

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
HONDURAS EN EL VALLE DE SULA UNAH-VS



NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA
UNIVERSIDAD CRISTIANA DE HONDURAS

TESIS

PRESENTADA POR

LUIS ALONSO CABALLERO MALDONADO

EN EL ACTO PREVIO A SU INVESTIDURA DE
MASTER EN EDUCACION SUPERIOR

SAN PEDRO SULA

HONDURAS C.A.

JULIO 2009

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS EN EL
VALLE DE SULA UNAH V-S**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

JUNTA DE DIRECCION UNIVERSITARIA

Doctor Olvin Rodríguez
Abogado Jorge Omar Casco
Abogado Adalid Rodríguez
Doctora Norma Martín de Reyes
Doctor Armando Euceda
Doctor Ramón Romero Cantarero
Magíster Marlen Perdomo de Zelaya
Licenciado Olban Valladares
Magíster Cristiana Nufio de Figueroa

RECTORA DE LA UNAH

Master Julieta Gonzalina Castellanos

SECRETARIA GENERAL UNAH

Abogada Enma Virginia Rivera Mejía

DIRECTOR UNAH-VS

Master Carlos Alberto Pineda

SUBDIRECTOR ACADEMICO UNAH-VS

Master Aníbal Delgado Fiallos

SECRETARIA UNAH-VS

Master Melba Baltodano

COORDINADOR MAESTRIA EN
EDUCACION SUPERIOR UNAH-VS

Master Miguel Ángel Barahona Fiallos

ASESOR DE TESIS

MASTER: MIGUEL ANGEL BARAHONA

TERNA EXAMINADORA

MASTER: MIGUEL ANGEL BARAHONA FIALLOS

MASTER: VICTOR RAMON PAZ MUÑOZ

DOCTOR: GUSTAVO PALACIOS RUBIO

DEDICATORIA

A MIS PADRES:

SANTOS CABALLERO CARRANZA (Q.D.D.G.)
CARMINDA MALDONADO

Con mucho amor, respeto y agradecimiento, por cuidar de mi vida y por haber cimentado en mi persona los valores morales y espirituales, por sus sabias enseñanzas y consejos oportunos en busca del conocimiento y la verdad.

A MIS HERMANOS:

CARMINDA
SANTOS
BERNARDO
EDMUNDO
MARIA ROSARIO
NORMA CELINA

Con amor fraