se diferenciase. Así pues, puede esperarse encontrar los sistemas técnicos más sencillos en estas organizaciones, que apenas existen normalmente<sup>18</sup>.

La organización de tipo político. Por último llegamos a un tipo de organización caracterizada, al menos desde el punto de vista estructural,

---

<sup>18</sup> Ibid.; p.290. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

por lo que le falta. Cuando en una organización ninguna de sus partes domine, no existe un mecanismo o forma de coordinación dominante, y no haya una forma estable de centralización o descentralización, pueda que tenga problemas para contener los conflictos que surjan en su seno, y dar como resultado una forma de organización denominada política. Su comportamiento se caracteriza por la tendencia de sus partes a separarse-

Las organizaciones de tipo político pueden tomar las siguientes formas. Algunas son temporales, y reflejan transiciones difíciles en su estrategia o en su estructura que provocan conflictos. Otras son más permanentes, debido quizá a que la organización deba hacer frente a fuerzas internas en competencia (por ejemplo, entre dos departamentos necesariamente fuertes, como el de marketing y el de producción), debido quizá a que se haya instaurado algún tipo de corrupción política, si bien la organización es lo suficientemente sólida como para soportarla (por ejemplo, si se trata de un monopolio o una unidad protegida por la administración pública)<sup>19</sup>.

**3.5 Formaciones Organizacionales.** Una formación organizacional es la conformación organizativa que adquiere una empresa en un período de tiempo determinado; es una manera de organizarla en un sentido de

---

<sup>19</sup> Ibid.; p.291. Citado por MINTZBERG, Henry (1999) El Proceso Estratégico. Prentice Hall

totalidad, es la forma específica como la empresa plantea las relaciones de autoridad y responsabilidad en su interior<sup>20</sup>.

En la práctica las empresas han utilizado diversos tipos de formaciones organizacionales, las cuales son muy conocidas en la literatura administrativa, veamos una clasificación de ellas.

**3.5.1 Formación piramidal.** Este es el modo de organización tradicional, el cual fue planteado inicialmente por la escuela clásica. Se caracteriza porque en él aparece una autoridad central de la cual emanan los niveles de autoridad que constituyen la jerarquía de la empresa y a lo largo de ella se realizan las comunicaciones en un sentido unipersonal, mediante contactos individuales, siguiendo fundamentalmente la trayectoria arriba – abajo con escasa participación de la gente.

**3.5.2 Formación divisional.** Este esquema organizativo fue implantado por la General Motors. Se caracteriza por la creación de divisiones que manejan una misma línea de productos y territorios, las cuales gozan de bastante autonomía. Este diseño facilita la descentralización de la empresa, permitiendo el aprovechamiento de la iniciativa de los miembros de la compañía y facilitando la adaptación de la empresa a las condiciones particulares del entorno.

---

<sup>20</sup> MENDOZA José. Las Funciones Administrativas. Uninorte. 1995.p.163

**3.5.3 Diseño burocrático.** Este tipo de diseño fue planteado por Max Weber, quien sostenía que el modelo ideal para las empresas en las circunstancias del capitalismo moderno. Tal modelo funciona de la siguiente manera:

a- Existe un principio de zonas de jurisdicción fijas y oficiales que se ordenan generalmente por medio de reglas, o sea, por leyes o regularidades administrativas. De esta manera cada cargo está demarcado legalmente, lo que hace que las reglas sean de cumplimiento obligatorio para los miembros de la organización.

b- Existe una jerarquía organizativa, esto es, un ordenamiento fundamentado en relaciones superior – subordinado.

c- La administración se basa en la comunicación escrita.

d- La administración está a cargo de personas con una preparación completa y experta, y se exige de ellas toda su capacidad laboral.

Estas características hacen de diseño burocrático un modelo organizativo en el cual predominan la especialización en la realización de las tareas, la constancia o búsqueda de un comportamiento anticipado, la rapidez en la realización de las operaciones prefijadas y la objetividad o eliminación de



cualquier atisbo de emotividad y, por tanto, la aceptación del cálculo frío<sup>21</sup>.

De lo expuesto se desprende que este modelo ofrece las ventajas derivadas de sus particularidades, expresadas en término de mantener altos niveles de eficiencia, pero también posee algunos inconvenientes. La crítica convencional a este diseño se plantea en dos aspectos:

Es inflexible, por tanto, inadecuado para períodos de cambio rápido.

Frena la espontaneidad, la libertad, y, por consiguiente, la autorrealización del personal. Por lo mismo, frena la creatividad y la innovación en la compañía.

En síntesis, este diseño se ha basado en un modelo de máquina que impide la adaptación a entornos cambiantes, complejos e inciertos (altamente turbulentos).

**3.5.4 Diseño participativo.** Desde los orígenes de la escuela humanista, Elton Mayo intuyó la importancia de la participación. Rensis Lickert tomo la participación como eje de un sistema administrativo que ahora se denomina administración participativa (A.P.). Se entiende por participación la intervención de las personas en la toma de decisiones, la

---

<sup>21</sup> Ibid.; p.164. Citado por MENDOZA José. Las Funciones Administrativas. Uninorte. 1995

solución de problemas y el otorgamiento de oportunidad para influir sobre los resultados de la empresa.

La participación puede recibir diferentes formas, Dachler y Wilpert consideran la siguiente clasificación:

a- Formal o informal. Aquí se emplea como criterio el grado de legitimación de la participación otorgada. La participación es formal cuando se sujeta a reglas o acuerdos, e informal cuando no se fija estatutariamente sino por espontaneidad en la interacción humana.

b- Directa o indirecta. En este sentido se toma como criterio de clasificación el carácter mediado de la participación. Cuando el individuo accede inmediatamente a la toma de decisiones, hay participación directa, pero si la inclusión es por intermedio de otro, la participación es indirecta o representativa.

c- Grado de acceso. Es claro por el tipo de participación plena se ubica en 5. En él se puede llegar a decisiones por mayoría, consejo o paridad; pero siempre lleva implicado un proceso de toma de decisiones y una dinámica de grupos.

d- Finalmente las decisiones se pueden clasificar de acuerdo con el contenido, importancia y complejidad. Así, puede haber partición sólo en actividades operativas, a nivel funcional o a nivel estratégico<sup>22</sup>.

El sistema de administración participativa plena requiere que la participación se implante de manera formal, con una implicación integral del personal de la compañía alrededor de sus respectivas tareas, y tiene características muy diferentes de las de los diseños ordinarios. En ella aparecen dos componentes básicos: la participación y los grupos. La diferencia se puede notar en la forma que adopta la carta organizacional.

En una ordinaria, las relaciones son de carácter unipersonal. En la participativa hay comunicación lateral, realizada en cada grupo, y también hay comunicación vertical en doble sentido la cual se realiza mediante los enlaces: los líderes de cada grupo, quienes realizan un proceso de retroalimentación.

El diseño participativo posee un lado positivo que procede del efecto que tiene la inclusión del personal sobre la productividad. En primer lugar, la gente puede satisfacer fácilmente sus necesidades psico-sociales a través de la comunicación con los demás (amistad y afirmación personal, por ejemplo), lo cual aumenta el nivel motivacional; en segundo lugar, la participación crea en la persona una especie de compromiso que

---

<sup>22</sup> Ibid.; p.165. Citado por MENDOZA José. Las Funciones Administrativas. Uninorte. 1995

reemplaza la autoridad formal de la empresa. Finalmente, a través de este tipo de gestión se puede canalizar la iniciativa del personal, lo que permite obtener valiosos aportes.

La administración participativa ha tomado mucho auge en la administración moderna. Todas las formaciones administrativas de actualidad se basan en ella, verbigracia, gestión de calidad total, que busca mejorar la capacidad competitiva en la calidad de los productos; la gerencia de velocidad, que promueve la agilización del ciclo de negocio; la gerencia innovadora, enfocada hacia la renovación del portafolio de productos para afrontar los cambios en las necesidades del consumidor, y la gerencia de servicio, concentrada en la atención a los clientes.

Sin embargo, desde el punto de vista práctico, la A.P. plantea algunos inconvenientes. Fox analiza algunos factores empresariales que dificultan la implantación de la A.P. En general, la cultura organizacional de la firma puede ser un gran obstáculo. Los individuos problemáticos, la falta de deseos por parte de los subordinados, la escasez de experiencia técnica y una deficiente capacidad decisoria, son algunos ejemplos de factores que dificultan el establecimiento de un sistema de A.P.

La participación en las empresas colombianas ha sido un objeto de preocupación para los investigadores en el área administrativa. En un estudio desarrollado por la ANDI, en 1975 se trató de analizar la

problemática de la participación de nuestro país. En dicho trabajo se concluye que en diversas empresas colombianas (Bavaria, La Rosa, American Pipe, Thomas de la Rue, Banco Popular, Tejicóndor, Fruco, Conalvidrios, Andina, Avianca y Tejidos de Lana Ommes) se presentan algunas formas de participación, especialmente en bienestar social (manejo restaurantes, servicio de salud y guarderías), y en el campo de las relaciones laborales (sanciones, despidos, etc.). De acuerdo con tal estudio se puede decir que la participación en Colombia en unos años era indirecta, informal, de poco acceso y en decisiones de poca trascendencia empresarial.

Tal nivel tan reducido de participación tenía como causa fundamental las tirantes relaciones obreros-patronales, que creaban en los empresarios un clima de desconfianza, y en el sector laboral temor a que la inclusión le creara compromiso. De un análisis de los pliegos de peticiones se coligió que el trabajador exigía participación en bienestar y relaciones laborales, pero no estaba dispuesto a compartir el desenvolvimiento de las operaciones de la firma. Por otra parte, la mentalidad de nuestros empresarios imponía un freno a la participación: la cultura administrativa estaba infestada de autoritarismo (rabioso o benevolente).

Sin embargo, en Colombia se han realizado varios ensayos de sistemas organizacionales participativos. Un caso, ya lejano en el tiempo, fue el experimento del cogobierno que se hizo en las universidades Nacional y

de Antioquia, algo similar a lo que se implica en las empresas alemanas (cogestión), donde se sientan en los consejos de supervisión igual número de obreros y patronos. O'Connor también presenta casos de empresas colombianas que tienden hacia este tipo de sistemas administrativos.

Más recientemente, sobre todo a raíz de la amplia difusión que se le dio a la teoría Z y los círculos de calidad, algunas empresas nuestras están experimentando con la A.P., Compañías como Carvajal, Zenu, Fabricato, Banco de Occidente, Enka y Simesa, para citar unas pocas, han aplicado exitosamente formas participativas. Estas experiencias han estimulado la imitación de otras compañías, por lo que se prevee que en el futuro el número será mayor.

**3.5.5 Diseño Matricial.** Taylor había propuesto un mecanismo de organización que denomino supervisión funcional, según el cual la planta de producción debería tener siete supervisores especializados y cada operario dependería de cada uno de ellos en su área de especialidad.

Sin embargo, en la comunidad empresarial predominó el criterio de la unidad de mando de farol, según el cual una persona debe tener uno y solamente un jefe<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Ibid.; p.169. Citado por MENDOZA José. Las Funciones Administrativas. Uninorte. 1995

El diseño matricial se basa en la negociación del principio de unidad de mando. Es decir, se acepta el mando doble, consecuentemente también se acoge el espíritu de la tesis de Taylor. Aunque parece un cisma, el diseño matricial realmente formaliza una serie de prácticas empresariales que se presentan espontáneamente en la compañía. Es común ver que en las firmas una persona informe a dos jefes, como en el caso conocido como autoridad funcional, donde una persona especializada posee autoridad en su área de especialización sobre gentes de otros departamentos.

Debido a la combinación de los dos tipos de departamentalización, el diseño matricial aprovecha la ventaja de ambos, pero, como sostienen Davis Lawrence, no se debe abusar de su utilización, porque en los primeros tiempos de su establecimiento exige una gran cantidad de recursos financieros. Para la implantación de la matriz se requiere que la empresa se encuentre en las siguientes condiciones:

- a- Que el entorno de la empresa demande de ella dos frentes diferentes de atención, por ejemplo, tecnología y mercado.
  
- b- Que la turbulencia del entorno presione a la compañía hacia una alta capacidad de procesamiento de la información.

c- Que la empresa se halle muy presionada para lograr altos rendimientos en términos de beneficios, costos y economía de personal.

El uso de diseño plantea una serie de problemas. Los autores antes mencionados apuntaron hacia los inconvenientes que se presentan con él:

- Conflictos. La cadena dual crea problemas de poder, porque cada grupo trata de maximizar su propia ventaja a costa de los otros, y los límites de autoridad y responsabilidad se traslapan. De esta manera se presentan conflictos de papeles y conflictos de ambigüedad de papeles.
- “Grupitis” aguda. El diseño genera presiones permanentes hacia las reuniones, para armonizar la acción y aclarar las relaciones.
- Aumento de los gastos generales. Debido a la dualidad se presenta una tendencia al aumento de los gastos administrativos.
- Introspección. Debido a los innumerables problemas internos, los ejecutivos tienden a buscar una orientación hacia dentro, lo que les hace perder contacto con el entorno.

Estas desventajas, sin embargo, pueden ser contrarrestadas. Lo más importante es reconocer las implicaciones que tiene la implantación de la matriz. Realmente, provoca una transformación total de la empresa.



Podemos decir que más que un diseño organizacional, es un sistema administrativo. Como incluye la estructura matricial, sistemas de planeación, dirección y control matriciales, cultura y comportamiento matriciales, lo cual la hace supremamente compleja.

La formación organizativa matricial se puede clasificar en tres clases. La matricial funcional, donde los directores de productos o proyectos se adscriben a ejecutivos funcionales, gozando de cierta autonomía; la matriz balanceada, donde los jefes de productos o proyectos interactúan, sobre una base igual, con los funcionales, y matriz de proyectos, donde los directores de productos o proyectos gozan de amplia autonomía.

¿Cuál diseño elegir? Hasta este momento hemos planteado algunas ventajas y desventajas de cada diseño, con las cuales se puede despejar en parte la interrogación planteada. Pero podemos lograr una mejor respuesta acudiendo a la teoría situacional, según la cual la escogencia depende de las circunstancias en las cuales se encuentra la compañía. Burns y Stalker, distinguieron dos sistemas administrativos; mecánico y orgánico, que determinan dos tipos de diseños organizacionales, cuya diferenciación se observa en la tabla 1. Ejemplo típico de la organización mecánica es el diseño burocrático, y el de la orgánica, el diseño participativo.

Tabla 1. Clasificación de los sistemas administrativos según Burns y Stalker

Orgánicos	Mecánicos
1. Contribución del conocimiento especial y la experiencia a la tarea de la empresa.	1. Diferenciación especializada de funciones.
2. “Realismo en la tarea individual, que se ve determinada por la situación total de la compañía.	2. “Abstraccionismo” en cada tarea que se ejecuta con técnicas y finalidades más o menos distintas de la empresa como un todo.
3. Revisión de las tareas individuales por la intervención de otros.	3. utilización de una jerarquía formal para la coordinación.
4. La difusión de la responsabilidad como un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos.	4. La definición precisa de derechos, obligaciones y métodos técnicos para cada papel funcional.
5. El crecimiento del compromiso con la empresa más allá de cualquier definición técnica.	5. La traducción de derechos, obligaciones y métodos en responsabilidad de una posición funcional.
6. una red estructural de control, autoridad y comunicación.	6. Estructura jerárquica de control, autoridad y comunicación.
7. Desmitificación de la omnisapiencia del jefe supremo: el conocimiento puede localizarse en cualquier punto de la red.	7. Refuerzo de la estructura jerárquica por la localización del conocimiento en el clima.
8. Comunicaciones laterales	8. La comunicación tiende a ser vertical.
9. Contenido de comunicación más de información y recomendaciones que de instrucciones y decisiones-	9- Las operaciones y comportamientos en el trabajo tienden a ser gobernadas por instrucciones, decisiones y emanadas del superior.
10. El compromiso con la tarea y el progreso tecnológico se aprecian más que la lealtad y la obediencia.	10. Insistencia en la lealtad y la obediencia.
11. Confieren importancia y prestigio las afiliaciones y pericias válidas en ambientes industriales, técnicos y comerciales de la empresa.	11. Confieren mayor importancia y prestigio el conocimiento, la experiencia y las destrezas internas, locales

Fuente: MENDOZA José. Las Funciones Administrativas. Uninorte. 1995. p163

Según los investigadores situacionales, cuando el entorno es dinámico complejo e incierto (turbulento) y la estrategia es emprendedora, los diseños orgánicos son los más efectivos; mientras que los mecánicos operan efectivamente en entorno estables, simples y ciertos (pocos turbulentos) y con estrategias evolutivas.

En América Latina tradicionalmente, ha imperado un sistema que se ha denominado paternalista, basado en las relaciones personales, de parentesco y políticas. Pero todo parece indicar que tal diseño, que Weber denominó patrimonialista, ha ido cediendo el paso, a medida que la región avanza en su desarrollo económico, a otro tipo de piramidal, y actualmente está virando hacia el participativo.

En Colombia la alternativa que se planteó inicialmente al modelo piramidal fue el diseño burocrático (tanto a nivel privado como estatal). Tal vez el ejemplo típico de un cambio de modelo fue el de Coltejer. Cuando esta empresa pasó de manos del grupo Suramericana al grupo Postobón-Lux, se cambió de un diseño paternalista a uno racionalista, en el cual la técnica y la eficiencia son valores incanjeables. Las instituciones bancarias emplearon muy a fondo el diseño burocrático, y las reformas organizativas del sector público todavía se enderezan en esta dirección. Obviamente, este modelo organizacional está en conformidad con el grado de turbulencia del entorno empresarial colombiano<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Ibid.; p.173. Citado por MENDOZA José. Las Funciones Administrativas. Uninorte. 1995

**3.6 Cultura Organizacional.** La cultura organizacional se mira desde tres ángulos distintos pero ligados entre sí: artefactos y creaciones, valores, creencias fundamentales. El primer nivel incluye nociones como las creencias sobre la relación entre el hombre y la naturaleza, la orientación temporal, las creencias sobre la naturaleza humana y el concepto del espacio y de las relaciones espaciales humanas. Este nivel contiene los “datos” de una cultura, lo que es aceptado sin cuestionamientos y lo que está escondido en la memoria inconsciente del individuo. El segundo nivel reúne los valores y la ideología, indicando los ideales y los objetivos de un grupo cultural, al igual que las vías para alcanzarlos. El tercer nivel contiene elementos como el lenguaje, la tecnología y la organización social. Cada nivel es en cierta medida una manifestación de un nivel anterior, es así como aparece la relación entre los tres niveles. El último nivel es el más visible y en principio, el más fácil de cambiar. El primer nivel es el más profundo y sería el más resistente al cambio.

Durante la última década se ha producido un gran revuelo en el campo de la Administración de Empresas, debido a las novedades de la psicología aplicada. Estas novedades se encaminan a promover y facilitar la transformación de las organizaciones; tomadas tanto como una tecnología u otro punto de vista, se ha dado en llamarlas Desarrollo Organizacional. Los procedimientos y técnicas pertinentes comprenden una serie de

conceptos predominantemente, humanísticos, debidos en gran parte a los trabajos de Mc Gregor, Argyris, Maslow y otros.

Estos conceptos de orientación humanista conciben a la organización como un medio en que los individuos hallarán estímulo en su trabajo, para formarse, para desarrollarse y ser mucho más dueños de sí mismos de lo que les era posible con los sistemas burocráticos tradicionales<sup>25</sup>.

**5.6.1. Categorías de creencias que forman la base de la cultura organizacional.** La primera categoría comprende las creencias sobre las relaciones de la organización con su entorno: ¿Cuál es la identidad de la organización y cuál es su papel? ; ¿Cuáles son los campos en los que la organización actúa? ; ¿Cuál es la posición de la organización respecto a su entorno (dominante, armonía o dominada)?

La segunda categoría comprende las creencias sobre el carácter de la realidad y de la verdad y sobre las bases de las decisiones: ¿Cómo se mira el tiempo? (Orientación hacia el pasado, el presente o el futuro; duración habitual de los hechos organizacionales); ¿Orientación espacial

---

<sup>25</sup> VALDIVIESO CLAVIJO, Giovanny Alberto. Reorganización de la Estructura Administrativa de los Sistemas de Investigación, Docencia y Extensión de la Universidad de La Guajira. Barranquilla; 2005. p.35. Tesis (Especialización en Gerencia Pública). Universidad del Norte. Post-grado en Gerencia, 2005.

(los límites del espacio, utilización del espacio y las normas de distancia)?<sup>26</sup>.

Una tercera categoría de las creencias comprende el concepto que uno se hace de la naturaleza humana: ¿El hombre es considerado como bueno, malo o neutro (o como ni uno ni otro)?; ¿Los hombres no cambian desde el momento en que nacen, o los hombres son capaces de cambiar para ser mejores?<sup>27</sup>.

La siguiente categoría es el concepto que uno tiene de la naturaleza de la actividad humana forma la cuarta categoría de las creencias fundamentales relacionadas con la cultura organizacional: se puede creer que es necesario hacer algo, que nada es imposible; se puede creer que uno está subordinado a la naturaleza y que hay que aceptar lo que suceda; se puede creer que es posible volverse alguien importante y estar en armonía con la naturaleza<sup>28</sup>.

La quinta y última categoría de las creencias fundamentales es la concepción de la naturaleza de las relaciones humanas. Una dimensión de este concepto es la definición de la base estructural de las relaciones humanas: la tradición o la familia; el grupo y el bienestar del grupo; o el individuo y la competencia individual. Otra dimensión es la base de las

---

<sup>26</sup> Ibid.; p.2. Citado por: ZAPATA, Alvaro Domínguez. Paradigmas de la cultura organizacional.

<sup>27</sup> Ibid.; p.2. Citado por: ZAPATA, Alvaro Domínguez. Paradigmas de la cultura organizacional.

<sup>28</sup> Ibid.; p.2. Citado por: ZAPATA, Alvaro Domínguez. Paradigmas de la cultura organizacional.

relaciones organizacionales, sobre todo la distribución del poder. Esta puede darse de acuerdo con los principios de autocracia, de paternalismo, de consulta, de participación, de delegación o de colegialidad<sup>29</sup>.

**5.6.2 Entendimiento del concepto de la cultura corporativa.** Para hablar del concepto de cultura es necesario conocer las diferentes definiciones de conocidos autores sobre el tema:

Para Rocher (1968), la cultura es un conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva<sup>30</sup>.

Para Deal y Kennedy (1982), la cultura es el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos en la empresa<sup>31</sup>.

Para Davis (1984), la cultura organizacional representa un tema unificador pero escondido que da una dirección y una movilización en el ámbito de los recursos<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Ibid.; p.3. Citado por: ZAPATA, Alvaro Domínguez. Paradigmas de la cultura organizacional.

<sup>30</sup> Ibid.; p.3. Citado por: ZAPATA, Alvaro Domínguez. Paradigmas de la cultura organizacional.

<sup>31</sup> Ibid.; p.3. Citado por: ZAPATA, Alvaro Domínguez. Paradigmas de la cultura organizacional.

<sup>32</sup> Ibid.; p.3. Citado por: ZAPATA, Alvaro Domínguez. Paradigmas de la cultura organizacional.

Para Ouchi (1981), la tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía<sup>33</sup>.

Más o menos completas, más o menos complejas, estas distintas definiciones evocan valores, símbolos, mitos, filosofías de administración, creencias compartidas, lenguaje, códigos, ritos, ceremonias, anécdotas, sagas, normas, etc. Las sutilezas entre todas las definiciones formuladas son notables pero si uno se esfuerza por encontrar el común denominador, se ve que la cultura es un conjunto de elementos, más o menos tangibles, producidos y sobre todo, poseídos por la organización. Dicho de otra manera, la organización tiene una cultura al igual que posee una estructura o una tecnología. La cultura es una variable organizacional que moldea la identidad de la empresa.

**3.6.3 Diferencias entre clima, identidad y cultura.** Para los defensores del enfoque de la “cultura corporativa”, estas tres nociones son dependientes entre sí.

El clima, está compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene respecto a las funciones y al entorno físico y social del trabajo.

La identidad, según Nizard (1983), se refiere a la especificidad de la organización. Esta adquiere forma de acuerdo a la organización de un

---

<sup>33</sup> Ibid.; p.3. Citado por: ZAPATA, Alvaro Domínguez. Paradigmas de la cultura organizacional.



nombre, de un lugar, de un producto, de una tecnología o sencillamente de un éxito representativo de la empresa<sup>34</sup>.

Vemos entonces que, con relación al clima, la cultura se refiere a una visión compartida en distintos niveles; mientras que con relación a la identidad, la cultura es una expresión de ésta.

**3.6.4 Los componentes de la cultura organizacional.** La cultura se compone de diversos elementos que se refieren a un orden de significaciones compartidas por un grupo humano y que conciernen:

Los *valores* son percepciones que los miembros de una organización construyen con relación a las situaciones, a las acciones y a los objetivos de la empresa. Estos representan la manera como deberían ser las cosas.

Los *símbolos* son los mecanismos de reproducción de la cultura que están cargados de información.

El *lenguaje* representa la manera específica que tiene una organización de expresarse y que es compartida por todos los miembros.

Los *mitos* toman la forma de historias que relatan la fundación de la organización o que ponen en juego los valores.

---

<sup>34</sup> NIZARD, Georges. «Identité et culture de l'entreprise». Dans *Harvard - L'expansion/Hiver*, 1983-84.

El *héroe* es el que se da como ejemplo, ya sea porque es el fundador de la organización, o porque corresponde exactamente a los valores movilizados por la cultura de la organización.

**3.6.5 Las funciones y roles de la cultura organizacional.** El individuo se apropia de la cultura organizacional porque ésta le permite satisfacer ciertas necesidades. Según Schein (1985), una cultura organizacional tiene dos grandes funciones: la adaptación de la organización al entorno externo y la integración interna. Para la adaptación al entorno, la cultura define la misión y la estrategia de la empresa, los objetivos organizacionales y los medios para alcanzar los objetivos<sup>35</sup>. Ella permite medir el progreso realizado en el logro de los objetivos y operar los correctivos. Para facilitar la integración interna, la cultura organizacional da a sus miembros un lenguaje, expresiones y categorías conceptuales comunes. La cultura define los grupos y determina cuáles son los miembros.

En resumen, en la medida que permite descentralización, comunicaciones más abiertas, responsabilidad a todos los niveles, etc., la “gestión cultural” ofrece mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios que las modalidades más mecánicas. Comparada con otras modalidades de control, la cultura representa una herramienta y es

---

<sup>35</sup> SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

también causa de buenos resultados y, según ciertos autores, puede incluso en ocasiones, representar el factor determinante de éxito.

**3.6.6 El papel preponderante del líder.** Se identifica al líder con cinco mecanismos primarios. Estos mecanismos que sirven para implantar y mantener la cultura organizacional son los siguientes:

Aquello a lo que los dirigentes prestan atención, lo que miden y controlan, lo que ponen en evidencia y que consideran como importante, son una guía para el pensamiento de los demás.

Las reacciones de los dirigentes ante los incidentes difíciles y ante las crisis señalan cómo comportarse en una situación semejante.

El ejemplo de los dirigentes. Estos son modelos de comportamiento a seguir porque enseñan y refuerzan deliberadamente los valores y comportamientos deseados.

Los criterios establecidos por los dirigentes para la entrega de recompensas y del estatus también deben reforzar los comportamientos deseados.

Los criterios establecidos por los dirigentes para contratación, selección, promoción, despido y “excomuni3n” definen la personalidad de la organizaci3n.

Como los administradores tienen control sobre la mayoría de artefactos culturales de la empresa, el estilo de dirección adoptado por éstos debe reflejar los grandes valores de la empresa. El estilo de dirección se convierte de hecho en artefacto que traduce la cultura de la organización, pero no se puede reducir la cultura solamente al estilo de gestión que no es el único factor responsable de su emergencia. La acción de los administradores sobre los artefactos culturales no obstante es considerada por los seguidores de la “cultura corporativa” como el factor determinante en el tipo generado de cultura<sup>36</sup>.

**3.6.7 La gestión de los recursos humanos.** El contexto en que surge el concepto de cultura organizacional condiciona su desarrollo teórico. Es claro que los administradores y teóricos buscan en el contexto un concepto salvador, un “principio explicativo del éxito”, como escribe Lemaître (1984), que va a resolver al mismo tiempo los problemas de motivación y de gestión de recursos humanos, el desfase entre la concepción y la realización de los planes, entre la necesaria estabilidad y el imperativo de adaptación permanente. La organización debe ser el soporte de la cultura corporativa<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> JAEGER, Alfred. «The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation», *Journal of International Business Studies*, No 14 (2), 1983, pages 91-114.

<sup>37</sup> LEMAITRE, N. «La culture d'entreprise: outil de gestion ?», *Direction et gestion des entreprises*, vol 20, No 12 novembre-décembre, 1984, pages 42-52.

La selección del personal resulta muy importante para garantizar la continuación de la cultura organizacional. Para que una cultura funcione, sus miembros deben compartir los valores de ésta. Por consiguiente, se contratará mediante selección a los empleados que tengan las habilidades requeridas para el trabajo solicitado y que de cierta manera comparten los valores de la cultura de la organización. Se debe establecer, entre otros criterios de selección, un índice de conformidad previo. Las entrevistas se pueden realizar con el fin de comunicar a los candidatos los valores de la organización y verificar su posible compromiso al respecto.

Más que los aspectos técnicos de su trabajo, el nuevo empleado debe aprender los valores, las normas y las expectativas de la cultura organizacional. Esto se hace de manera formal e informal. La orientación formal de los nuevos empleados incluye sesiones que describen la historia de la empresa y las experiencias que han forjado su orientación actual. Del lado informal, se aprecian muchas interacciones entre los miembros de la organización: los eventos sociales, durante o justo después de la jornada de trabajo, la presencia regular de administradores en las fábricas (, la toma de decisiones en grupo, la realización de carrera que se caracteriza por la rotación de un empleado de un departamento a otro y el sistema de “tutores” según el cual un empleado más antiguo asume la orientación de un empleado nuevo y le ayuda a comprender y asimilar la cultura organizacional.

#### **4. LIMITACIONES**

Se ha podido notar buen recibo de algunas de las dependencias involucradas con el proceso en la socialización de la investigación que se pretenden realizar. Sin embargo, con unas pocas personas se ha sentido como una actitud hostil frente a la propuesta.

En materia estadística, se evidencian problemas, por la inexistencia de datos en el desarrollo de estudios o investigaciones de tipo institucional realizadas en este campo. Esto, por supuesto, induce, inconvenientemente, al subjetivismo en las respuestas que más adelante estructuraremos en la aplicación de las entrevistas.

Desde el punto de vista personal y para el tiempo inicial de la investigación, he presentado problemas en la disponibilidad de tiempo, por razones, netamente, académicas y laborales; es decir, debido a la absorción de tiempo que demandan las actividades laborales en nuestra empresa, motivo por el cual me había sido imposible cumplir con este requerimiento académico.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 Tipo de Estudio**

El presente estudio, es descriptivo y evaluativo, por cuanto se ocupa en conocer los aspectos administrativos, de planeación, estructural, liderazgo, cultural, talento humano y de información del actual sistema organizacional de la Universidad de La Guajira. También se estudiarán los componentes de planeación, recursos, operación, administración, talento humano y cultura corporativa, como factores que justifican una reorganización del sistema antes mencionado. Estos aspectos también se valoran para determinar si son adecuados para la situación de la institución

### **5.2 Fases de Investigación**

**5.2.1 Exploratorio.** Inicialmente se realizaron una serie de visitas con los funcionarios de la universidad, tales como el Vicerrector Académico, el Director de Planeación, el Director de Bienestar Social Universitario, el Director de la oficina de Talento Humano y otros, con el fin de enterarlos del propósito de este estudio y solicitarles que suministraran la información requerida y fidedigna para la satisfacción del mismo.

La elaboración de la estrategia. Se apoyo en un equipo interdisciplinario conformado por funcionarios y docentes con dominio del quehacer universitario, quienes coadyuvaron en la aplicación del instrumento y la distribución de los cuestionarios en las dependencias estratégicas para el objeto de estudio. Posteriormente la tabulación de la información fue objeto de un experto en procesamientos de datos estadísticos en software. Finalmente el autor realizó el esfuerzo intelectual necesario para concretar los resultados de la investigación.

**5.2.2 Fuentes y unidades de Información.** En el presente estudio se recurre a las fuentes de información primaria y secundaria. Las fuentes primarias fueron las obtenidas por medio del instrumento de evidencia que fue un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. En ese sentido, se obtuvo información de la planeación, integración de recursos, operación, administración y del talento humano, control generado en las actividades de gestión organizacional en la Universidad de La Guajira. Suministrada por los siguientes cargos: Profesional Universitario adscrito a Bienestar Social Universitario, Asesor Jurídico, Vicerrector Académico, Asesor de Comunicaciones, Director Programa de Ingeniería Industrial, Profesional Universitario adscrito a la Biblioteca, Profesional Universitario adscrito a Admisiones Registro y Control, Director Protocolo, Director Recursos Académicos, Profesional Universitario adscrito a la oficina de Contabilidad, Director de Planeación, Director del Centro de Investigaciones, Técnico adscrito a la oficina de Archivo,



Profesional Universitario adscrito a la oficina de Relaciones Internacionales y Director de la oficina de Talento Humano.

**5.2.3. Procedimiento.** Se realizaron, también, la aplicación de una serie de encuestas con preguntas abiertas y cerradas (ver Anexos 1) a funcionarios de la Universidad, que guardan relación con la materia objeto de estudio. En ese sentido, se obtuvo información de la Vicerrectoría Académica, del Director de la oficina de Planeación, Jurídica, Relaciones, Internacionales, Bienestar Social Universitario, Admisiones y Registros, Recursos Académicos, Programa Facultad de Ingeniería, Biblioteca, Centro de Investigaciones, Talento Humano, Asesor de Comunicaciones, Control Interno, Profesional Universitario adscrito a Protocolo, Contabilidad, Auxiliar Administrativo adscrito a Archivo, y otras dependencias, generada por sus propias actividades .

Por último, para el proceso de tabulación, fue necesaria la participación de un personal técnico, con experiencia en este tipo de trabajo.

**5.2.4 Técnicas de recolección.** La información analizada, se discrimino teniendo en cuenta las variables de la investigación y el marco organizacional de la institución, por lo cual dicha información se obtuvo directamente de las dependencias donde aplicó los instrumentos (cuestionarios), como fuente de soporte a la información suministrada por los funcionarios encuestados.

**Observación participante.** Se cuenta con el conocimiento y experiencia vivida de la problemática de la Universidad de la Guajira, por parte del autor del presente trabajo, con doce (12) años de vinculación laboral, además de ser egresado de pregrado y postgrado de la misma institución.

**5.2.5 Análisis.** Para este tipo de investigación no probabilística se tuvo en cuenta la posición del encuestado quien es la fuente primaria, por tratarse además de un estudio subjetivo pues se basa en la opinión de las personas que en ella intervienen. Además que es de suprema importancia el método de observación participante por parte del investigador quien lleva 12 años vinculado a la organización, en diferentes niveles y áreas de la estructura de la institución. Observando la necesidad que exista un sistema organizacional en la Universidad de La Guajira que se genere a través de un diagnóstico que defina estrategias de gestión que permita mejorar la cultura institucional.

### **5.3 Planteamiento de la Muestra**

**5.3.1 Población Universo.** Para el presente estudio la población la conforma el número total de funcionarios directamente responsables de los procesos organizacionales de la Universidad de La Guajira, así: Directivos y administrativos.

**Tabla 2. Población o Universo del Estudio**

<b>Denominación del Cargo / Dependencia</b>	<b>No. de Miembros</b>
<b>Despacho del Rector</b>	
• Rector	1
• Vicerrector	2
• Secretario General	1
• Decanos de las facultades académicas	5
• Director de Programa Curricular	8
• Director Provincial	4
• Asesor	2
• Tesorero	1
• Secretaria Privada	1
<b>DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	
• Profesional Especializado	9
• Profesional Universitario	15
• Técnico	17
• Auxiliar Administrativo	34
• Cajero	1
• Almacenista	1
<b>TOTAL FUNCIONARIOS</b>	102

**Fuente:** Talento Humano.  
Diseño del Autor

En términos generales, las características de la población del estudio, son las siguientes:

- Niveles administrativos:  
Ejecutivo, Asesor y operativo de trabajo profesional.
  
- Áreas administrativas:  
Vicerectoría, Direcciones y Facultades.

**5.3.2 Método de muestreo.** Se seleccionó el método de muestreo “no probabilístico”, justificado por las siguientes razones:

- El tiempo de ejecución del estudio es, relativamente, “corto”, si bien se tiene en cuenta que la Universidad da pautas, respecto a los límites de tiempo que deben tenerse en cuenta, en lo posible, para la entrega de informes finales, además de la resistencia al suministrar información por temor que muestran los funcionarios.
  
- La investigación es de tipo cualitativo, en la que prevalece la opinión de los sujetos investigados (ver anexo Tabulación por categorización. Página 145.).

**7.3.3 Tamaño deseado de la muestra.** Se escogió como muestra, un 15% del total de la población (102 funcionarios de planta); distribuidos así:

**Tabla 3. Distribución de la Muestra**

<b>Denominación del Cargo / Dependencia</b>	<b>No. de Miembros</b>	<b>Muestra Escogida</b>
<b>Despacho del Rector</b>		
• Rector	1	0
• Vicerrector	2	1
• Secretario General	1	0
• Decanos de las facultades académicas	5	1
• Director de Programa Curricular	8	1
• Director Provincial	4	0
• Asesor	2	2
• Tesorero	1	0
• Secretaria Privada	1	0
<b>DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		
• Profesional Especializado	9	3
• Profesional Universitario	15	6
• Técnico	17	0
• Auxiliar Administrativo	34	1
• Cajero	1	0
• Almacenista	1	0
<b>TOTAL FUNCIONARIOS</b>	<b>102</b>	<b>15</b>

**Fuente:** Talento Humano. .  
Diseño del Autor

#### **5.3.4 Tipo de aplicación del método de muestreo no probabilístico.**

Se seleccionó la aplicación denominada “muestreo por juicio”, la cual, para el presente trabajo, consistió en tomar los niveles y áreas

Administrativos, como muestra básica, dado que, estos cargos como los demás de la Universidad de La Guajira, es reflejo fehaciente de la problemática que viven sus miembros confortantes que, se involucran en la situación investigada.

## **6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA.**

### **6.1 Antecedentes**

La Universidad de La Guajira fue creada el 12 de noviembre de 1976, por decreto 523 de la honorable Asamblea Departamental, en cumplimiento de las Ordenanzas 011 y 022 de 1975. Inicia labores en el año de 1977 con el nombre de Universidad Experimental de La Guajira, el cual lleva hasta 1985. En este período, la planeación del desarrollo académico, en sus inicios, no logra convertirse en un sistema y predomina la tendencia hacia el trabajo operativo.

A partir de 1986, se elabora el primer plan de desarrollo, *Plan de Desarrollo Prospectivo de la Universidad de La Guajira 1986 – 2008*. Este plan fue elaborado por un consultor externo. Teniendo en cuenta que el horizonte de este plan era a muy largo plazo, se prepara con un asesor externo y participación a la comunidad, un plan comentario, *el Plan Trienal 1991 – 1993*. En este plan se opta por la metodología de la planeación estratégica y predomina la tendencia de revisar lo académico y lo administrativo.

Hasta el año de 1994, la Universidad de La Guajira funciona como institución universitaria. El 24 de mayo de 1995, el Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, mediante resolución 1770, emanada del Ministerio de Educación Nacional, le reconoce su estatus de universidad en atención a que había cumplido con la reglamentación vigente para ser reconocida como tal. Para cumplir con esta reglamentación, la Universidad de La Guajira presentó, a finales de 1994, para su aprobación el plan de desarrollo *Un Compromiso Hacia el Siglo XXI*, elaborado por la comunidad universitaria; este plan orienta la gestión administrativa y académica y cualifica los resultados humanos y técnicos requeridos para la categoría de Universidad.

A partir de 1985, se presentan planes operativos por semestre para operacionalizar los proyectos del plan de desarrollo antes mencionado, con la modalidad participativa a través de reuniones de directivos y jefes de secciones.

Desde 1998, se concibe la planeación institucional como un sistema integral con la preocupación de responder a las exigencias trazadas por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), para entrar al proceso de autoevaluación con fines de autorregulación y con miras a la acreditación, según los factores de análisis establecidos: Proyecto Institucional, Estudiantes y Profesores, Procesos Académicos, Bienestar



Institucional, Organización, Administración y Gestión, Egresados e Impacto sobre el Medio, Recursos Físicos y Financieros.

En 1999, se estructura el *Proyecto Educativo Institucional*, el cual constituye el pensamiento filosófico que orienta el quehacer de la Universidad de La Guajira y se realiza la operatividad de las políticas institucionales para la transformación académica y administrativas reflejadas en el *Plan de Desarrollo 2000 – 2002*.

En 2005 y en virtud del Primer Diagnóstico de Estados Iniciales terminado en el 2004, sus recomendaciones y la visión de un Macrosistema para su ajuste y reestructuración impone la contemporización del PEI, cuyo resultado es este documento<sup>38</sup>.

*La Universidad de La Guajira en hechos importantes:*

- 1.975: Se expide la Ordenanza 02 en la que se “Conceden facultades Extraordinarias al Gobernador de la Guajira, para crear, organizar, y reglamentar el funcionamiento de la Universidad de la Guajira”.

---

<sup>38</sup> PLAN DE DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA 2006 – 2009.p6

- 1976: Se termina el documento elaborado por el Sipur denominado “Estudios básicos para la Planeación y Programación de la Universidad Experimental de la Guajira”.
- 1977: Inicia labores la Universidad en la calle 1ª con Carrera 13 de Riohacha.
- 1981: Se traslada la Universidad a la calle 26 con Carrera 7ª en la estructura construida para el funcionamiento del INEM Regional.
- 1981: Se crea La Oficina de Planeación de la Institución.
- 1983: Se crea en Centro de Investigaciones de la Universidad.
- 1984: Se firma el Convenio Interadministrativo con la ESAP para el funcionamiento del CREAD, donde se desarrolla el programa temporal de Administración Pública, a nivel tecnológico y pregrado, con énfasis en Administración Municipal.
- 1986: Se aprueba el Plan de Desarrollo Prospectivo 1987 – 2008.
- 1987: Se reglamenta mediante Ordenanza 002 la emisión de la Estampilla Pro Universidad con destino al financiamiento y construcción de la Universidad, aprobada por la Ley 71 de 1976.
- 1987: Se aprueba Estatuto Docente para la Institución.
- 1987: Se Crea el Programa de Licenciaturas en Lenguas Modernas.
- 1991: Se aprueba el Plan Trienal 1991 – 1993.
- 1992: Se crea el Programa de Ingeniería del Medio Ambiente y Recursos Energéticos.
- 1994: Se apruébale Plan de Desarrollo “Un compromiso hacia el Siglo XXI”.

- 1995: Inicia labores el Programa de Licenciatura en Etno Educación y Proyecto Social.
- 1995: Inician labores programas educativos en el Municipio de Maicao en convenio con la Universidad del Magdalena.
- 1996: Se inician labores en la nueva sede la Ciudadela Universitaria del Kilómetro 5 de la Vía a Maicao.
- 1996: Inicia labores el Programa de Trabajo Social, en convenio con la Universidad de Cartagena, celebrado en Dic. De 1995.
- 1996: Se realizaron los siguientes Congresos: Congreso Nacional de Ciencias Biológicas Binacional de Estudiantes de educación, Nacional de Ciencias y Tecnología del Carbón y Departamental de Estudiantes de Ciencias Económicas y Administrativas.
- 1997: Creación de extensiones CREAD y la apertura de cuatro (4) programas de Licenciaturas en Educación, con énfasis en: Ciencias Sociales, Español y Literatura, Matemáticas y Física y Biología y Química; actualmente se desarrollan en 23 Municipios y 4 Departamentos.
- 1998: Se crea el Programa de Contaduría, con licencia de funcionamiento provisional.
- 1998: Se realiza el Primer Congreso Nacional de Etnoeducación.
- 1998: Se crea e inicia labores el Programa de Contaduría Pública.
- 1988: Se erige el acuerdo 032 de 1998, por medio del cual se crea el “Sistema de autoevaluación con fines de acreditación”.

- 1999: Se inicia el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Universidad de la Guajira 2000 – 2002 Un Compromiso Social.
- 1999: Primer Encuentro de Rectores Universitarios: Costa Atlántica, Colombia Estado Zulia.
- 2000: Consolidación del proceso de autoevaluación con fines de autorregulación y para acreditación
- 2001: Acreditación previa de los programas de la facultad de ciencias de la educación
- 2002: Mediante resolución rectoral No. 00150 se crea la Gerencia de Acreditación o Autoevaluación para la calidad.
- 2004: Primer diagnóstico crítico de estados iniciales de la Universidad de La Guajira.
- 2004. Se obtiene Registro Calificado para los programas de Ingeniería Industrial y Ambiental en las sedes de Riohacha, por siete ( 7 ) años.

## **6.2 Aspecto Administrativo**

**6.2.1 Proceso estratégico.** No existe sistema organizacional definido, además, el accionar de la institución no es coherente con el pensamiento filosófico de la institución, planteado en el PEI, el cual textualmente dice<sup>39</sup>:

---

<sup>39</sup> PEI, grupo Elite, Gerencia de autoevaluación para la calidad, Universidad de la Guajira, Riohacha, octubre, 2005

“ La Universidad de la Guajira como institución pública es un escenario que permite, del sujeto que argumenta, el desarrollo libre de las ideas sobre el mundo contrastándolas con la cultura. Reconoce la representatividad como forma de participación intersubjetiva y social, fomenta la dignidad formando desde posiciones ontológicas, epistemológicas y metodológicas validadas por las ciencias empíricas y las ciencias sociales para afrontar los problemas del mundo de la vida de manera que fortalezca la democracia asumiendo responsabilidades éticas, de respeto y veneración de la vida, a los antepasados, al orden paterno, a la familia, a la patria, a la equidad de género, de etnias, de diferencias económicas, de la ecología, buscando contribuir al bienestar del hombre en todas sus dimensiones, pero sobre todo, en tanto su devenir humano. ”

En correspondencia con filosofía institucional la Universidad de La Guajira acoge los siguientes principios y valores:

(1). **Convivencia:** Entendida como la capacidad de vivir en armonía, respeto, paz, entendimiento y tolerancia con el otro.

(2). **Pertenencia:** Considerada como el compromiso y la responsabilidad de los actores con el cumplimiento de la visión, misión, las políticas, los principios y valores institucionales bajo una imagen corporativa construida por toda la comunidad académica en el propósito grande de

desarrollar sentimientos de afectación intersubjetiva en torno a lo que la universidad representa para cada uno de sus miembros y entre ellos.

(3). **Justicia:** Entendida ésta como la práctica de la equidad; el ofrecimiento de iguales oportunidades, en todo sentido, a cada uno de los actores que hacen parte de la vida universitaria, sin que medien jerarquías desestabilizadoras del sentido de la igualdad.

(4). **Transparencia:** Considerada como la actitud y el comportamiento honestos de los actores de la comunidad universitaria, en concordancia con los principios y valores institucionales.

(5). **Diversidad cultural:** Entendida como el respeto a la cultura en sus diferentes formas de manifestación: de género, edad, de ideas, de religión, procedencia, de razas, de cosmovisión, de creencias e imaginarios, de la concepción de la estética, etc.

(7). **Formación integradora:** Entendida como aquella que hace alusión a la diversidad cultural, que en un mundo global y acercado virtualmente, aparece como una oportunidad en tanto se acceda a una educación que permita el desarrollo del trabajo colaborativo, a través de la práctica de los valores sociales universales. El trabajo colaborativo implica, por su parte, el mutuo apoyo de las disciplinas o la transdisciplinariedad que

realizan los profesionales cuando, a través de su saber sirven al desarrollo de otros saberes y viceversa.

(8). **Amor al trabajo:** desplegado por la institución como una forma de estímulo a quienes lo desarrollan, invirtiendo en formación relacionada con los roles que desempeñan cada uno de los miembros de la comunidad académica.

(9). **Autonomía de aprendizaje, investigación, cátedra y expresión:** La autonomía de aprendizaje, de investigación y de academia en la Universidad de La Guajira queda establecida por el artículo 28 de la ley de 30 de 1992, que dice:

La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente ley, reconoce a las universidades el derecho (...) a crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales (...) (Ley 30 Comentada, 1992).

**Asimismo, En concordancia con la Misión de La Universidad de La Guajira,** “La Universidad de La Guajira, como institución de Educación superior estatal de mayor cobertura en el departamento, se nutre de diferentes campos de la ciencia y la tecnología; forma profesionales que perciben, aprenden, aplican y transforman los saberes y la cultura a través

de las funciones que le son propias: *el desarrollo y la difusión de la Ciencia y la Tecnología y la formación de científicos; el fomento y el desarrollo de la actividad económica y la formación de emprendedores; el desarrollo y la transmisión de la cultura; la profesionalización y el compromiso social;* con una organización académico-administrativa soportada en procedimientos que la dinamizan para proyectarse hacia el entorno. Se autocontrasta en la multiculturalidad con miras al etnodesarrollo, por lo cual diseña y ejecuta estrategias que la hacen competitiva, eficiente y eficaz. En consecuencia, ante los problemas sociales y culturales forma y educa técnicos, tecnólogos y profesionales comprometidos consigo mismos, con el entorno local, regional, nacional e internacional, afianzando la colombianidad”.<sup>40</sup>.

**La Universidad de La Guajira pretende, desde el punto de vista de su visión,** “En el siglo XXI la Universidad de La Guajira será el centro de la cultura regional, con reconocimiento local, nacional e internacional; con acreditación de alta calidad e institucional; formadora de personas integradoras, dedicadas a la academia, a la investigación y a la producción intelectual, comprometidas con el entorno con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Establecerá convenios e intercambios interinstitucionales, internacionales y fronterizos; y aplicará los adelantos tecnológicos en todos los campos

---

<sup>40</sup> Ibid., p.51



del saber para ser más competitiva frente a las exigencias de la globalización”<sup>41</sup>.

En cuanto a sus políticas, se mencionan:

- ✓ Grupo de personas con un propósito común en condiciones de trabajo no programado, medios intelectuales y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobras en las labores.
- ✓ Orientación administrativa dirigida al trabajo en equipo de calidad con responsabilidad que signifique un reconocimiento por el desempeño.
- ✓ Resultados psicológicos en el colectivo institucional con auto disciplina en los actos asumidos para la satisfacción, la contribución y la autorrealización en el desempeño.
- ✓ Comprensión individual y colectiva de la conducta humana, para el desarrollo de nuevas condiciones sociales fundada en el desarrollo de potencialidades intelectivas humanas sostenibles hacia el futuro de la institución con oportunidades para satisfacer necesidades.
- ✓ Propuesta concertada que responde al sentir de una comunidad y a las tendencias nacionales e internacionales de la educación superior en su

---

<sup>41</sup> Ibid., p.51

misión fundamental de formar el capital humano para el cambio social y el desarrollo científico para la universidad contemporánea y el desarrollo de la ciencia y la tecnología en la transformación de una sociedad más justa y equitativa.

Esta situación nos demuestra que los funcionarios de la Universidad de La Guajira, no conocen ni se aconductan a los principios filosóficos institucionales.

### **6.2.2 Proceso Organizacional.**

Se evidencia que la Universidad de La Guajira, no cuenta con un sistema organizacional, a pesar que los antecedentes lo plantean en todos sus planes de desarrollo como prioritario para el progreso del talento humano de la región y de la institución. No existe institucionalizado un plan de incentivos motivacionales como reconocimientos por excelencia ante la comunidad universitaria, plan de formación o capacitación, empoderamiento, manual de procedimientos, etc.

Situación que desarticula toda la normatividad existente que irradia a la Universidad de La Guajira, bien sean normas superiores o internas y generan un verdadero caos en el clima laboral, en relación a los resultados esperados.

## **7. ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN**

En la Universidad de La Guajira la planeación es la instrumentalización técnica que define los lineamientos del futuro o del deber ser de nuestra organización.

### **7.1 Planeación Sistema Organizacional.**

El estudio descubre en materia de investigación y mediante entrevista, que el “grado de logro” de los objetivos es “mediano”; lo cual, refleja la escasez de una fórmula directriz y, por lo tanto, de un camino o rumbo seguro.

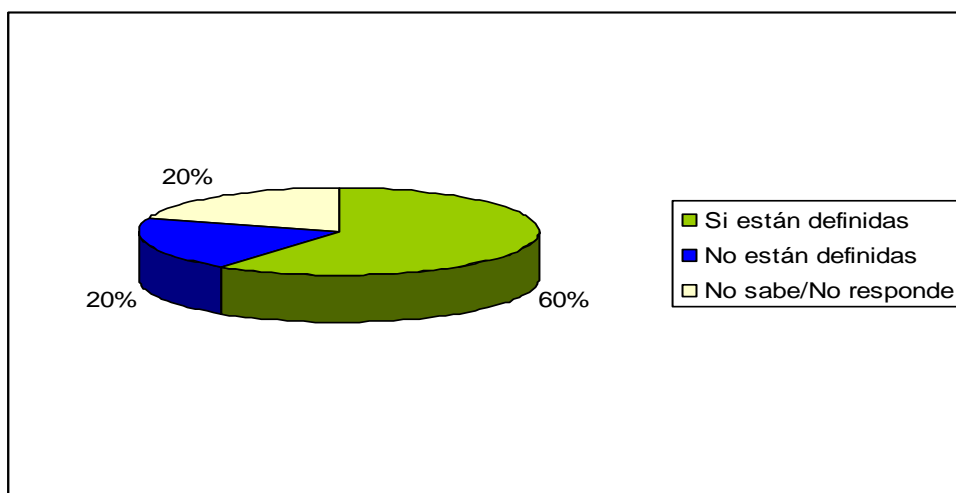
**7.2 Políticas institucionales.** Aunque parece haber un reconocimiento de la existencia de las políticas institucionales, el conocimiento de las mismas no parece ser muy profundo entre los encuestados, pues no se tiene claridad al respecto. Situación que imposibilita asegurar un norte claro para la Universidad de La Guajira, difícilmente podrá lograrse unas metas positivas si no existe claridad de las políticas del Alma Mater, además se evidencia que no hubo participación del talento humano en la construcción de dichos lineamientos. (Ver tabla 4)

**Tabla 4. Políticas institucionales**

<i><b>Categoría</b></i>	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Total Encuestados</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>
Si están definidas	9	15	60%
No están definidas	3	15	20%
No sabe/No responde	3	15	20%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 4. Políticas institucionales**



Fuente: tabla 4

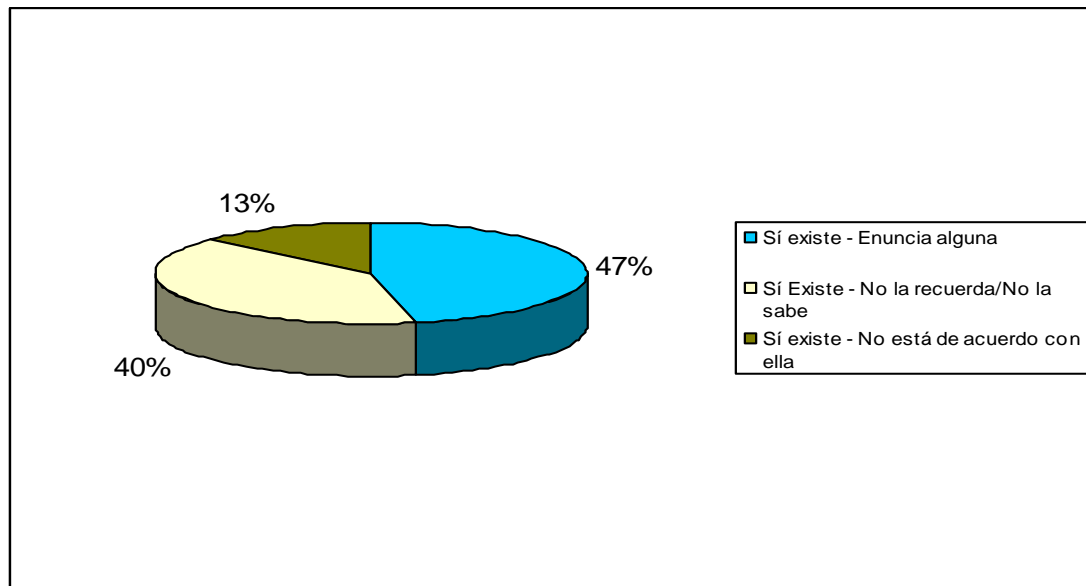
**7.2.2 Visión Institucional.** Parece haber aceptación en cuanto a la existencia de la visión de la universidad, no obstante, no se le reconoce;

es decir, ninguno de los encuestados estableció con claridad y precisión cuál es la visión de la institución. No deja de ser solo letra muerta, no existe en el imaginario del componente más importante de toda organización como es el talento humano, es decir hacia donde pretende llegar la Universidad de La Guajira, cuál es su alcance en los próximos años. (Ver tabla 5)

**Tabla 5. Visión Institucional**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí existe - Enuncia alguna	7	15	47%
Sí Existe - No la recuerda/No la sabe	6	15	40%
Sí existe - No está de acuerdo	2	15	13%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 5. Visión Institucional**

Fuente: tabla 5

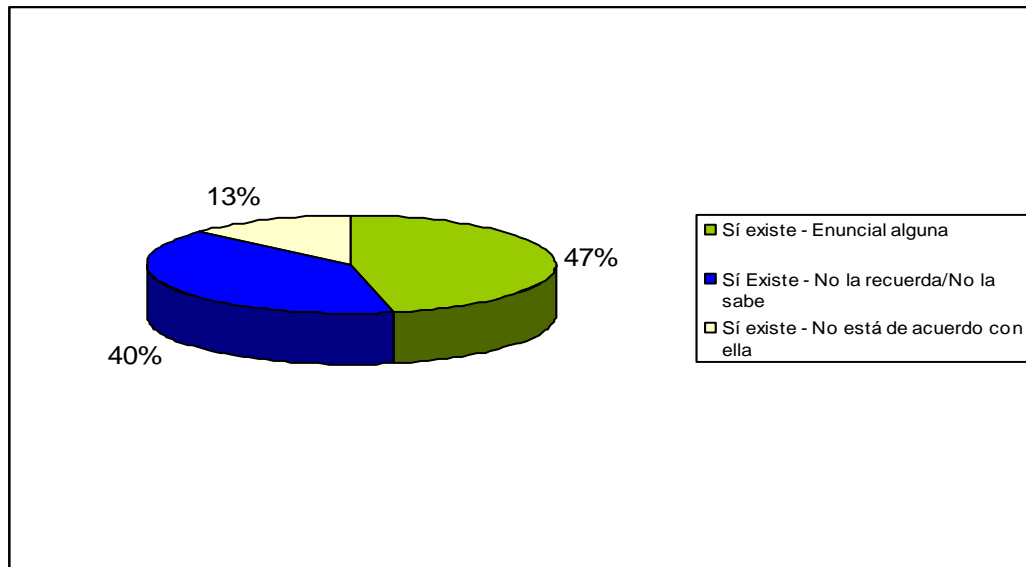
**7.2.3 Misión Institucional.** Parece haber consenso en cuanto a la existencia de la misión de la universidad, no obstante, no se le reconoce; es decir, ninguno de los encuestados estableció con claridad y precisión cuál es la misión de la institución. Esto es una situación de profundidad, si los miembros de una organización no saben o conocen el contenido de su Misión, pues, mucho menos a que se dedica desde su que hacer institucional, no existe compromiso ni sentido de pertenencia. (Ver tabla 6)

**Tabla 6. Misión Institucional**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí existe - Enuncia alguna	7	15	47%
Sí Existe - No la recuerda/No la sabe	6	15	40%
Sí existe - No está de acuerdo con ella	2	15	13%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 6. Misión Institucional**



Fuente: tabla 6

**7.2.4 Proyecto Educativo Institucional.** Al parecer el Proyecto Educativo Institucional ha sido formulado, no obstante, entre los

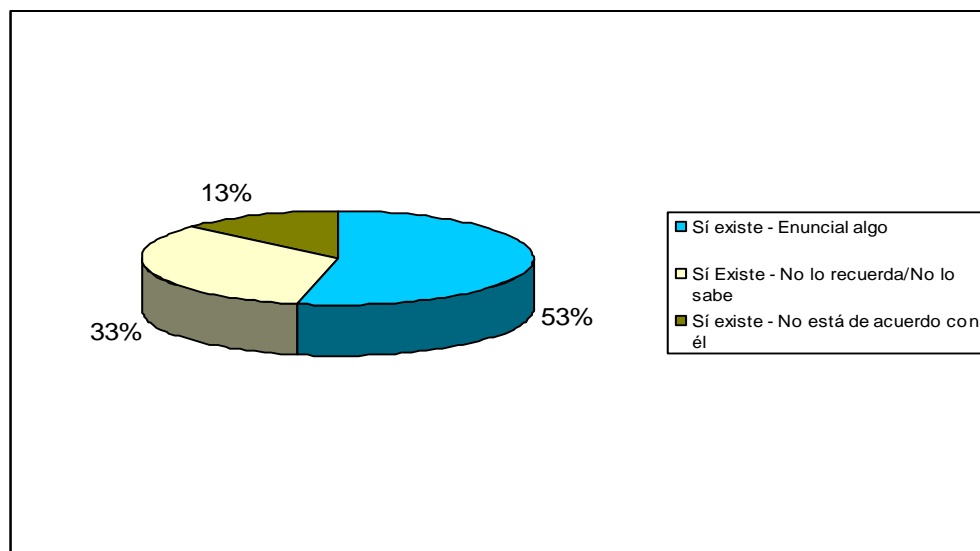
encuestados se evidencia el desconocimiento del mismo. Si los funcionarios de la Universidad de La Guajira no saben de la existencia del PEI o conocen su naturaleza y contenido, quiere decir que no apropiaron el modelo educativo instituido por la institución. (Ver tabla 7)

**Tabla 7. Proyecto Educativo Institucional**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí existe - Enuncia algo	8	15	53%
Sí Existe - No lo recuerda/No lo sabe	5	15	33%
Sí existe - No está de acuerdo con él	2	15	13%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 7. Proyecto Educativo Institucional**



Fuente: tabla 7



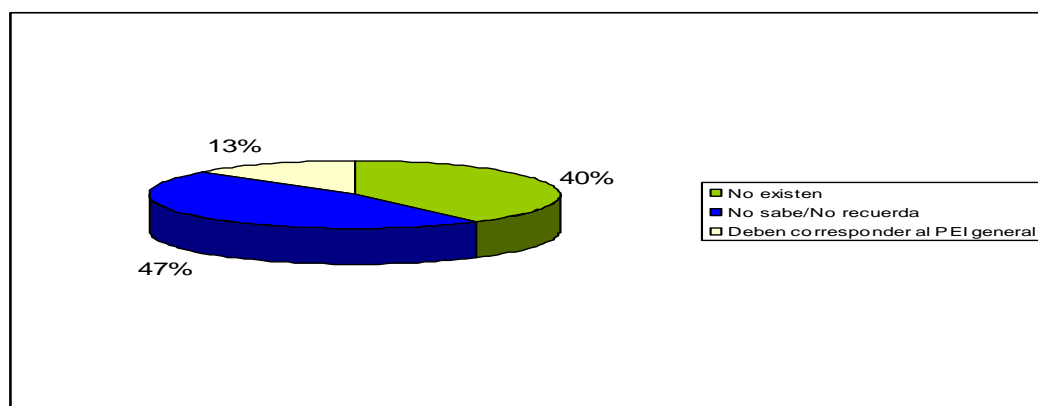
**7.2.5 Proyecto Educativo Institucional por Facultades.** Al parecer, los PEI de las respectivas facultades no saben si existen. Así lo evidencian las respuestas de los encuestados en relación con este ítem. Situación que evidencia la falta de coherencia administrativa con la naturaleza de un modelo educativo desde las áreas del conocimiento y del saber de la organización, que debe establecer sus políticas desde las necesidades de su que hacer o función social. (Ver tabla 8)

**Tabla 8. Proyecto Educativo Institucional por Facultades**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
No existen	6	15	40%
No sabe/No recuerda	7	15	47%
Deben corresponder al PEI general	2	15	13%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 8. Proyecto Educativo Institucional por Facultades**



Fuente: tabla 8

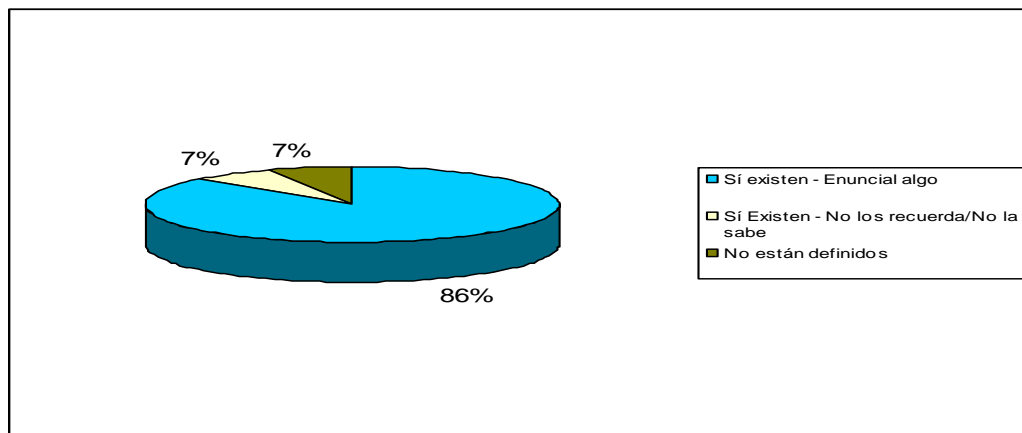
**7.2.6 Valores Institucionales.** A pesar que parecen haberse formulado los valores institucionales de la Universidad, entre los encuestados no hay un conocimiento claro de los mismos y cada quien enuncia una serie de valores diferentes a los que mencionan los otros encuestados. Consecuencia que se refleja en el clima organizacional de la institución, reconocen su existencia pero no es posible que se apropien a ellos, por falta de apropiación en su contenido, puede ser que no se tenga en cuenta la participación de las bases de la organización. (Ver tabla 9)

**Tabla 9. Valores Institucionales**

<i><b>Categoría</b></i>	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Total Encuestados</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>
Sí existen - Enuncial algo	13	15	86%
Sí Existen - No los recuerda/No la sabe	1	15	7%
No están definidos	1	15	7%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 9. Valores Institucionales**



Fuente: tabla 9

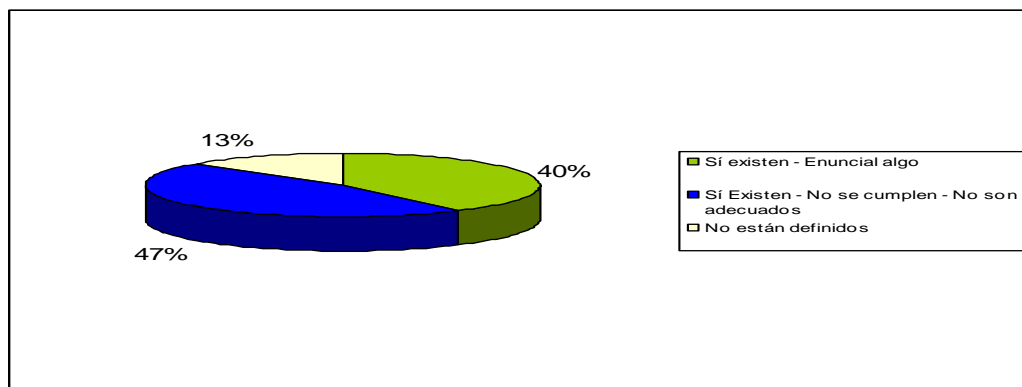
**7.2.7 Funciones y Procedimientos Institucionales.** Al parecer, las funciones y procedimientos de la institución han sido definidos, pero su conocimiento es escaso y, en consecuencia, su aplicación es muy poca. Consecuencia que se evidencia en la escasa apropiación por parte de los funcionarios al servicio de la Universidad de La Guajira. (Ver tabla 10)

**Tabla 10. Funciones y Procedimientos Institucionales**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí existen - Enuncia algo	6	15	40%
Sí Existen - No se cumplen - No son adecuados	7	15	47%
No están definidos	2	15	13%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 10. Funciones y Procedimientos Institucionales**



Fuente: tabla 10

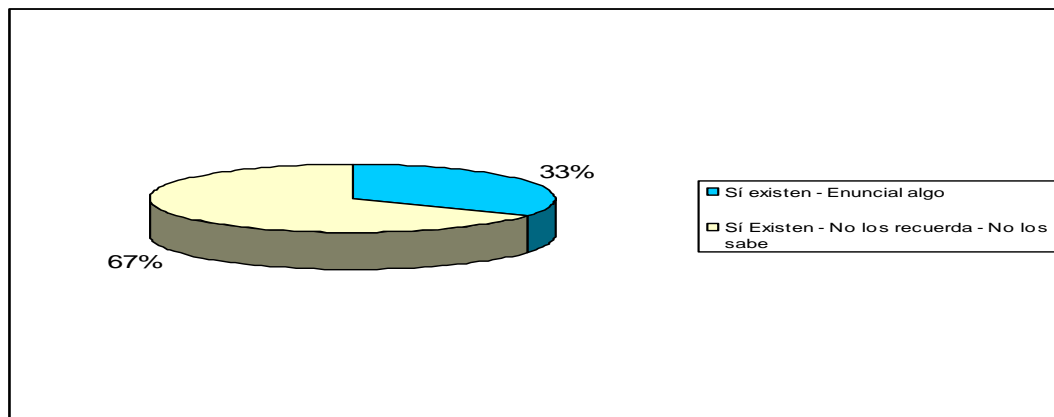
**7.2.8 Objetivos Institucionales.** El conocimiento de los objetivos institucionales es incipiente. Se podría decir que son más las personas que no los conocen, que las que los conocen. Esto se puede deber a que o no se han formulado, o no se han socializado adecuadamente. Situación que afecta directamente los resultados y la cultura corporativa, como el 67% de la población total de la institución no conoce claramente los objetivos, es decir, de que manera podría actuar un individuo dentro de una organización desconociendo sus objetivos. (Ver tabla 11)

**Tabla 11. Objetivos Institucionales**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí existen – Enuncia algo	5	15	33%
Sí Existen - No los recuerda - No los sabe	10	15	67%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 11. Objetivos Institucionales**



Fuente: tabla 11

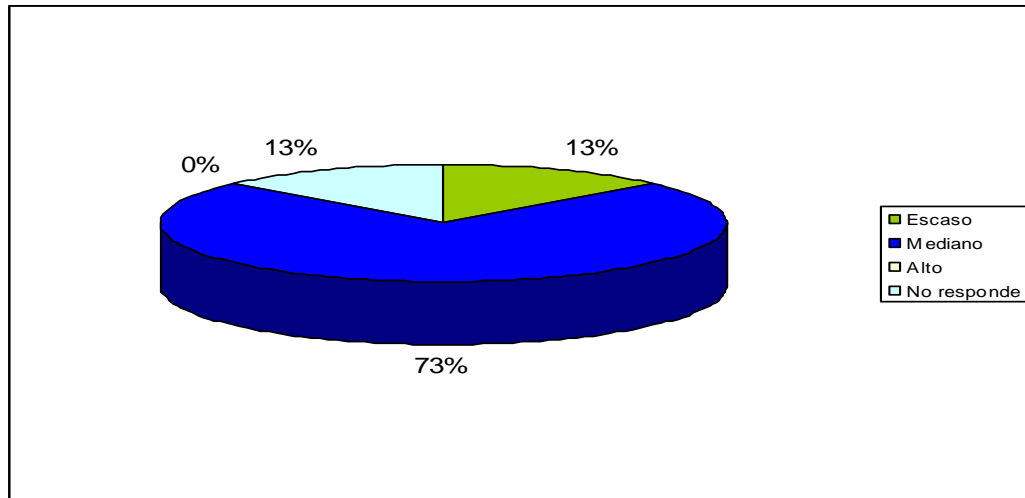
**7.2.9 Logro de los Objetivos Institucionales.** No obstante lo anterior, parece ser que la mayoría de los entrevistados (73%) coincide en que el logro de los objetivos institucionales es mediano. Sería necesario saber sobre qué base los encuestados miden el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, si es que no tienen muy claro cuáles son esos objetivos. (Ver tabla 12)

**Tabla 12. Logro de los Objetivos Institucionales**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Escaso	2	15	13%
Mediano	11	15	73%
Alto	0	15	0%
No responde	2	15	13%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 12. Logro de los Objetivos Institucionales**



Fuente: tabla 12

## **8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El análisis de la información, para el presente estudio, se refiere al proceso de la comunicación, mediante el cual, unos sujetos (estamento universitario administrativo, por ejemplo) y ciertas informaciones, entran a hacer parte del sistema organizacional de la Universidad de La Guajira.

### **8.1 Ingreso de Información**

La **comunicación** es la transferencia de información de un funcionario a otro, dentro o fuera de la dependencia o la institución. Es un medio de contacto con los compañeros de trabajo por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre sí lo que sienten y saben, garantizando un clima laboral adecuado dentro de la Universidad de La Guajira. Gracias a este puente ambas partes pueden cruzar sin riesgo el río de los malos entendidos que en ocasiones separa a las personas responsables de los procesos de la organización.

**8.2.1 Obtención de Información.** Tal y como pudo corroborarse en la información aportada por los encuestados, son tres los factores esenciales que limitan el flujo de información en la institución: 1. El de mayor

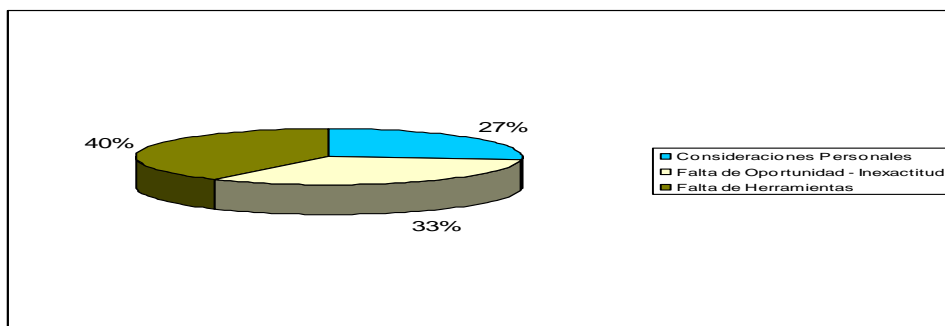
peso: la carencia de herramientas o lo inadecuado de las existentes; 2. Lo engorrosos trámites, lo que resta oportunidad y exactitud a la información; 3. Las consideraciones personales, asociadas a celos o rivalidades personales. Es de fondo la situación de no contar de herramientas como el teléfono interno y externo, Internet eficiente (alta conectividad) y permanece demasiado tiempo fuera de servicio, limitaciones en útiles de oficina, etc. (Ver tabla 13)

**Tabla 13. Obtención de Información**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Consideraciones Personales	4	15	27%
Falta de Oportunidad – Inexactitud	5	15	33%
Falta de Herramientas	6	15	40%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 13. Obtención de Información**



Fuente: tabla 13

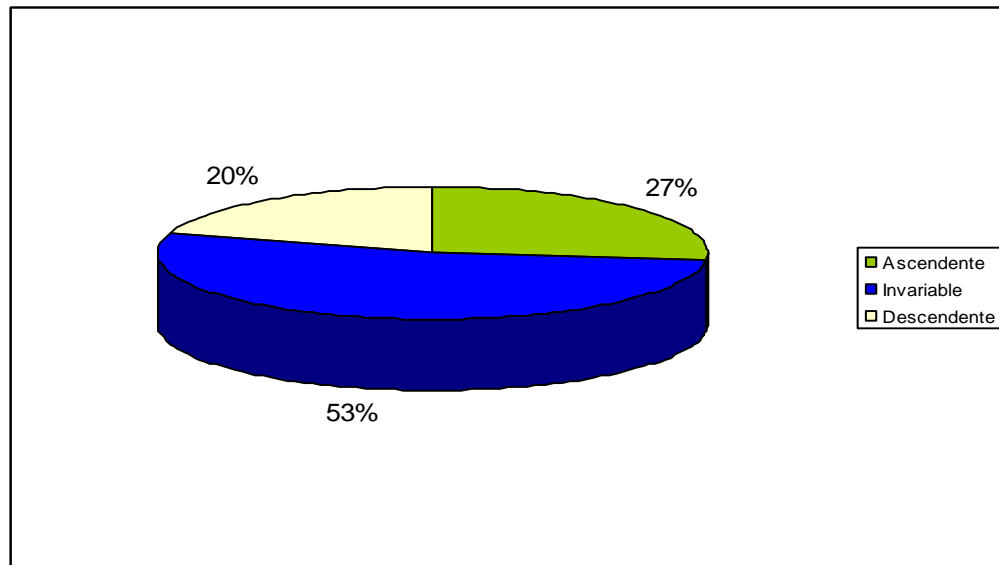


**8.2.2 Obtención de Información en los últimos tres años.** Se observa que la comunicación institucional, se ha mantenido en una categoría "INVARIABLE". Es decir, el proceso no ha mejorado, se ha mantenido igual, el análisis que puede hacerse es que la mayoría de los entrevistados considera que el proceso no ha evolucionado ni positiva ni negativamente. (Ver tabla 14)

**Tabla 14. Obtención de Información en los últimos tres años**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Ascendente	4	15	27%
Invariable	8	15	53%
Descendente	3	15	20%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 14. Obtención de Información en los últimos tres años**

Fuente: tabla 14

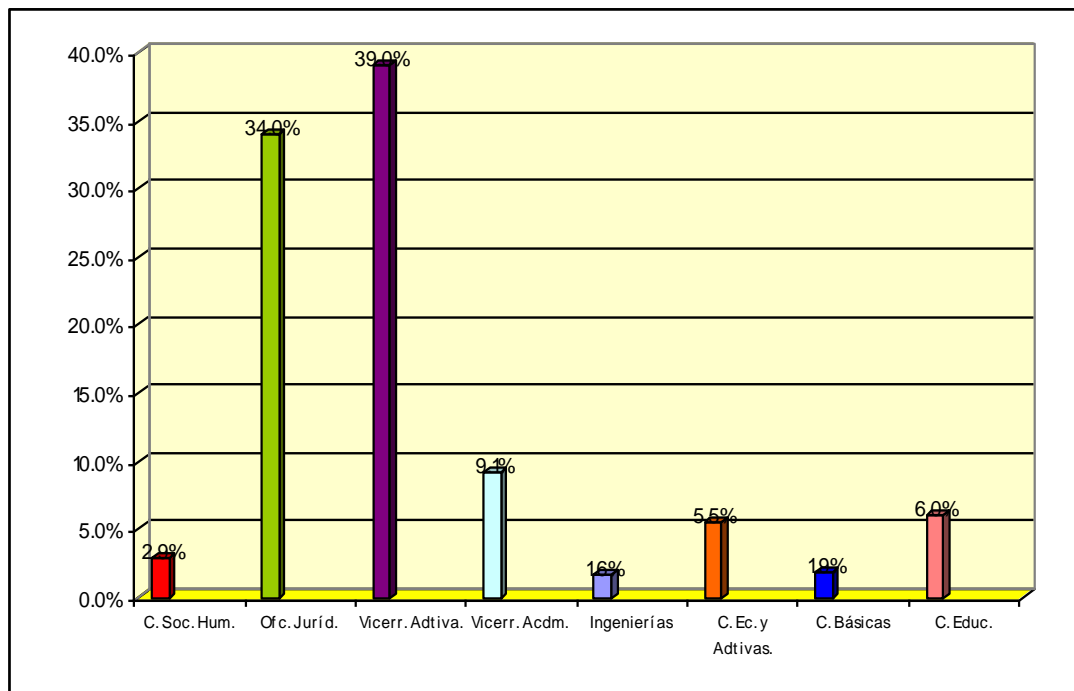
**8.2.3 Obtención de Información en procesos Administrativos.** Se observa que la comunicación institucional en procesos administrativos, donde se han presentado más fallas, es el proceso de la vicerrectoría administrativa, junto con la oficina jurídica, son las dependencias en las que más se dificulta y/o entaba la comunicación o el flujo de información. (Ver tabla 15)

**Tabla 15. Obtención de Información en procesos Administrativos**

<i>Categoría</i>	<i>Media</i>	<i>Total Encuestados</i>
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas	2.9%	15
Oficina Jurídica	34.0%	15
Vicerrectoría Administrativa y financiera	39.0%	15
Vicerrectoría Académica	9.1%	15
Facultad de Ingenierías	1.6%	15
Facultad de Ciencias Económica y Administrativas	5.5%	15
Facultad de Ciencias Básicas	1.9%	15
Facultad de Ciencias de la Educación	6.0%	15

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 15. Obtención de Información en procesos Administrativos**



Fuente: tabla 15

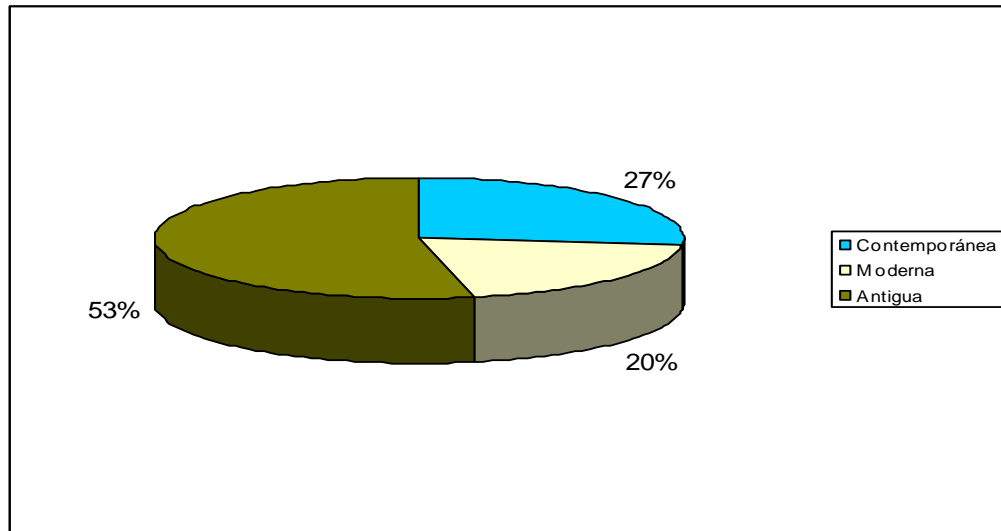
**8.2.4 Información en procesos Aplicados.** Desde la perspectiva de los encuestados, la información utilizada en el proceso administrativo es antigua, lo cual podría entorpecer el propio proceso administrativo y dificultando las posibilidades de mejora de la universidad. (Ver tabla 16)

**Tabla 16. Información en procesos Aplicados**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Contemporánea	4	15	27%
Moderna	3	15	20%
Antigua	8	15	53%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 16. Información en procesos Aplicados**



Fuente: tabla 16

## **9. FORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL TALENTO HUMANO.**

No existe la implementación de un modelo administrativo fundamentado en la filosofía del desarrollo humano sostenible que genere identidad y fortalecimiento de la imagen institucional y permita posicionamiento regional, nacional e internacional con sentido pluriétnico diversificado, humanístico y social.

Establecer un sistema transparente de gestión de personal fundamentado en la meritocracia dentro de los parámetros del sistema general de capacitación en concordancia al sistema de Carrera Administrativa de la Universidad de La Guajira. Diseñando un **Plan de capacitación en doctrina institucional**, que desarrollen acciones como: Determinar necesidades de capacitación, Conformación de un equipo interdisciplinario para el Diseño del Plan de Capacitación según áreas de desempeño laboral, Socialización del Plan de Capacitación, Institucionalización del Plan de Capacitación, Desarrollo del plan de capacitación, Seguimiento, monitoreo, acompañamiento y evaluación del plan de capacitación.

**9.1 Costos operativos.** En primera medida los resultados indican que los métodos de fijación de costos por la ejecución de un proyecto de capacitación, se basa en la “combinación de los criterios de magnitudes de los costos asociados y la toma de referencia del presupuesto de la

universidad”. Es decir, depende significativamente de la situación económica de la universidad y la característica operativa (grado de calidad, etc), para el proyecto a ejecutar.

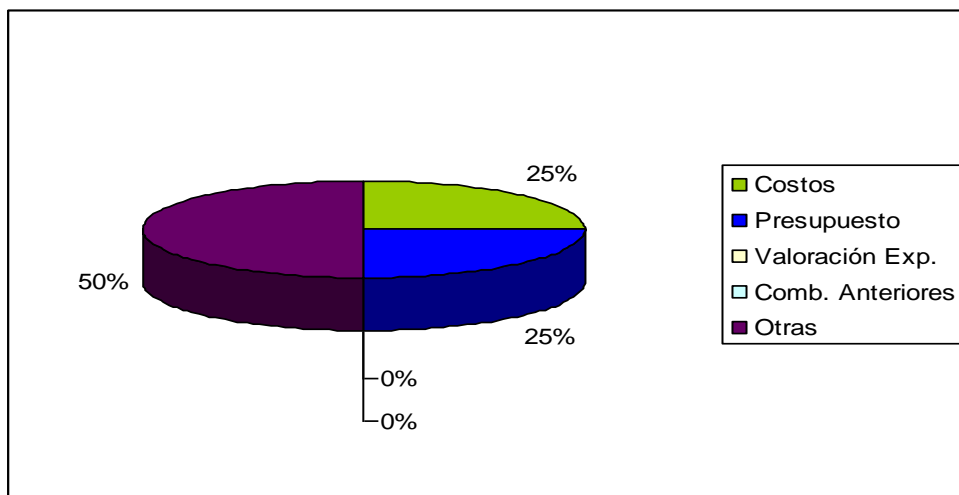
**9.2.1 Capacitación del Talento Humano.** Según los encuestados, el aspecto financiero es el que se privilegia en los procesos formación o capacitación del talento humano de la universidad. Factores tan determinantes como la valoración de experiencia se dejan de lado (según lo dicho por los entrevistados), quienes aseguran que debería implementarse un proceso de selección objetivo y que responda tanto a las particularidades de los funcionarios como a las necesidades y potencialidades de la universidad. (Ver tabla 17)

**Tabla 17. Capacitación del Talento Humano**

<i><b>Categoría</b></i>	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Total Encuestados</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>
Costos	1	4	25%
Presupuesto	1	4	25%
Valoración Expertos	0	4	0%
Combinación de las Anteriores	0	4	0%
Otras	2	4	50%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 17. Capacitación del Talento Humano**



Fuente: tabla 17

**9.2.2 Negociación en la Formación del Talento Humano.** A lo anterior, tal vez esté asociado el hecho que los encuestados perciben que en los procesos de selección para formación o capacitación de talento humano, se adolece de falta de transparencia. (Ver tabla 18)

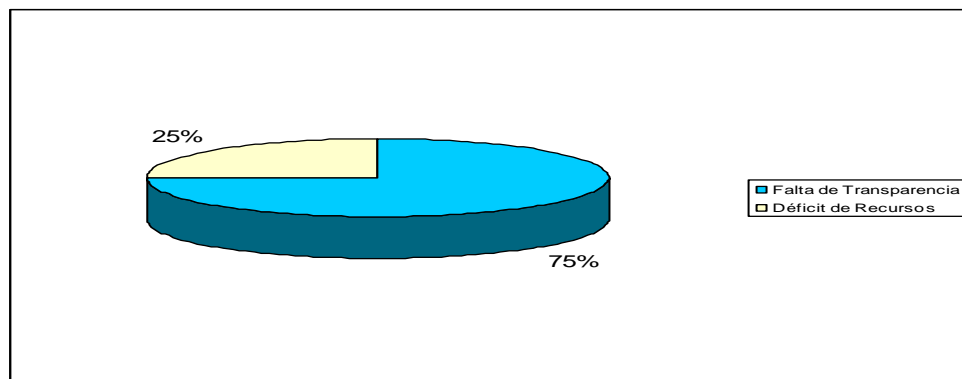
**Tabla 18. Negociación en la Formación del Talento Humano**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Falta de Transparencia	3	4	75%
Déficit de Recursos	1	4	25%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.



**Gráfica 18. Negociación en la Formación del Talento Humano**



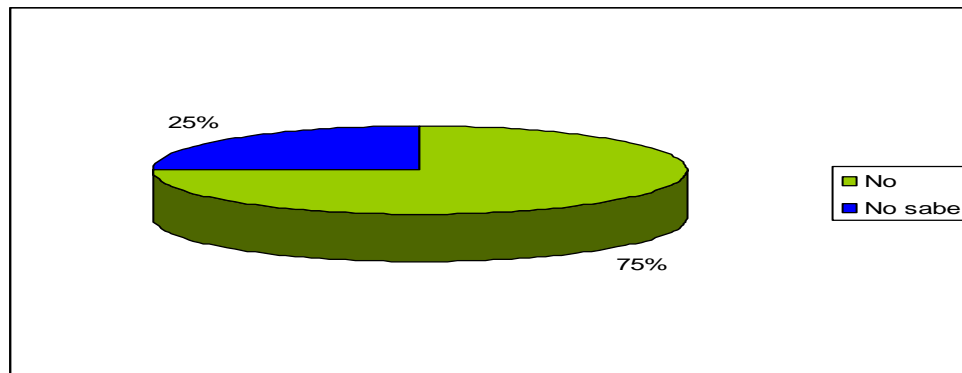
Fuente: tabla 18

**9.2.3 Presupuesto para Formación del Talento Humano.** Según lo afirmado por los encuestados, el presupuesto no es suficiente para el desarrollo de los procesos de formación o capacitación. (Ver tabla 19)

**Tabla 19. Presupuesto para Formación del Talento Humano.**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
No	3	4	75%
No sabe	1	4	25%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 19. Presupuesto para Formación del Talento Humano.**

Fuente: tabla 19

**9.2.4 Fuentes de Financiación para Formación del Talento Humano.**

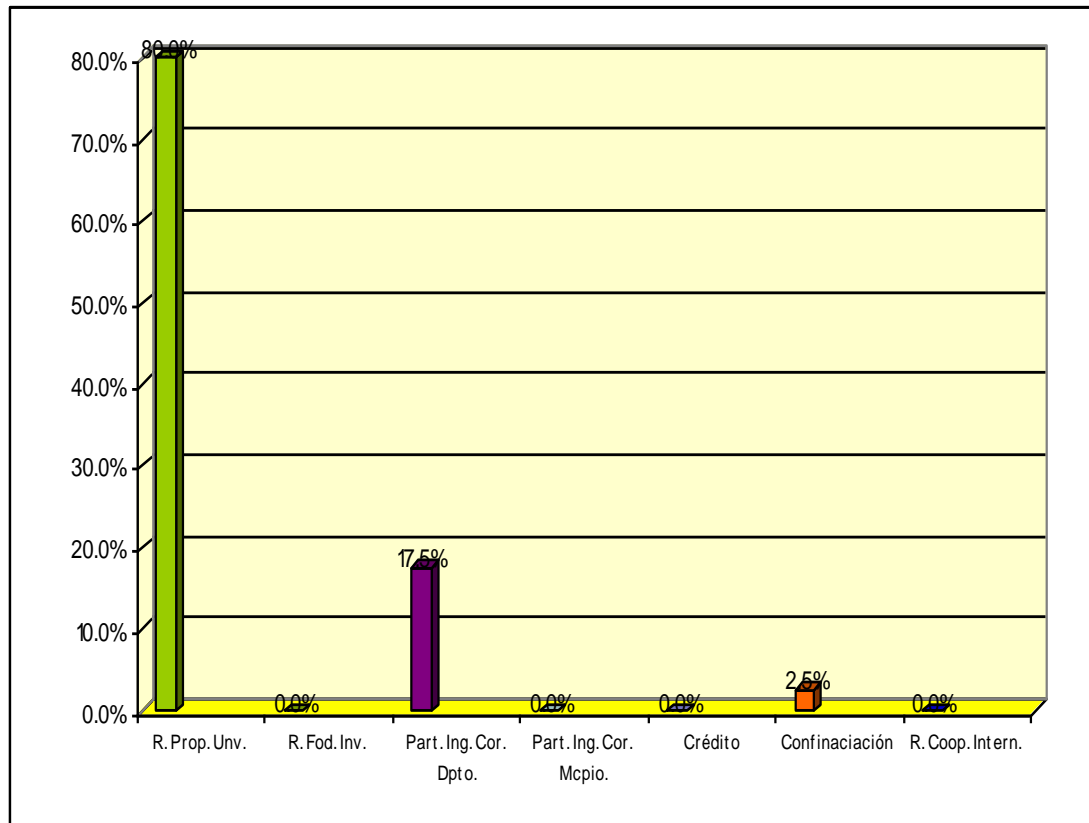
En términos generales, el 80% de los recursos invertidos en programas de formación y capacitación corresponden a recursos propios de la universidad. Otra importante fuente de financiación está dada en la participación en los ingresos corrientes del departamento. (Ver tabla 20)

**Tabla 20. Fuentes de Financiación para Formación del Talento Humano.**

<i>Categoría</i>	<i>Media</i>	<i>Total Encuestados</i>
Recursos Propios de la Universidad de La Guajira.	80.0%	4
Recursos de un Fondo de Investigación	0.0%	4
Participación de Ingresos Corrientes del Dpto.	17.5%	4
Participación de Ingresos Corrientes del Municipio	0.0%	4
Crédito	0.0%	4
Cofinanciación	2.5%	4
Recursos de Cooperación Técnica Internacional	0.0%	4

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 20. Fuentes de Financiación para Formación del Talento Humano.**



Fuente: tabla 20

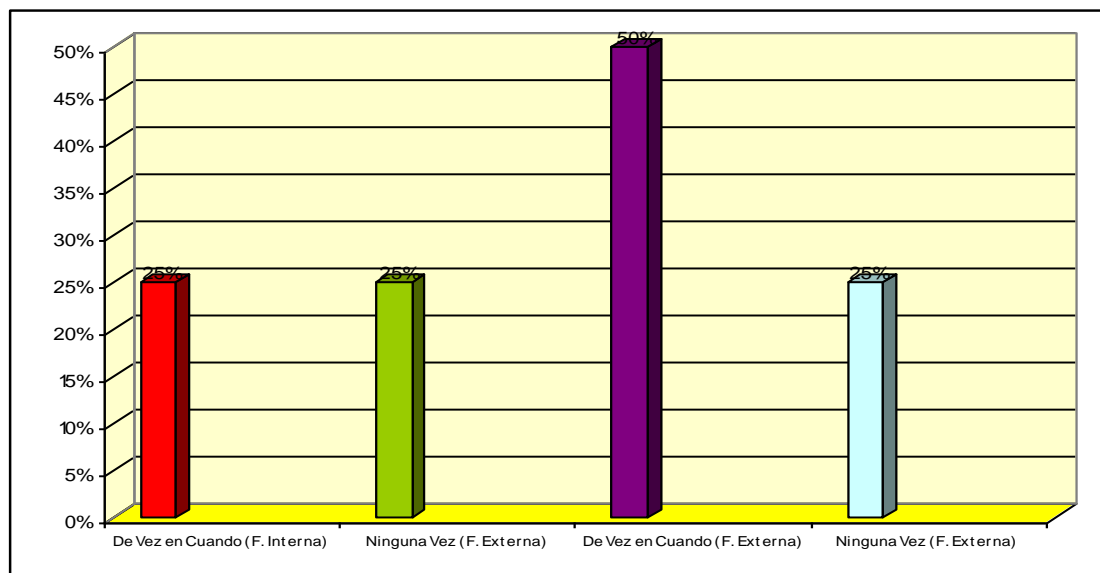
**9.2.5 Frecuencia de Financiación para Formación del Talento Humano.** Según los encuestados, la financiación externa aporta recursos con alguna frecuencia para el desarrollo de procesos de formación capacitación, Situación que no es suficiente para cubrir con la totalidad de la necesidad del Alma Mater. (Ver tabla 21)

**Tabla 21. Frecuencia de Financiación para Formación del Talento Humano**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
De Vez en Cuando (F. Interna)	1	4	25%
Ninguna Vez (F. Externa)	1	4	25%
De Vez en Cuando (F. Externa)	2	4	50%
Ninguna Vez (F. Externa)	1	4	25%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 21. Frecuencia de Financiación para Formación del Talento Humano**



Fuente: tabla 21

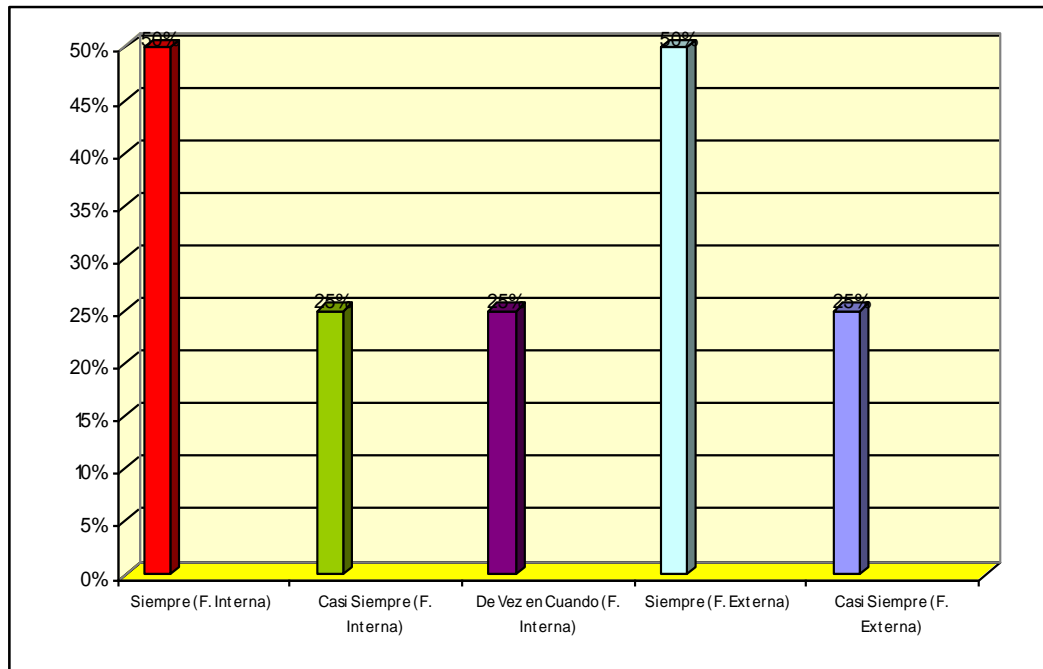
**9.2.6 Fracaso para Formación del Talento Humano.** Desde la perspectiva de los encuestados, el fracaso de los procesos de formación capacitación tiene como causa más frecuente la falta de financiación interna y externa. (Ver tabla 22)

**Tabla 22. Fracaso para Formación del Talento Humano**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Siempre (F. Interna)	2	4	50%
Casi Siempre (F. Interna)	1	4	25%
De vez en Cuando (F. Interna)	1	4	25%
Siempre (F. Externa)	2	4	50%
Casi Siempre (F. Externa)	1	4	25%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 22. Fracaso para Formación del Talento Humano**



Fuente: tabla 22

**9.2.7 Recursos Suficientes para Formación del Talento Humano.**

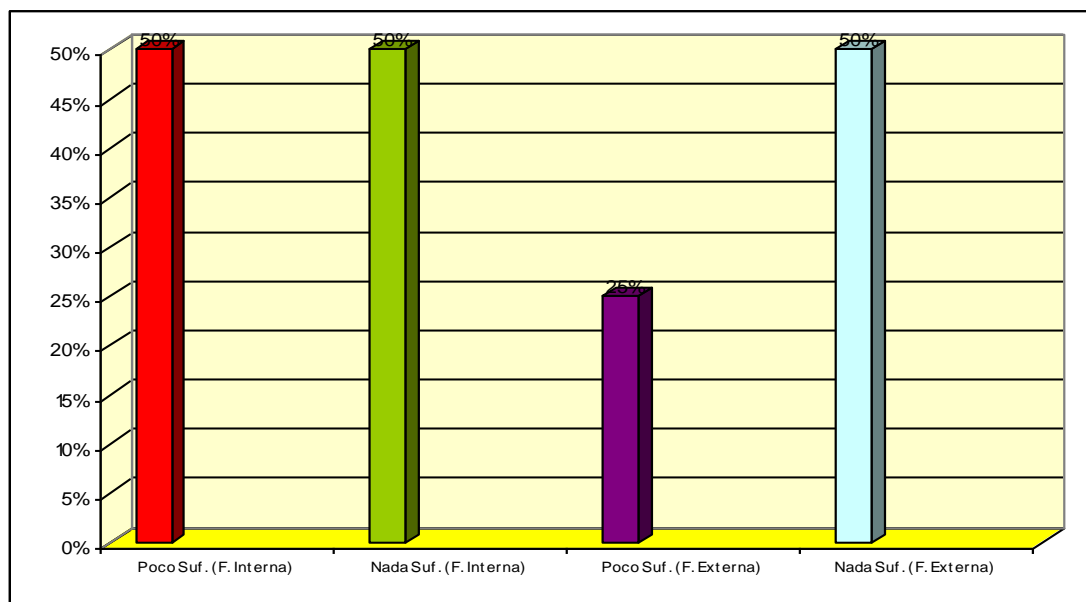
Desde la perspectiva de los encuestados, el fracaso de los procesos de formación capacitación tiene como causa más frecuente la falta de financiación interna y externa. (Ver tabla 23)

**Tabla 23. Recursos Suficientes para Formación del Talento Humano**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Poco Suficiente (F. Interna)	2	4	50%
Nada Suficiente (F. Interna)	2	4	50%
Poco Suficiente (F. Externa)	1	4	25%
Nada Suficiente (F. Externa)	2	4	50%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 23. Recursos Suficientes para Formación del Talento Humano**



Fuente: tabla 23



## 10. MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL DEL TALENTO HUMANO.

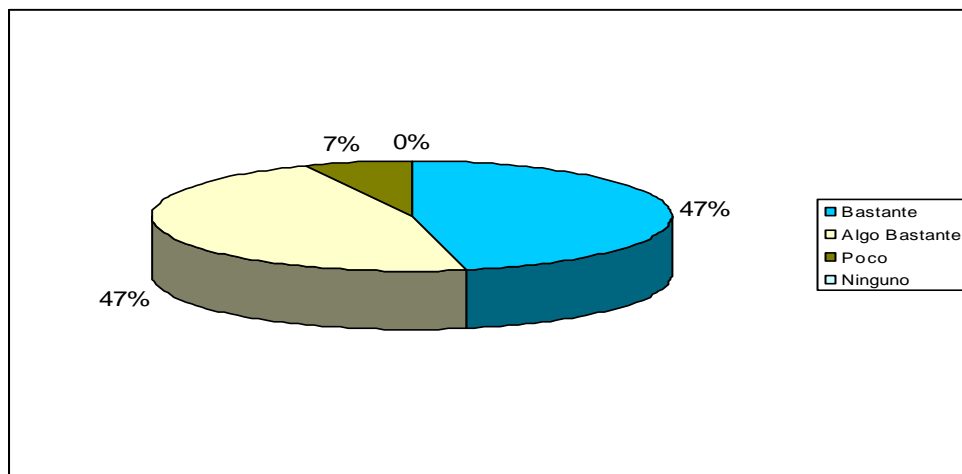
**Motivación del Talento Humano.** Los individuos tienden a desarrollar ciertos **impulsos** motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida. Gran parte del interés en estos patrones de motivación son generados bajo esquemas de clasificación de los impulsos más dominantes y en el que se señalaba la significación de éstos para la motivación.

**10.1 Dificultades en procesos Administrativos.** Desde la perspectiva de los encuestados, la información utilizada en el proceso administrativo son ineficientes, pues la mayoría perciben en ellos bastante congestión, lo cual podría entorpecer el propio proceso administrativo y dificultando las posibilidades de mejora de la universidad. Los resultados poco exitosos en los procesos obedecen profundamente o se ven reflejados en el poco nivel de motivación, compromiso y pertenencia del talento humano. (Ver tabla 24)

**Tabla 24. Dificultades en procesos Administrativos**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Bastante	7	15	47%
Algo Bastante	7	15	47%
Poco	1	15	7%
Ninguno	0	15	0%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 24. Dificultades en procesos Administrativos**

Fuente: tabla 24

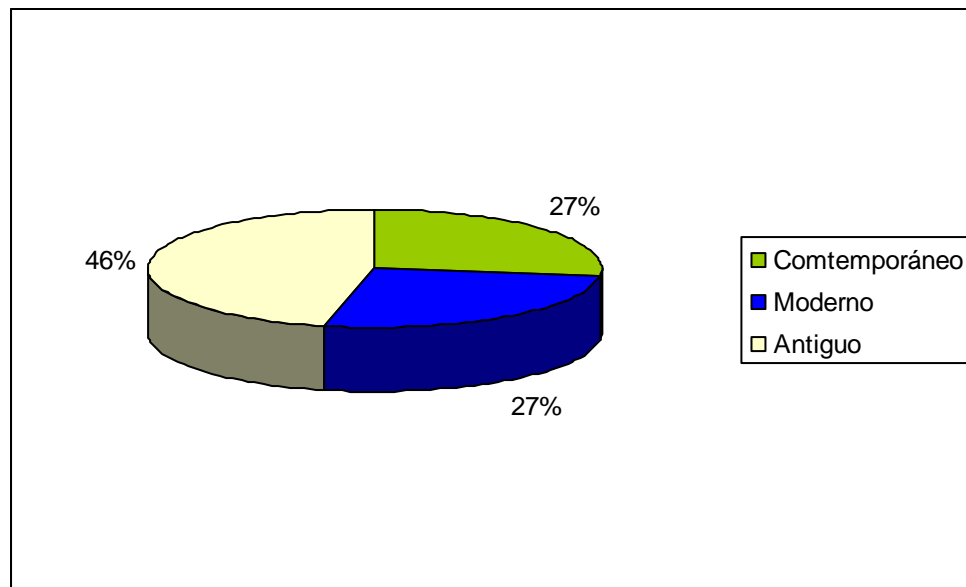
**10.2 Aplicación Tecnológica a procesos Administrativos.** Esa congestión en los procesos administrativos tal vez se deba a que la plataforma tecnológica utilizada para llevarlos a cabo padece de obsolescencia, pues el 46% de los encuestados afirma que es antiguo. Lo cual podría entorpecer el propio proceso administrativo y dificultando las posibilidades de mejora de la universidad, generando otro factor desmotivador en el talento humano. (Ver tabla 25)

**Tabla 25. Aplicación Tecnológica a procesos Administrativos**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Contemporáneo	4	15	27%
Moderno	4	15	27%
Antiguo	7	15	46%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 25. Aplicación Tecnológica a procesos Administrativos**



Fuente: tabla 25

## **11. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

**11.1 Motivación del Talento Humano.** Los gerentes deben buscar "el mejor camino" y una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

Cuando las organizaciones se desarrollan plenamente, se caracterizan por la excelencia de sus procesos, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hagan carrera administrativa, eliminar la rutinización de actividades y lograr un clima impersonal y racional en la organización, situación nada clara en la Universidad de La Guajira.

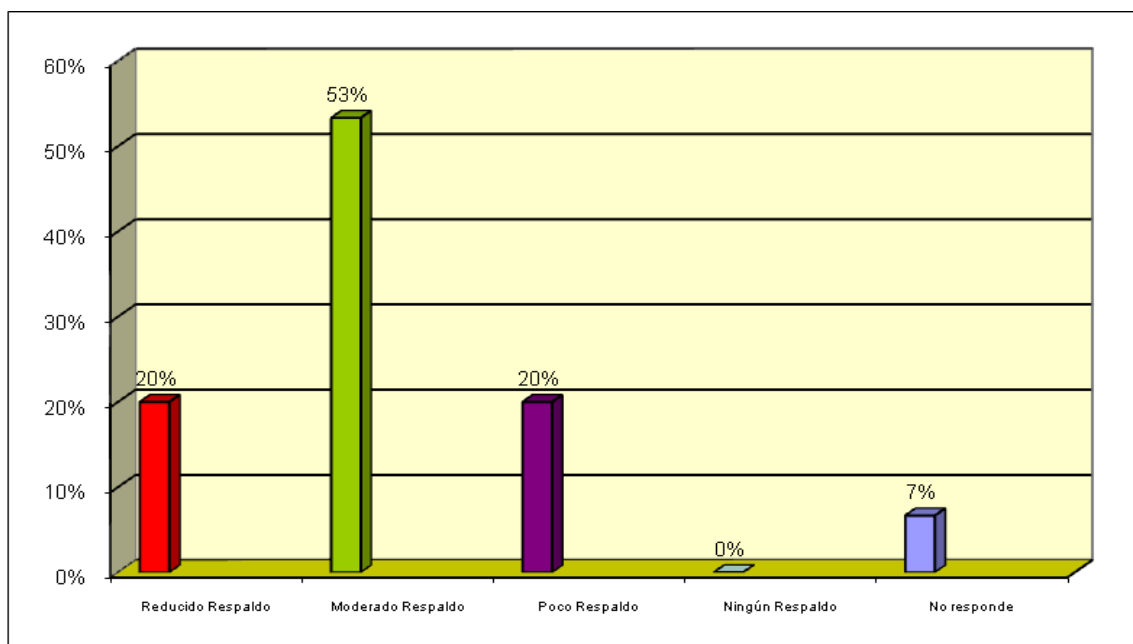
**11.2.1 Compromiso Institucional a Procesos Administrativos.** La Universidad de La Guajira, como institución, parece no comprometerse de fondo con el desarrollo de las actividades administrativas relacionadas con la administración del talento humano. Así lo afirma el 53% de los entrevistados, quienes afirman que el respaldo dado por la universidad a este tipo de actividades, es tan solo moderado. (Ver tabla 26)

**Tabla 26. Compromiso Institucional a Procesos Administrativos**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Reducido Respaldo	3	15	20%
Moderado Respaldo	8	15	53%
Poco Respaldo	3	15	20%
Ningún Respaldo	0	15	0%
No responde	1	15	7%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 26. Compromiso Institucional a Procesos Administrativos**



Fuente: tabla 26

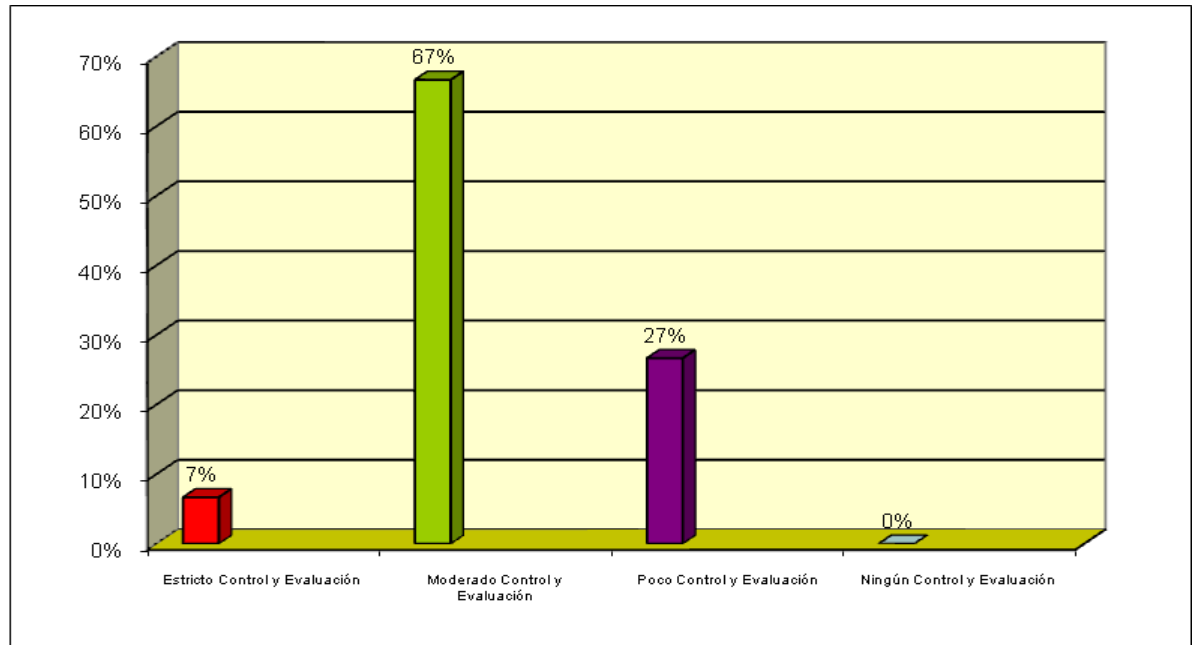
**11.2.2 Control y Evaluación Institucional a Procesos Administrativos.** En coherencia con lo anterior, la implementación de medidas de control y evaluación al desarrollo de actividades del talento humano en la Universidad de La Guajira, es a penas moderado. (Ver tabla 27)

**Tabla 27. Control y Evaluación Institucional a Procesos Administrativos**

<i><b>Categoría</b></i>	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Total Encuestados</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>
Estricto Control y Evaluación	1	15	7%
Moderado Control y Evaluación	10	15	67%
Poco Control y Evaluación	4	15	27%
Ningún Control y Evaluación	0	15	0%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 27. Control y Evaluación Institucional a Procesos Administrativos**



Fuente: tabla 27

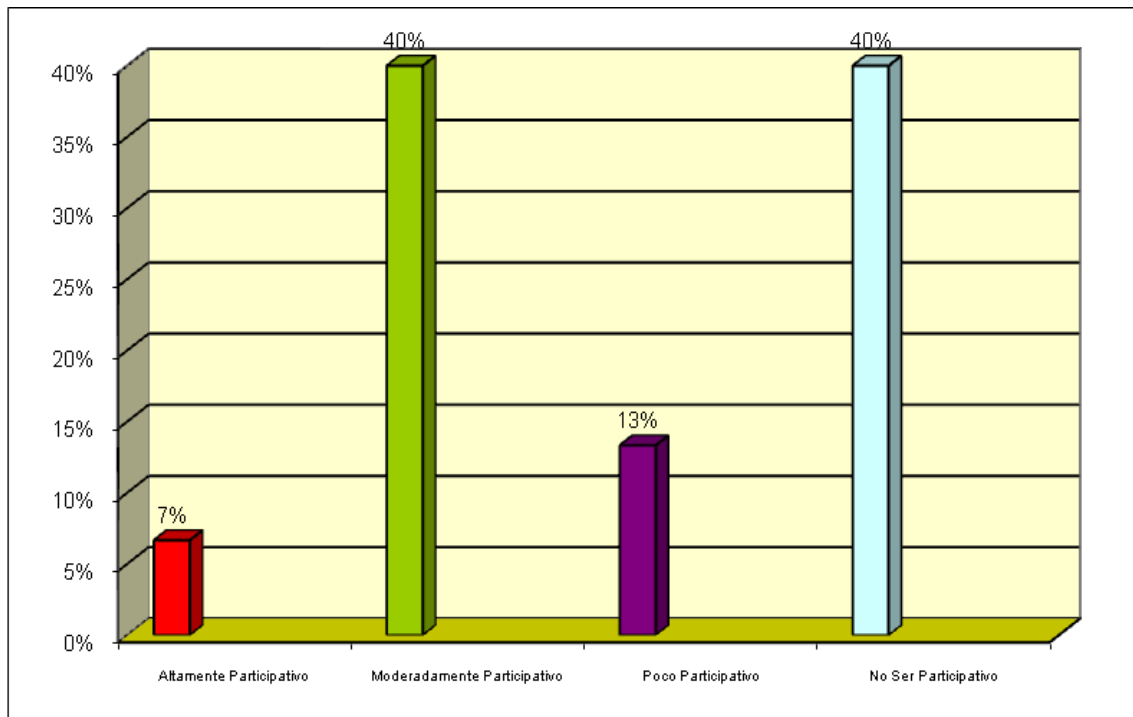
**11.2.3 Estilo Gerencial Institucional a Procesos Administrativos.** Así mismo, el estilo administrativo reinante en la universidad parece no responder a las características del liderazgo democrático, sino más bien a las del liderazgo autocrático, pues resulta ser moderadamente participativo o, en el peor de los casos, no ser participativo; al menos así lo afirman los encuestados. (Ver tabla 28)

**Tabla 28. Estilo Gerencial Institucional a Procesos Administrativos**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Altamente Participativo	1	15	7%
Moderadamente Participativo	6	15	40%
Poco Participativo	2	15	13%
No Ser Participativo	6	15	40%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 28. Estilo Gerencial Institucional a Procesos Administrativos**



Fuente: tabla 28



## **12. CULTURA CORPORATIVA**

La cultura corporativa es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores.

**12.1 Cultura Corporativa Institucional.** En la Universidad de La Guajira la cultura corporativa no se desarrolla bajo esquemas de creatividad, eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.

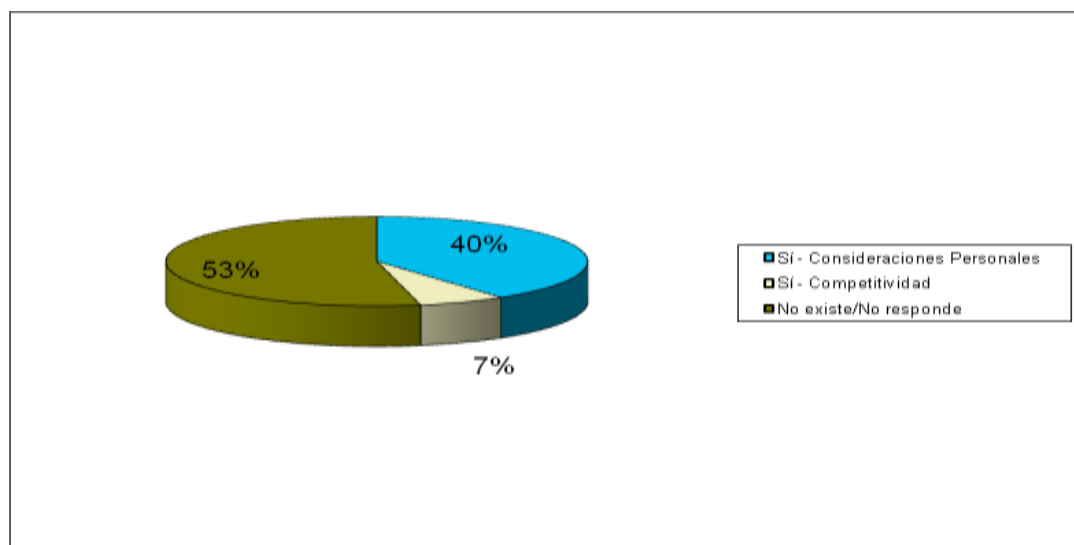
**12.2.1 Cultura Corporativa Institucional en los Procesos Administrativos.** Para los encuestados que consideran que se presentan disputas entre dependencias u oficinas por el emprendimiento de propuestas, los motivos de orden personal son la causa más relevante o más frecuente de esas disputas. Entre tanto, la mayoría de los entrevistados (53%) considera que no se presentan dichas disputas. (Ver tabla 29)

**Tabla 29. Cultura Corporativa Institucional en los Procesos Administrativos.**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí - Consideraciones Personales	6	15	40%
Sí – Competitividad	1	15	7%
No existe/No responde	8	15	53%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007.

**Gráfica 29. Cultura Corporativa Institucional en los Procesos Administrativos.**



Fuente: tabla 29

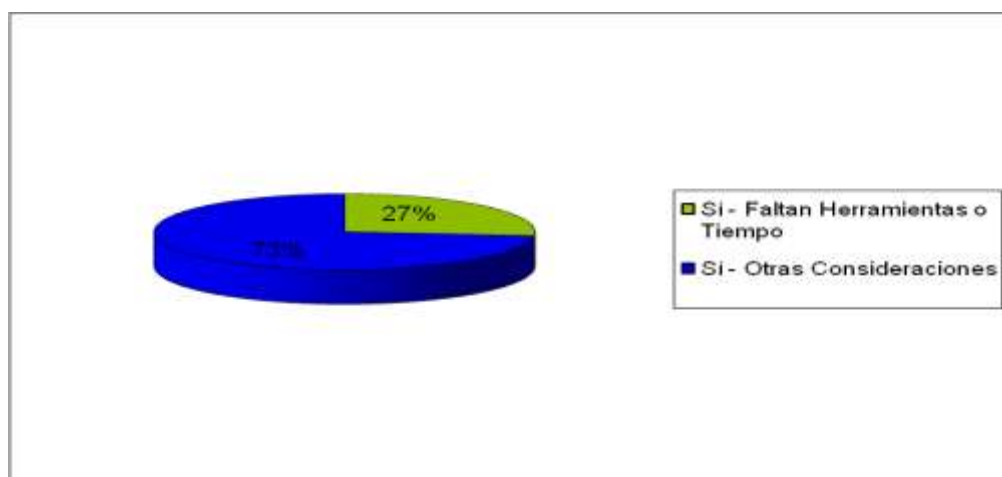
**12.2.2 Colaboración en Procesos Administrativos.** En forma análoga a lo anterior, la falta de colaboración entre dependencias se asocia con factores de índole personal, celos profesionales, egoísmo, etc., como elementos más frecuentes en estos actos de no colaboración. No obstante, también la deficiencia de las herramientas existentes o la carencia de las mismas, genera este tipo de situaciones. (Ver tabla 30)

**Tabla 30. Colaboración en Procesos Administrativos**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí - Faltan Herramientas o Tiempo	4	15	27%
Sí - Otras Consideraciones	11	15	73%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007

**Gráfica 30. Colaboración en Procesos Administrativos**



Fuente: tabla 30

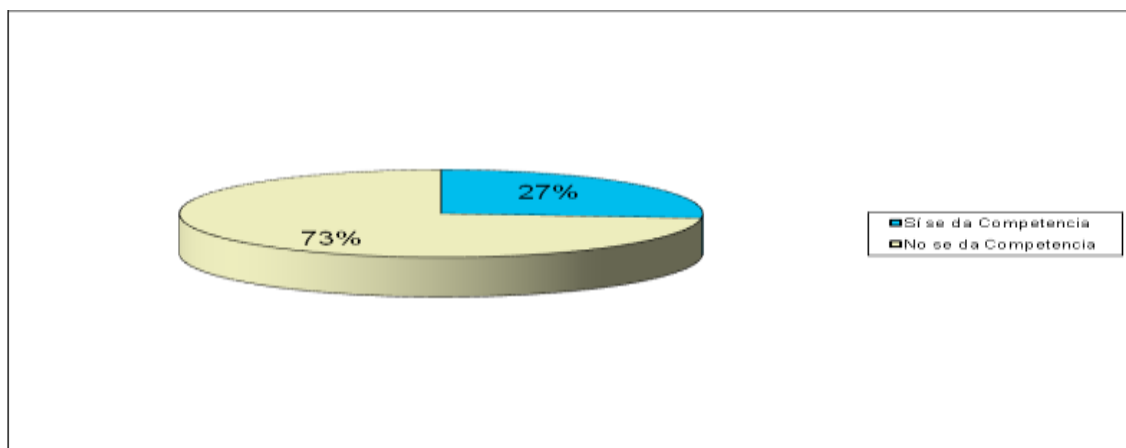
**12.2.3 Competitividad en Procesos Administrativos.** La competencia no es la característica más frecuente de la interacción de las diferentes dependencias de la universidad. Más bien se presentaría obstaculización de los procesos entre las dependencias, como una forma de competir, pero deslealmente, debido a todas esas consideraciones personales enunciadas anteriormente. (Ver tabla 31)

**Tabla 31. Competitividad en Procesos Administrativos.**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí se da Competencia	4	15	27%
No se da Competencia	11	15	73%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007

**Gráfica 31. Competitividad en Procesos Administrativos**



Fuente: tabla 31

### **13. CONTROL Y EVALUACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

El Control y evaluación en el proceso administrativo de la Universidad de La Guajira, de acuerdo con las respuestas aportadas por los encuestados, al parecer todos están de acuerdo en que es insuficiente o, en el peor de los casos, nulo.

**13.1 Control y Evaluación Institucional.** En la Universidad de La Guajira, no se realiza seguimiento, ni planes de acompañamiento a los procesos administrativos.

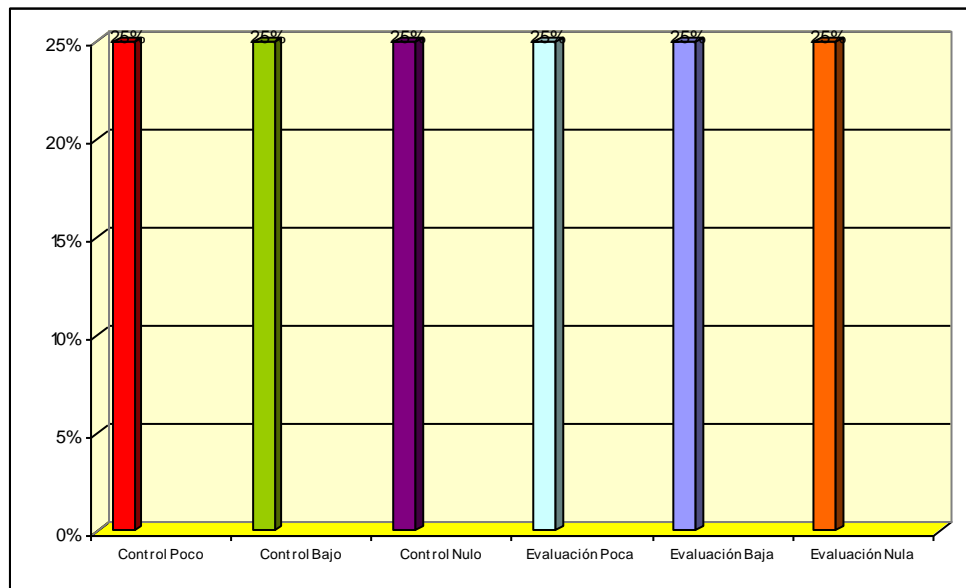
**13.2 Control y Evaluación en los proceso.** Los resultados de los procesos administrativos en la Universidad de La Guajira, no son eficaces, eficientes, ni efectivos. Con lo anterior observamos que sin realizar seguimiento a esta dinámica nunca se podrá evaluar con certeza donde ocurren las fallas, ni tampoco establecer las evidencias que permitan identificar en que momento se dan este tipo de ocurrencias descrita en los puntos anteriores por la mayoría de los encuestados. (Ver tabla 32)

**Tabla 32. Control y Evaluación en el proceso administrativo**

<i>Categoría</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Control Poco	1	4	25%
Control Bajo	1	4	25%
Control Nulo	1	4	25%
Evaluación Poca	1	4	25%
Evaluación Baja	1	4	25%
Evaluación Nula	1	4	25%

Fuente: entrevista aplicada a funcionarios de la Universidad de La Guajira año 2007

**Gráfica 32. Control y Evaluación en el proceso administrativo**



Fuente: tabla 32

## **14. PROPUESTA DE REFORMA**

**14.1. Propuesta administrativa y operativa.** Para asegurar el alcance de los objetivos y cumplimiento de las políticas, es de orden primordial contar con un clima organizacional que asegure el desarrollo de los procesos administrativos, necesarios para implementar programas y servicios, evaluarlos y ajustarlos debidamente. Al igual, esa figura administrativa, debe contemplar el acceso a los recursos financieros, soporte de las inversiones y funcionamiento del sistema.

El análisis que llevó a presentar esta propuesta, se realizó bajo un enfoque sistemático y situacional de la actual organización administrativa de la universidad, en el entorno local, departamental, nacional e internacional. Cada organización interna es un subsistema de un medio que le proporciona recursos y que utiliza los servicios que ella genera. Ese esquema tiene ciertas características fundamentales, tales como los valores, la cultura corporativa y los recursos; lo cual, afecta notablemente, la naturaleza de la organización y su administración. Por lo tanto, sus objetivos, políticas y estrategias se determinan mediante la interacción con el sistema externo.

En desarrollo de la propuesta organizacional se presenta lo siguiente: En el plano ideológico: políticas, visión, misión, PEI, valores, funciones, procedimientos, y objetivos. Se denomina “nivel estratégico”. Es el

subsistema de metas y valores. Es decir, es en ellos donde se debe redefinir todo el sistema para que los individuos de la organización, en este caso la Universidad de La Guajira genere un nuevo y óptimo clima organizacional.

**14.2.1. Subsistema de estrategias.** Este subsistema, relaciona las actividades de la organización a su medio socio- cultural y cumple unos objetivos de acuerdo a los requerimientos de éste; o sea, es el nivel en que se establecen las metas y valores de la organización.

Este ámbito está compuesto a partir de unos valores intangibles como la capacidad del talento humano, en este caso; las diversas formas institucionalizadas de organización de los espacios donde se conjuga e interactúan, lo humano y tecnológico para desarrollar; la visión estratégica del colectivo; y unos valores intangibles como los recursos materiales, financieros, los equipos y la información. En este marco teórico y conceptual, la actividad estratégica organizacional en la Universidad estará centrada en las siguientes áreas y sus políticas que se definen a continuación:

**14.2.2 Desarrollo del Modelo Organizacional.** El modelo organizacional para la universidad se debe fundamentar en el Desarrollo Humano Sostenible, apoyado en la planeación estratégica situacional y



prospectiva, de procesos sistémicos creativos para un mundo cambiante en el comportamiento hacia modernos paradigmas de competitividad.

A través de la gráfica 34 presento el Modelo de Gestión Organizacional para la universidad de la Guajira. Permite representar el tipo de relaciones entre las diferentes acciones y variables que conformarían el sistema organizacional.

Observamos que la adecuación e implementación del sistema se revertirá en el desarrollo de una nueva cultura institucional, además de reflejarse en un nuevo modelo de desarrollo humano para la entidad, se debe construir de abajo hacia arriba, es decir, contrario a lo que históricamente hemos observado donde se construye e imparte de forma vertical descendente desde las directivas.

Este es un modelo que deberá implementar la universidad, donde, a partir del diagnóstico en cuatro áreas trascendentales como son: la comunicación, motivación, empoderamiento y capacitación. En el primero hay que fortalecer los canales a través de herramientas tanto físicas como humanas (mantenimiento, adquisición y reposición de las redes y sistema de información) que generen crecimiento en las relaciones interpersonales, formalidad y efectividad en la comunicación. En el segundo componente es necesario mejorar el ambiente laboral, a partir, de procesos sólidos de selección, transparentes, seguido del

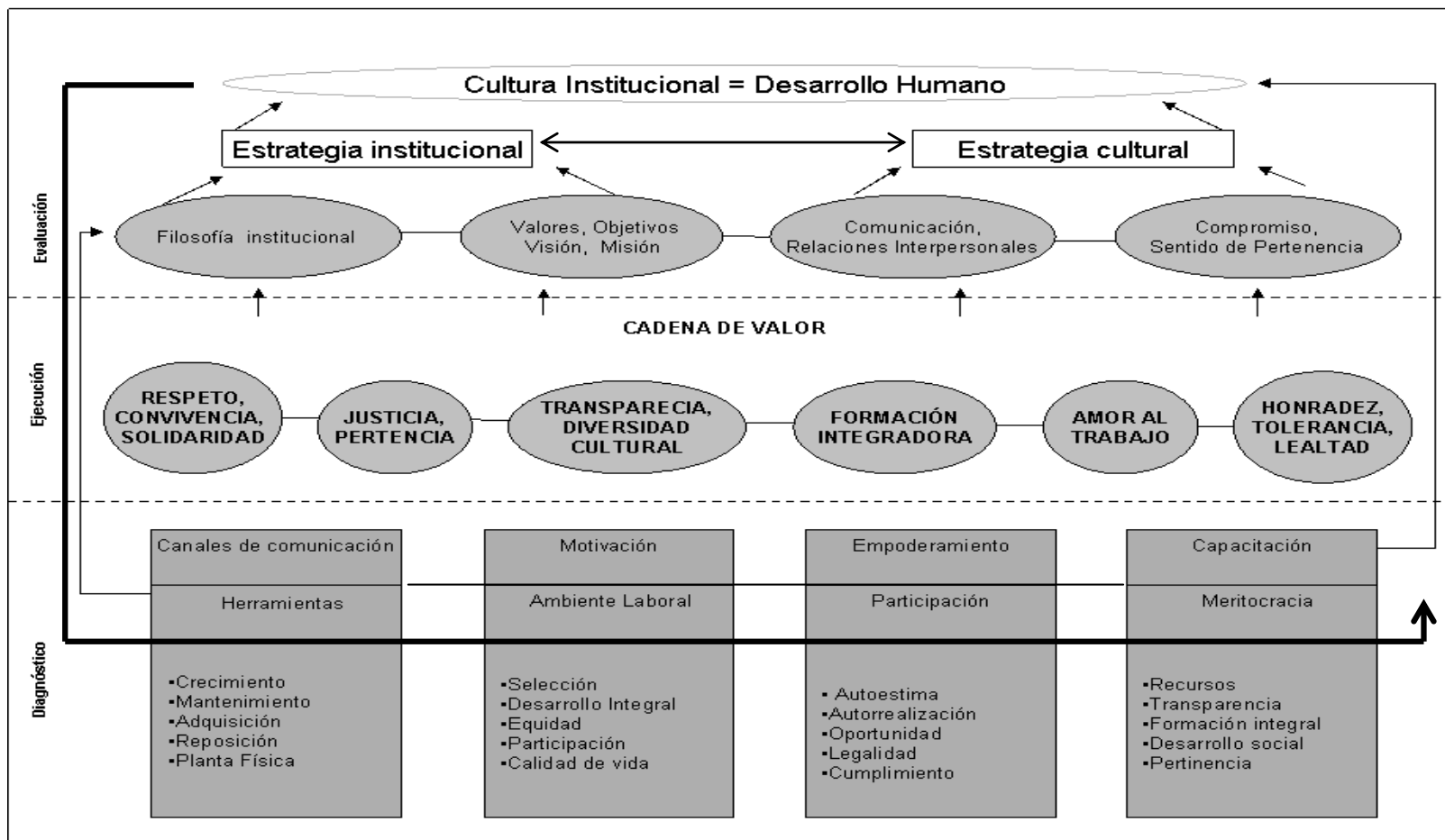
afianzamiento de un desarrollo de la libre personalidad del individuo en la organización, soportados en acciones de participación y equidad que se vean irradiados en su mejoramiento de la calidad de vida. El tercer componente requiere de un empoderamiento que permita la participación en el proceso desde el cargo más bajo hasta el más alto, permitiéndole a las personas que hacen parte de la estructura desarrollar sus principios, desde sus necesidades primarias hasta el logro de su autorrealización, forjándose como resultado un empleado oportuno en la toma de decisiones bajo principios de cumplimiento y estricta legalidad. En el cuarto componente, es imperante la necesidad de implementar procesos pertinentes de capacitación, por medio de filtros severos (merito), además, de priorizarse dentro de los recursos financieros el desarrollo exitoso del mismo.

Seguidamente, la ejecución debe estar acompañada de una continúa evaluación que permita una retroalimentación oportuna para la corrección de las acciones que lo ameriten en alguno de los componentes. La ejecución del diagnóstico desplegará una cadena de valor que será apropiada por todos los miembros de la institución que son la construcción y consolidación de principios y valores participativos como: respeto, convivencia, solidaridad, justicia, transparencia, diversidad cultural, formación integradora, amor al trabajo, honradez, tolerancia, lealtad, etc.

Finalmente observamos la consolidación de dos estrategias la institucional de la mano con la cultural. Estructurada la primera con los componentes ideológicos de la organización como su Filosofía, Valores, Objetivos, Visión. La segunda consolida los anteriores componentes con una comunicación confiable y acertada, buenas relaciones interpersonales, compromiso y sentido de pertenecía. Resultado de una cultura institucional participativa que genera la consolidación del desarrollo humano en la Universidad de La Guajira.

Estructura esta, que imparte un nuevo reto a la Universidad de La Guajira; como el ente que desarrollaría una gestión administrativa modelo, sirviendo de patrón a todas las organizaciones del entorno regional. De tal forma que se construya un nuevo paradigma, desde los esquemas mentales que conforman toda la familia Uniguajira, para afrontar los nuevos retos de globalidad, donde la calidad en todos los procesos de la empresa representa el único objetivo para lograr ser competitivo.

**Gráfica 34. Modelo de Gestión Organizacional para la universidad de la Guajira.**



Fuente: Diseño del Autor

**Estrategias:**

- El desarrollo del talento humano deberá ser bajo la estructura filosófica de la Universidad de La Guajira, que irradie el individuo desde su propia conducta generándose identidad y fortalecimiento desde el compromiso y el sentido de pertenencia.
- La Universidad deberá estructurar los canales formales de comunicación, para los diferentes estamentos de la institución. Logrando apropiarse óptimamente las diferentes herramientas en la expresión libre y asertiva.
- La institución propiciará una cultura organizacional bajo un ambiente laboral holista creador del desarrollo de la Universidad de La Guajira de adentro hacia fuera, con una comunicación confiable y acertada, buenas relaciones interpersonales, compromiso y sentido de pertenencia, logrando irradiar el entorno social que tanto lo necesita.
- Los recursos en la universidad deberán priorizarse en función del desarrollo del talento humano, siendo lo más importante de toda organización. Logrando objetivamente lo anterior la institución alcanzará niveles de calidad en todos sus procesos.

- La Universidad de La Guajira contratará una consultoría externa encargado de la implementación y seguimiento permanente del comportamiento del sistema organizacional, esta es la única forma de lograr un arbitramento que logre establecer imparcialidad y éxito en la apropiación del modelo.
- La gestión gerencial deberá responder a los propósitos trazados en las políticas del sistema organizacional, y reflejarse automáticamente en la eficiencia, eficacia y efectividad de todos y cada uno de los procesos administrativos, desde con una comunicación confiable y acertada, buenas relaciones interpersonales, compromiso y sentido de pertenecía.
- La Universidad de La Guajira desarrollará e implementará un sistema gerencial participativo y estratégico en la gestión administrativa. Teniendo como fin principal la aplicación del plan de capacitación, de una forma transparente y democrática e implementar procesos pertinentes de capacitación, por medio de filtros severos (merito), además, de priorizarse dentro de los recursos financieros el desarrollo exitoso del mismo.
- El proceso de evaluación y control interno se hará flexible, después al desarrollo de los procesos, de forma individual y grupal, pero autoreflexiva concibiendo la cultura corporativa en cada funcionario, acompañada de una continúa valoración que permita una

retroalimentación oportuna para la corrección de las acciones que lo ameriten.

- La Universidad de La Guajira, deberá redefinir el Proyecto Educativo Institucional, PEI y los principios de eficiencia, eficacia, flexibilidad y desarrollo humano sostenible y deberá tener coherencia con el sistema organizacional.
- La institución deberá construir, institucionalizar y aplicar el manual de procedimientos administrativos, para que oriente el cumplimiento de las funciones administrativas, deberán ser construidos con los funcionarios involucrados en los procesos y servirán de instrumento para la evaluación del desempeño y la gestión.
- La institución establecerá un comité consultivo interno y permanente, que permita evaluar las situaciones de conflicto, sirviendo como orientador en su resolución, además de mejorar el tejido social de los individuos de la organización.
- Las decisiones administrativas, con respecto al manejo de talento humano serán estipuladas en los principios de equidad, reconocimiento y desarrollo integral para alcanzar la autodisciplina y la autorrealización a través del entusiasmo moderado, el trabajo en equipo y el empoderamiento social.

- La Universidad de La Guajira evaluará la necesidad de establecer requerimientos que orienten el crecimiento, mantenimiento, adquisición y reposición de la planta física y equipos, para el mejoramiento de la comunicación y el clima organizacional.
- El Alma Mater establecerá un sistema continuo de elementos que permitan el mejoramiento de la comunicación y el clima organizacional, que deberá cristianizarse en una rutina que operé en la cotidianidad administrativa para el mejoramiento de los itinerarios de gestión exitosos y de calidad.
- En el presupuesto se apropiarán con celeridad aquellos componentes con un alto porcentaje con respecto al desarrollo humanístico, con el propósito garantizar el cumplimiento de las políticas misionales sin comprometer éxito de las mismas.
- La universidad gestionará ante instituciones del sector productivo y gubernamentales mecanismos alternativos de financiación para la implementación y funcionamiento de programas de culturas corporativas que permitan impactar nuestro entorno de la social.
- La universidad incentivará a los mejores rendimientos del talento humano, para que obtengan financiación externa para las diferentes



capacitaciones de acuerdo al plan y al proyecto de vida del funcionario.

- Perfeccionar las regulaciones internas sobre las acciones que involucren al talento humano de la Universidad de La Guajira y ejercer, sobre ellas, controles de legalidad, pertinencia y oportunidad.
- Se implementará el sistema organizacional en la Universidad de La Guajira y se dará a conocer a las diferentes dependencias, procedimientos claros y expeditos para trámites pertinentes, logrando desarrollar un modelo exitoso.

## **15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de conocer los resultados de los capítulos anteriores, se concluye que no existe un sistema organizacional al interior de la Universidad de La Guajira, generándose un clima gerencial deteriorado y una descoordinada aplicación de los manuales de funciones y procedimiento, el segundo sin ser aplicado hasta el momento por su descontextualización.

Así, la propuesta del sistema organizacional para la Universidad de La Guajira, se muestra favorable. Precisa cómo la filosofía, misión, visión y las políticas son desconocidas por los miembros de la familia uniguajira, identificada con problemas en la apropiación de tareas, relaciones interpersonales, comunicación, competitividad, cooperación, evaluación, control, etc. Situación anterior que impide el logro de los objetivos misionales y la ubicación institucional con respecto a las universidades homologas.

El análisis de la destinación de recursos a capacitación, observó incoherencia en la entrada de información; donde no existe una planeación que dirija los resultados hacia las necesidades institucionales, además la selección del personal no es transparente.

El análisis de los procesos administrativos arroja la existencia de desajustes en lo asociado a principios de eficiencia, por falta de formación y capacitación de la planta de personal en general.

El análisis administrativo además pone de manifiesto desequilibrios en la cantidad disponible, el desempeño y la aptitud de los funcionarios en los resultados esperados por la institución.

La propuesta de reforma, ante los precedentes, consiste en el establecimiento de un sistema organizacional de metas y valores o nivel estratégico, cuyos objetivos y políticas, van dirigidas al desarrollo humanístico; a la integración e interacción del personal administrativo; y la gestión del desarrollo tecnológico.

Hallado todos los anteriores resultados, en el presente estudio se precisa en general, recomendar, tanto, una modificación y creación de políticas internas de la Universidad en las áreas de estudio, como supresión y adición de algunas acciones pertinentes para el logro de los objetivos.

En forma específica las siguientes recomendaciones:

- Transformación integral del talento humano administrativo de la Universidad de La Guajira, bajo la apropiación de nueva conducta del sistema organizacional.
- Implementar a través de la institucionalización de actos administrativos la modernización y moralización de la gestión administrativa.
- Crear nuevos espacios cognoscitivos que permitan la apropiación del talento humano como una acción dinamizadora en la Generación del sentido de pertenencia por la institución.
- Establecer como política institucional la formación continua de líderes promotores del desarrollo humano.
- Conformación de liderazgo en el cuadro de la pertenencia institucional en toda la comunidad universitaria, desde la promoción institucional de la misión, visión, valores y la filosofía institucional.
- Desarrollar acciones de fondo y repetitivas que permita el rescate de valores humanos, como motor orientador del desarrollo y la pertinencia institucional.

- Institucionalizar en nuestra entidad el desarrollo de las competencias laborales y de funciones por dependencia, que permita al individuo establecer su formación y especialidad de sus tareas desde el hacer.
- Previo estudio de las necesidades del personal, elaborar e institucionalizar el Plan de capacitación dirigido a la atención del público y relaciones interpersonales por dependencias.
- Establecer la creación de varios de buzones en diferentes sitios de la institución, para la discreta presentación de denuncias y sugerencias.
- Fortalecer los mecanismos psicológicos y técnicos para el mejor desarrollo del proceso de selección y vinculación de personal administrativo a la Universidad de La Guajira.
- Diseño, Socialización, Institucionalización e Implementación del Plan de Evaluación del desempeño laboral y competencia profesional.
- Diseño, Socialización, Institucionalización e Implementación del Plan de incentivos, de una manera transparente.
- Elaborar el Inventario de necesidades de medios de comunicación y prensa para el manejo eficiente y veraz de la información.

- Establecer la divulgación a la opinión pública a través de los medios de comunicación de los resultados producidos por la administración de la Universidad de La Guajira.
- Realizar el desarrollo de talleres, seminarios y conversatorios de sensibilización de la promoción filosófica institucional, de la misión, visión, valores, objetivos, metas, etc.
- Implementar un estricto sistema de evaluación permanente del proceso de la gestión administrativa y sus resultados, en la cultura de la planeación, control y retroalimentación de los asuntos institucionales.
- Fortalecer la Modernización de los procesos de administración y de gestión mediante la organización, sistematización y automatización de los mismos.
- Redefinir y actualizar los manuales de funciones y procedimientos administrativos de la Universidad de La Guajira.
- Elaborar una definición de la Plataforma tecnológica existente en la institución, contemplando la actualización y adquisición de software y Hardware para la sistematización de los procesos.

- Desarrollar un plan de capacitación específica para la apropiación de nuevas tecnologías, estableciendo seguimiento, monitoreo y acompañamiento para la evaluación del uso tecnológico.
- Institucionalizar el uso de la meritocracia en los todos procesos institucionales.
- Promover la cultura de la comunicación formal, fluida, asertiva, en doble vía, confiable, oportuna y veraz, que utilice los conductos regulares institucionales.
- Implementar un modelo administrativo fundamentado en la filosofía del desarrollo humano sostenible que genere identidad y fortalecimiento de la imagen institucional y permita posicionamiento regional, nacional e internacional con sentido pluriétnico diversificado, humanístico y social.
- Establecer un sistema transparente de gestión de personal fundamentado en la meritocracia dentro de los parámetros del sistema general de carrera y del empleo público, ajustado a las necesidades de la institución en concordancia al sistema de Carrera Administrativa de la Universidad de La Guajira.
- Construir e impulsar el ordenamiento de la universidad, con el propósito de generar una ruptura de los paradigmas organizacionales

que se aplican en el modelo actual. Logrando fortalecer un equipo interdisciplinario en el desarrollo social, desde la oficina de talento humano.

- Involucrar en el proceso a los diversos estamentos de la Universidad de la Guajira.
- Impulsar cada uno de los proyectos en marcha, para lograr resultados a corto plazo.
- Intensificar la gestión en la búsqueda de fondos nacionales e internacionales para la financiación de proyectos.
- Realizar eventos que permitan conocer otras experiencias con el fin de enriquecer el sistema organizacional al interior de la Universidad y de cada dependencia en particular.
- Mantener al personal administrativo bien calificado que brinde asesoría en el diseño y presentación de las propuestas para hacerlas viables y fáciles y poder acceder a los recursos de las diferentes entidades financiadoras.
- Organizar el Comité del sistema organizacional institucional al proceso administrativo en la Universidad de La Guajira.



- Brindar apoyo logístico para el desarrollo del sistema organizacional de la Universidad de La Guajira.
- Construir una estructura de proyectos para la Universidad de La Guajira, que permita de manera eficiente, apropiar y apoyar los diferentes procesos educativos internos y externos que requiera el mercado.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABELLO LLANOS, Raimundo et al. Innovación Tecnológica en el contexto del desarrollo económico y social de las regiones: El caso del Caribe Colombiano. Barranquilla: Ediciones Uninorte, 2002. 303 p. ISBN:958-8133-31-9.

ALDIANA VALDEZ, Eduardo et al. Administración de Programas y proyectos de investigación: Programa de fortalecimiento de la capacitación en gestión y administración de proyectos y programas de ciencia y tecnología en América Latina. Santiago (Chile): Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA).- BIB – SECAB, 1990. 406P. (Colección Ciencia y Tecnología; No. 25)

ABELLO LLANOS, Raimundo et al. Ciencia y Tecnología para el Caribe Colombiano: Plan de Desarrollo Regional 1996 – 2001. Santafé de Bogotá D.C.: Comisión Regional de Ciencia y Tecnología, Conpes Costa Atlántico, Universidad de Cartagena, Universidad del Norte, 1997. 394p. ISBN: 958-9105-55-6.

ARBELAEZ DE MONCALEANO, Ruby. El proceso de la investigación. 3ed. Bucaramanga, 1992. 387p. Universidad Industrial de Santander.

BAPTISTA LUCIO, PILAR. Et al. Metodología de la investigación. 1ed. México: McGraw-Hill Interamerica, 1991. 505p. ISBN 968-422-931-3

BÉDARD, Renée (1995) LOS FUNDAMENTOS DEL PENSAMIENTO Y LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA, Montréal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration. p.13.

\_\_\_\_\_ (2004) Esquemas integradores del análisis cultural. Inédito. p2.

JAEGER, Alfred. «The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation», *Journal of International Business Studies*, No 14 (2), 1983, pages 91-114.

LAWRENCE, Paul R. y LORSCH, Jay W

LEMAITRE, N. «La culture d'entreprise: outil de gestion ?», *Direction et gestion des entreprises*, vol 20, No 12 novembre-décembre, 1984, pages 42-52.

PETERS, TOM y WATERMAN, Robert. Administrar por paseo

NIZARD, Georges. «Identité et culture de l'entreprise». Dans *Harvard - L'expansion/Hiver*, 1983-84.

BAUMAN, ZYGMUNT. *En busca de la Política*. 2001

CONCEJO SUPERIOR Universidad de la Guajira. Acuerdo No. 007 de 2003. p.18

CHIAVENATO, Adalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición. McGrawHill, Bogotá 2000.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estadística. *Anuario Estadístico Brasileiro*. Rio de Janeiro, 1993.

MENDOZA José. *Las Funciones Administrativas*. Presencia. 1995.

MINTZBERG Henry. *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall. 1999.

PLAN de Desarrollo de La Universidad de La Guajira 2006 – 2009.p6

PEI, grupo Elite, Gerencia de autoevaluación para la calidad, Universidad de la Guajira, Riohacha, octubre, 2005

SAENZ Ferrer, Freddy. Plan Estratégico de Mejoramiento Para la Universidad de la Guajira – Sede Maicao. Barranquilla; 2004. p.150. Tesis (Magíster en Ciencia Pública). Universidad del Norte. Post-grado en Gerencia, 2004

SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

SZLAIFSZTEIN Gabriel. Estudio de la organización administrativa. Sinexi, 1997. p.36

\_\_\_\_\_. Estudio de la organización administrativa. Sinexi, 1997. p.61

TAMAYO y TAMAYO, Maria. El proceso de investigación científica. México: Limusa. P.188 ISBN 968-18-5872-7.

UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA. Centro de Investigaciones. Investigación Científica Institucional. En: Boletín Estadístico 1994 – 2004 (2004); p.122. Citado por \_\_\_\_\_. Consejo Superior. Acuerdo No.009 de 1982

\_\_\_\_\_. Oficina de Planeación. Plan de Mejoramiento de la Universidad de la Guajira: Revisión de la Estructura Orgánica Académica y Manual de Funciones. (Informe Preliminar) p.2

\_\_\_\_\_. Centro de Investigaciones. Investigación científica Institucional. En: Boletín Estadístico 1994-2004 (2004); p.26

VALDIVIESO CLAVIJO, Giovanny Alberto. Reorganización de la Estructura Administrativa de los Sistemas de Investigación, Docencia y Extensión de la Universidad de La Guajira. Barranquilla; 2005. p.35. Tesis (Especialización en Gerencia Pública). Universidad del Norte. Post-grado en Gerencia, 2005.

ZAPATA, Alvaro Dominguez Paradigmas de la cultura organizacional. Cali, Univalle. p.2. 2005

**ANEXO1 Formatos de Formulários de Entrevistas**

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL Y FORMULACION DE  
ESTRATEGIAS DE GESTION ADMINISTRATIVA EN LA  
UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA**

Entrevista diseñada para la formulación de un diagnostico organizacional para la Universidad de la Guajira, con el fin de actualizarla y adecuarla de acuerdo al marco de la modernización del Estado, a lo grandes cambios tecnológicos y sociales y a la globalización de la economía.

ENTREVISTA DIRIGIDA A: DIRECTIVO ( ) ADMINISTRATIVO ( )

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ del  
entrevistado: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**I. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL:**

1). ¿ Están definidas unas políticas institucionales? ¿ en que consisten?

2). ¿ Está definida la visión de la Universidad? ¿en que consisten?



3). ¿Está definida la misión de la Universidad? ¿en que consisten?

4). ¿Está definido el PEI de la Universidad? ¿en que consisten?

5). ¿Están definidos los PEI de las Facultades? ¿en que consisten?

6). ¿Están definidos los valores de la Universidad? ¿en que consisten?

7). ¿Están definidas las funciones y los procedimientos administrativos de la Universidad? ¿en que consisten?

8). ¿Están definidos unos objetivos institucionales? ¿en que consisten?

9). Precise el grado de logro de los objetivos:

✓ Escaso ( )

✓ Mediano ( )

✓ Alto ( )

## II INFORMACIÓN:

1). ¿Qué problemas existen en los procesos de obtención de información?

2) ¿Cuál ha sido el comportamiento en el proceso administrativo, de información en los últimos tres años?

- ✓ Ascendente: ( )
- ✓ Invariable ( )
- ✓ Descendente ( )

3). ¿En que áreas o dependencias, se enmarcan las ranuras de procedimientos administrativos presentadas en la institución? Y aproximadamente, en que proporción?

	Proporción (%)
• Ciencias Sociales y Humanas	( )
• Oficina Jurídica	( )
• Vicerrectoría Administrativa	( )
• Vicerrectoría Académica	( )
• Ingenierías	( )
• Ciencias Económicas y Administrativas	( )
• Ciencias Básicas	( )
• Ciencias de Educación	( )

4). La información en la Universidad, en el proceso administrativo aplicado, es:

- ✓ Contemporáneo ( )
- ✓ Moderno ( )
- ✓ Antiguo ( )

III. FORMACIÓN: (Directivos)

1). ¿Qué técnicas de información se aplica, como base para la formación o capacitación de talento humano, en la toma de decisiones?

- Costos ( )
- Presupuesto ( )
- Valoración de expertos ( )
- Combinación de las anteriores ( )
- Otras ( )

2). -¿ Que problemas se presentan en la negociación de los requisitos de formación del talento humano:

3). -¿El presupuesto, por lo general, cubre con su totalidad, los requerimientos de recursos para capacitación, en él, contemplados?

Resp/

4). -¿Por lo general cuáles son las fuentes de financiación de los requerimientos del talento humano? Y ¿qué proporción de importancia, aproximadamente, presenta?:

Importancia (%)

Recursos propios de la Universidad

( )

- Recursos de un fondo de investigación ( )
- Participación de ingresos corrientes del Dpto ( )
- Participación en ingresos corrientes del Municipio ( )
- Crédito ( )
- Cofinanciación ( )
- Recursos de cooperación técnica internacional ( )

5). -¿Con qué frecuencia se obtiene financiación para formación o capacitación del talento humano?

	Financiación Interna	Financiación externa
Siempre		
Casi siempre		
De vez en cuando		
Ninguna vez		

6). -¿ se ha fracasado en el cumplimiento de requerimientos de formación del talento humano, por falta de recurso financiero?

	Financiación Interna	Financiación externa
Siempre		
Casi siempre		
De vez en cuando		
Ninguna vez		

7). – Indique el grado de suficiencia de los recursos financieros de la institución, para ser destinados a capacitación:

	Recursos Interna	Recursos externa
Totalmente, suficiente		
Medianamente, suficiente		
Poco suficiente		
Nada suficiente		

#### IV. MOTIVACIÓN

1). -¿Qué grado de congestión (retrasos, etc) se observa en los procesos administrativos

- ✓ Bastante ( )
- ✓ Algo bastante ( )
- ✓ Poca ( )
- ✓ Ninguna ( )

2). -¿Se considera que, tecnológicamente, el proceso administrativo aplicado es:

- ✓ Contemporáneo ( )
- ✓ Moderna ( )
- ✓ Antiguo ( )

#### V. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

1). –Con referencia a las actividades administrativas, existe, por parte de la universidad:

- ✓ Un reducido respaldo ( )
- ✓ Un moderado respaldo ( )
- ✓ Poco respaldo ( )
- ✓ Ningún respaldo ( )

2). –Con relación a las actividades del talento humano, de la Universidad:

- ✓ Ha implementado estrictos controles y evaluación ( )
- ✓ Ha implementado moderados controles y evaluación ( )
- ✓ Ha implementado pocos controles y evaluación ( )
- ✓ No ha implementado controles y evaluación ( )

3). –Con respecto a la situación o problemáticas presentadas en el proceso y, con el fin de buscar precisamente, una solución conjunta, el estilo administrativo de la universidad, se caracteriza por:

- ✓ Ser altamente participativo ( )
- ✓ Ser moderadamente participativo ( )
- ✓ Ser poco participativo ( )
- ✓ No ser participativo ( )

## VI. CULTURA CORPORATIVA

1). -¿Se observa “disputa” entre las dependencias o oficinas, por el emprendimiento de propuestas? ¿ De qué manera se presentan estas disputas?

2). -¿Se observan actos de no colaboración entre dependencias o oficinas, ante una urgencia u otras eventualidades presentadas en el proceso administrativo ¿De que manera se da esa situación?

3). -¿Se observa competencia entre dependencias o oficinas por el querer destacarse como “la mejor en los procesos administrativos”?

## **VII. PROCESO DE LA EVALUACIÓN: (Directivos)**

1). -Especifique que grado de control y evaluación, se imparte el proceso administrativo de la Universidad:

### **ETAPA DEL PROCESO**

<b><u>Grado de aplicación</u></b>	<b><u>Control</u></b>	<b><u>Evaluación</u></b>
✓ Rígido		
✓ Medianamente rígido		
✓ Poco		
✓ Bajo		
✓ Nulo		



## **ANEXO 2 Tabulación por Categorización**

**Categorización**

**I. INFORMACIÓN**

**Pregunta 1: ¿Están definidas unas políticas institucionales? ¿en que consisten?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>		
	<b>Si están definidas</b>	<b>No están definidas</b>	<b>No sabe/No responde</b>
Directora de comunicaciones	Sí, AGENDA PROSPECTIVA, PEI, Plan de Desarrollo. Los he leído, los he venido detallando para las acciones de mi dependencia		
Director de Programa Facultad de Ing	Sí, tengo mucha claridad están planteadas en el Plan de Desarrollo.		
Director Biblioteca	Sí, en cada dependencia, en la biblioteca tenemos nuestras propias políticas bajo la dirección de las políticas institucionales.		
Director Admisiones y Registros	Sí, CONSISTEN en orientar según las cartas de navegación, las cuales son la Agenda Prospectiva el PEI y el Plan de Desarrollo.		
Director Protocolo			Sí, existen no las conoce
Director Recursos Académicos		No	
Director Oficina de Contabilidad		No	
Director Centro de Investigaciones	Sí, existen, están establecidos en el Estatuto General		
Director Bienestar Social Universitario	Sí, existe un PEI, un Plan de Desarrollo, Valores, Principios y Filosofía		
Director Jurídica	Sí, existe, consiste en la modernización y puesta en marcha de los sistemas tecnológicos. Con el fin de fortalecer el proceso de aprendizaje.		
Vicerrector Académico	Sí, existe en los planes de desarrollo, pero no hay apropiación de ellos		
Director de Planeación	Existe el plan de desarrollo 2006 – 2009: Capacitación docente, inversión en laboratorios, Organización prácticas estudiantiles, Fortalecimiento plataforma tecnológica, Fortalecimiento proceso de acreditación - programa calidad.		
Director de Relaciones Internacionales			No se acuerda
Aux. Adivo. Archivo			No responde
Director Talento Humano		No están definidas	

**Categorización**

**I. INFORMACIÓN**

**Pregunta 2: ¿Está definida la visión de la Universidad? ¿en que consiste?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>		
	<b>Sí existe - Enuncial alguna</b>	<b>Sí Existe - No la recuerda/No la sabe</b>	<b>Existe - No está de acuerdo con</b>
Directora de comunicaciones	Sí, es una universidad que se proyecta al siglo XXI, posicionada, prestadora de la cooperación internacional, en cuanto al intercambio académico		
Director de Programa Facultad de Ing	Sí, hay dos, una nueva y otra antigua, no se si esta aprobada. Ser una universidad lider en el contexto del Caribe, en el nuevo siglo.		
Director Biblioteca		Sí, pero no me las se.	
Director Admisiones y Registros			Sí, pero no es clara debe enfocarse más en la parte regional, apuntando a la globalización, ya que esta no proyecta el verdadero interior del deber de la universidad.
Director Protocolo	Navegar dentro del marco del desarrollo, reestructuración académica, convirtiéndose en el centro educativo más importante del Departamento.		
Director Recursos Académicos		Si, no las recuerdo	
Director Oficina de Contabilidad		Si, no las recuerdo	
Director Centro de Investigaciones	Sí, formar lideres a través de un pensamiento autónomo y crítico para el desarrollo de la región.		
Director Bienestar Social Universitario		Sí, existe pero no la se, porque es nueva	
Director Jurídica	Sí, llegar al fortalecimiento educativo en la cuenca caribe.		
Vicerrector Académico			Existe crisis, hay discusión entre la antigua y la que se pretende adoptar, es decir hay dos visiones y me gusta más la anterior.
Director de Planeación	Existe, ser institución líder en el proceso de enseñanza de educación superior en el Departamento de La Guajira en el siglo XXI, capaz de hacer convenios internacionales aprovechando su ubicación estrategica..		
Director de Relaciones Internacionales		No se acuerda	
Aux. Advto. Archivo		Sí, pero no se acuerda	
Director Talento Humano	Sí, proyectar la formación docente.		

**Categorización**

**I. INFORMACIÓN**

**Pregunta 3: ¿Está definida la misión de la Universidad? ¿en que consiste?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>		
	<b>Sí existe - Enuncial alguna</b>	<b>Sí Existe - No la recuerda/No la sabe</b>	<b>Existe - No está de acuerdo con</b>
Directora de comunicaciones	Sí, no me la se bien, pero en su contenido define que es la universidad, a que le apunta y habla de cómo esta la institución en cuanto al contexto regional		
Director de Programa Facultad de Ing	Sí, formar profesionales integrales.		
Director Biblioteca		Sí, pero no me las se.	
Director Admisiones y Registros			Sí, esta definida pero al igual que la Visión debería estar mejor orientada.
Director Protocolo		No sabe	
Director Recursos Académicos		Sí, no la recuerdo	
Director Oficina de Contabilidad		Sí, no la recuerdo	
Director Centro de Investigaciones	Sí, ofrecer educación con calidad teniendo en cuenta aspectos sociales, culturales y étnicos de la región.		
Director Bienestar Social Universitario	Sí, habla de la acreditación, la calidad		
Director Jurídica	Sí, fortalecimiento del ser humano, hacia los retos que depara la vida cotidiana.		
Vicerrector Académico			Existe crisis, hay discusión entre la antigua y la que se pretende adoptar, es decir hay dos visiones y me gusta más la anterior.
Director de Planeación	Existe, es articular la investigación, docencia y proyección social, de acuerdo a los lineamientos definidos en la revolución educativa, planteados por el MEN.		
Director de Relaciones Internacionales		No se acuerda	
Aux. Activo. Archivo		Sí, pero no se acuerda	
Director Talento Humano	Sí, desarrollo		

**Categorización**

**I. INFORMACIÓN**

**Pregunta 4: ¿Está definido el PEI de la institución? ¿en que consiste?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>		
	<b>Sí existe - Enuncial algo</b>	<b>Sí Existe - No lo recuerda/No la sabe</b>	<b>existe - No está de acuerdo con</b>
Directora de comunicaciones	Sí, es el proyecto educativo institucional y contiene todo lo que tiene que ver con acreditación institucional		
Director de Programa Facultad de Ing	Sí, en el proyecto institucional.		
Director Biblioteca	Sí, políticas de educación institucional.		
Director Admisiones y Registros	Sí, esta definida y consiste en trabajar de la mano con los entes territoriales para alcanzar las metas junto con la Nación.		
Director Protocolo		No sabe	
Director Recursos Académicos		Si, no las recuerdo	
Director Oficina de Contabilidad		Si, no las recuerdo	
Director Centro de Investigaciones	Sí, habla de las políticas y estrategias educativas con base a modelos pedagógicos, reglamentación de formación docente.		
Director Bienestar Social Universitario	Sí, tiene valores, políticas, principios, además habla de extensión, bienestar. Son como diez factores que quedarán en el PEI		
Director Jurídica		No, lo conoce	
Vicerrector Académico			metalinguaje oculto, plagado de intereses particulares, generado por sus autores, un documento más, no fue democrático
Director de Planeación	Se define. Marco estratégico de la universidad, Misión, Visión, Valores, Políticas Institucionales. Redefinir la estructura orgánica de UNIGUAJIRA, con tres vicerrectorías: Académica, Administrativa e Investigación. Planeación irradiar todos los procesos		
Director de Relaciones Internacionales		No se acuerda	
Aux. Adivo. Archivo	Sí se da por la elaboración y proyección de proyectos		
Director Talento Humano			Sí, pero no me acuerdo

**Categorización**

**I. INFORMACIÓN**

**Pregunta 5: ¿Están definidos los PEI de las facultades? ¿en que consisten?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>		
	<b>No existen</b>	<b>No sabe/No recuerda</b>	<b>Deben corresponder al PEI general</b>
Directora de comunicaciones		No se	
Director de Programa Facultad de Ing	No		
Director Biblioteca		No sabe.	
Director Admisiones y Registros			Esto debe ser general.
Director Protocolo	No hay.		
Director Recursos Académicos		No sabe	
Director Oficina de Contabilidad		No sabe	
Director Centro de Investigaciones	No		
Director Bienestar Social Universitario		No se, están trabajando los Planes de Desarrollo por facultades	
Director Jurídica		No se.	
Vicerrector Académico	No		
Director de Planeación	No		
Director de Relaciones Internacionales	No existen		
Aux. Adivo. Archivo			Está a nivel general
Director Talento Humano		Sí existen, pero no me acuerdo	

**Categorización**

**I. INFORMACIÓN**

**Pregunta 6: ¿Están definidos los valores de la universidad? ¿en que consisten?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>		
	<b>Sí existen - Enuncial algo</b>	<b>Sí Existen - No los recuerda/No la sabe</b>	<b>No están definidos</b>
Directora de comunicaciones	Sí, son las herramientas fundamentales para mantener buenas relaciones y la buena convivencia entre los estamentos universitarios		
Director de Programa Facultad de Ing	Sí, consisten en unos elementos que ayudan al cumplimiento de la Misión de la universidad		
Director Biblioteca	Sí, son las características que deben tener los estamentos de la universidad. Honestidad, Respeto, Responsabilidad, Tolerancia, etc.		
Director Admisiones y Registros	Los valores no se exponen muy frecuentemente, pero en el hecho se esta dando parcialmente.		
Director Protocolo	Desarrollo, Academia, Trabajo en equipo y Proyección.		
Director Recursos Académicos	Sí, responsabilidad, honestidad, otros.		
Director Oficina de Contabilidad		Si, no sabe	
Director Centro de Investigaciones			No
Director Bienestar Social Universitario	Sí, primero habla de antivalores y con base en ellos se habla de unos valores: Corrupción, irrespeto, deshonestidad y los valores institucionales son lo contrarios a estos.		
Director Jurídica	Sí, lealtad, eficiencia, responsabilidad. Pero no se aconductan		
Vicerrector Académico	Sí, existen en los documentos, son excelentes, pero al igual que en las políticas no son reales. Están descontextualizados de la cultura institucional		
Director de Planeación	Sí, lealtad-valor principal, responsabilidad y trabajo en equipo		
Director de Relaciones Internacionales	Tolerancia, Responsabilidad, Honestidad, Solidaridad		
Aux. Activo. Archivo	Sí, entre compañeros se está dando		
Director Talento Humano	Puntualidad, Responsabilidad, Honestidad, Ética, Sentido de Pertenencia		

**Categorización**

**I. INFORMACIÓN**

**Pregunta 7: ¿Están definidas las funciones y los procedimientos administrativos de la Universidad? ¿en que consisten?**

Entrevistado	Respuesta x Categoría		
	Sí existen - Enuncial algo	Sí Existen - No se cumplen - No son adecuados	No están definidos
Directora de comunicaciones	En el manual de procedimientos de la universidad, aunque no han sido divulgados. El de funciones si existe		
Director de Programa Facultad de Ing	Sí, las funciones en el manual de funciones y los procedimientos en el manual de procedimientos.		
Director Biblioteca	Sí, es el trabajo que debe realizar cada funcionario y los procedimientos es como deben realizarse. Hay muchos funcionarios en loa universidad que no conocen sus funciones		
Director Admisiones y Registros		Las funciones son algo relativo, porque estas son dadas o quitadas, según pareceres.	
Director Protocolo		Sí, pero no se cumplen.	
Director Recursos Académicos			No
Director Oficina de Contabilidad		Sí, pero no las adecuadas	
Director Centro de Investigaciones	Sí, componentes administrativos y académicos.		
Director Bienestar Social Universitario	Las funciones si, los procedimientos no. Hay una resolución donde se define las funciones globales de acuerdo al grado del profesional o auxiliar.		
Director Jurídica			Sí, existen pero no están definidas.
Vicerrector Académico		Existen pero están ajustados a una estructura que caduco, no corresponde a la realidad actual	
Director de Planeación	Si están definidas: Resolución de aprobación del Manual de funciones, el manual de procedimiento se esta revisando y actualmente no se aplica.		
Director de Relaciones Internacionales		No está seguro de su existencia en la actualidad	
Aux. Adivo. Archivo		Están definidas, pero no se respetan	
Director Talento Humano		Sí, no es una realidad para la actualidad.	



**Categorización**

**I. INFORMACIÓN**

**Pregunta 8: ¿Están definidos unos objetivos institucionales? ¿en que consisten?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>	
	<b>Sí existen - Enuncial algo</b>	<b>Sí Existen - No los recuerda - No los sabe</b>
Directora de comunicaciones		Sí, existen pero no los he digerido
Director de Programa Facultad de Ing		Sí, no los conozco.
Director Biblioteca	Sí están definidas, formar personas académicamente dispuestas a desempeñar un rol en la sociedad.	
Director Admisiones y Registros		No responde, no están claros.
Director Protocolo	Si, primordial la academia que la universidad se contextualice en el entorno académico del país.	
Director Recursos Académicos		No las conoce
Director Oficina de Contabilidad		Si, no las recuerdo
Director Centro de Investigaciones		Si, pero no los recuerdo.
Director Bienestar Social Universitario		Si, existen dentro del PEI, pero no los recuerdo.
Director Jurídica	Si, llegar al mejoramiento de la calidad de la educación.	
Vicerrector Académico	Si, existen excelentes objetivos, resultado de los diagnósticos, pero al igual que las políticas, no hay adopción de ellos.	
Director de Planeación	Si, programas y proyectos contemplados en plan de desarrollo.	
Director de Relaciones Internacionales		No se acuerda
Aux. Aactivo. Archivo		Sí, pero no se acuerda
Director Talento Humano		Sí, pero no se acuerda.

**Categorización**

**I. INFORMACIÓN**

**Pregunta 9: Precise el grado de logro de los objetivos:**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>			
	<b>Escaso</b>	<b>Mediano</b>	<b>Alto</b>	<b>No responde</b>
Directora de comunicaciones		1		
Director de Programa Facultad de Ing		1		
Director Biblioteca		1		
Director Admisiones y Registros		1		
Director Protocolo	1			
Director Recursos Académicos		1		
Director Oficina de Contabilidad		1		
Director Centro de Investigaciones		1		
Director Bienestar Social Universitario				1
Director Jurídica		1		
Vicerrector Académico	1			
Director de Planeación		1		
Director de Relaciones Internacionales		1		
Aux. Adtivo. Archivo		1		
Director Talento Humano				1

**Categorización**

**II. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL**

**Pregunta 1: ¿Qué problemas existen en los procesos de obtención de información?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>		
	<b>Consideraciones Personales</b>	<b>Falta de Oportunidad - Inexactitud</b>	<b>Falta de Herramientas</b>
Directora de comunicaciones	El personal le cuesta mucha dificultad mostrar su gestión, prefieren guardar su producción que mostrarla. Es un egoísmo a que los demás aprendan y conozcan de lo que hacen. Al desconocimiento de las políticas institucionales que deben ser colectivas.		
Director de Programa Facultad de Ing		La rapidez con que se obtiene la información, el proceso es muy lento	
Director Biblioteca		La información no es actualizada en muchos casos, y se corre el riesgo de entregar insumo no veraz	
Director Admisiones y Registros			Las dependencias manejan la información de manera independiente, debe haber una masificación de la misma
Director Protocolo			Falta de comunicación entre dependencias
Director Recursos Académicos		Demoras	
Director Oficina de Contabilidad			No existen los manuales de procedimientos
Director Centro de Investigaciones			Organización de archivos y sistemas de información
Director Bienestar Social Universitario			En ocasiones la información no se encuentra, no se socializa. En todas las dependencias hay obstáculos, el sistema es lento, hay mucha tramitomanía y burocracia
Director Jurídica		No hay correlación entre dependencias lo que genera inexactitud e imprecisión en la información	
Vicerrector Académico		Sigue siendo traumático, no es oportuno rara vez confiables, adolece de canales de información adecuados	
Director de Planeación			No existe información histórica de la universidad. No se encuentra instalado al 100% el sistema de información. No están definidos sistemas de información por dependencias. Falta de archivo instucional. Problemas de comunicación organizacional.
Director de Relaciones Internacionales	Falta compromiso en el suministro de la información		
Aux. Adtivo. Archivo	Problemas de falta de la información por parte de los encargados de las dependencias		
Director Talento Humano	De acuerdo al grado de amistad. No es eficiente		

**Categorización**

**II. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL**

**Pregunta 2: ¿Cuál ha sido el comportamiento en el proceso administrativo, de información en los últimos tres años?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>		
	<b>Ascendente</b>	<b>Invariable</b>	<b>Descendente</b>
Directora de comunicaciones	1		
Director de Programa Facultad de Ing	1		
Director Biblioteca		1	
Director Admisiones y Registros			1
Director Protocolo		1	
Director Recursos Académicos		1	
Director Oficina de Contabilidad		1	
Director Centro de Investigaciones		1	
Director Bienestar Social Universitario		1	
Director Jurídica		1	
Vicerrector Académico			1
Director de Planeación	1		
Director de Relaciones Internacionales		1	
Aux. Adtivo. Archivo			1
Director Talento Humano	1		

**Categorización**

**II. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL**

**Pregunta 3: ¿En que áreas o dependencias, se enmarcan las ranuras de procedimientos administrativos presentadas en la institución? Y aproximadamente, en que proporción?**

Entrevistado	Respuesta x Categoría								
	C. Soc. Hum.	Ofc. Juríd.	Vicerr. Activa.	Vicerr. Acdm.	Ingenierías	C. Ec. y Activas.	C. Básicas	Educ.	
Directora de comunicaciones	5%	25%	30%	15%	0%	10%	5%	10%	100%
Director de Programa Facultad de Ing	0%	50%	40%	10%	0%	0%	0%	0%	100%
Director Biblioteca	10%	0%	30%	20%	10%	10%	10%	10%	100%
Director Admisiones y Registros	0%	50%	30%	20%	0%	0%	0%	0%	100%
Director Protocolo	11%	35%	20%	15%	4%	8%	2%	5%	100%
Director Recursos Académicos	0%	60%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Director Oficina de Contabilidad	0%	40%	60%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Director Centro de Investigaciones	0%	40%	60%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Director Bienestar Social Universitario	0%	40%	30%	10%	0%	10%	0%	10%	100%
Director Jurídica	0%	10%	60%	10%	0%	10%	0%	10%	100%
Vicerrector Académico	5%	35%	35%	2%	2%	10%	1%	10%	100%
Director de Planeación	8%	30%	30%	4%	3%	10%	5%	10%	100%
Director de Relaciones Internacionales	0%	25%	50%	25%	0%	0%	0%	0%	100%
Aux. Activo. Archivo	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Director Talento Humano	5%	20%	20%	5%	5%	15%	5%	25%	100%
	2.9%	34.0%	39.0%	9.1%	1.6%	5.5%	1.9%	6.0%	

**Categorización**

**II. PLANEACIÓN INSTITUCIONAL**

**Pregunta 4: La información en la Universidad, en el proceso administrativo aplicado, es:**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>		
	<b>Contemporánea</b>	<b>Moderna</b>	<b>Antigua</b>
Directora de comunicaciones			1
Director de Programa Facultad de Ing	1		
Director Biblioteca	1		
Director Admisiones y Registros			1
Director Protocolo			1
Director Recursos Académicos		1	
Director Oficina de Contabilidad		1	
Director Centro de Investigaciones	1		
Director Bienestar Social Universitario			1
Director Jurídica	1		
Vicerrector Académico			1
Director de Planeación			1
Director de Relaciones Internacionales			1
Aux. Adtivo. Archivo			1
Director Talento Humano		1	

**Categorización**

**III. Formación**

**Pregunta 1: ¿Qué técnicas de información se aplican, como base para la formación o capacitación de talento humano, en la toma de decisiones?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>				
	<b>Costos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Valoración Exp.</b>	<b>Comb. Anteriores</b>	<b>Otras</b>
Director Bienestar Social Universitario	1				
Director Jurídica		1			
Vicerrector Académico					1
Director de Planeación					1

**Categorización**

**III. Formación**

**Pregunta 2: ¿Que problemas se presentan en la negociación de los requisitos de formación del talento humano?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>	
	<b>Falta de Transparencia</b>	<b>Déficit de Recursos</b>
Director Bienestar Social Universitario	A los docentes les dan mas apoyo que a los administrativos	
Director Jurídica	El proceso utilizado, además de ser usual, es nocivo para una buena administración	
Vicerrector Académico	Se adolece de un proceso transparente para la selección de la formación del talento humano, no existe la cultura de la meritocracia.	
Director de Planeación		Presupuestal

**Categorización**

**III. Formación**

**Pregunta 3: ¿El presupuesto, por lo general, cubre con su totalidad, los requerimientos de recursos para capacitación, en él, contemplados?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>	
	<b>No</b>	<b>No Sabe</b>
Director Bienestar Social Universitario	No	
Director Jurídica	No	
Vicerrector Académico		Se desconoce, pues no se aplica
Director de Planeación	No	

**Categorización**

**III. Formación**

**Pregunta 4: ¿Por lo general cuáles son las fuentes de financiación de los requerimientos del talento humano? Y ¿qué proporción de importancia, aproximadamente, presenta?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>						
	<b>R. Prop. Univ.</b>	<b>R. Fod. Inv.</b>	<b>Part. Ing. Cor. Dpto.</b>	<b>Part. Ing. Cor. Mcpio.</b>	<b>Crédito</b>	<b>Confinaciación</b>	<b>R. Coop. Intern.</b>
Director Bienestar Social Universitario	60%		30%			10%	
Director Jurídica	60%		40%				
Vicerrector Académico	100%						
Director de Planeación	100%						
	80.0%	0%	17.5%	0%	0%	2.5%	0%



**Categorización**

**III. Formación**

**Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia se obtiene financiación para formación o capacitación del talento humano?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>							
	<b>Siempre (F. Interna)</b>	<b>Casi Siempre (F. Interna)</b>	<b>De Vez en Cuando (F. Interna)</b>	<b>Ninguna Vez (F. Externa)</b>	<b>Siempre (F. Externa)</b>	<b>Casi Siempre (F. Externa)</b>	<b>De Vez en Cuando (F. Externa)</b>	<b>Ninguna Vez (F. Externa)</b>
Director Bienestar Social Universitario							1	
Director Jurídica			1				1	
Vicerrector Académico				1				1

**Categorización**

**III. Formación**

**Pregunta 6: ¿Se ha fracasado en el cumplimiento de requerimientos de formación del talento humano, por falta de recurso financiero?**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>							
	<b>Siempre (F. Interna)</b>	<b>Casi Siempre (F. Interna)</b>	<b>De Vez en Cuando (F. Interna)</b>	<b>Ninguna Vez (F. Externa)</b>	<b>Siempre (F. Externa)</b>	<b>Casi Siempre (F. Externa)</b>	<b>De Vez en Cuando (F. Externa)</b>	<b>Ninguna Vez (F. Externa)</b>
Director Bienestar Social Universitario		1				1		
Director Jurídica	1				1			
Vicerrector Académico	1				1			
Director de Planeación			1					

**III. Formación**

**Pregunta 7: Indique el grado de suficiencia de los recursos financieros de la institución, para ser destinados a capacitación:**

<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta x Categoría</b>							
	<b>Total Suf. (F. Interna)</b>	<b>Mediana Suf. (F. Interna)</b>	<b>Poco Suf. (F. Interna)</b>	<b>Nada Suf. (F. Interna)</b>	<b>Total Suf. (F. Externa)</b>	<b>Mediana Suf. (F. Externa)</b>	<b>Poco Suf. (F. Externa)</b>	<b>Nada Suf. (F. Externa)</b>
Director Bienestar Social Universitario				1				1
Director Jurídica			1				1	
Vicerrector Académico				1				1
Director de Planeación			1					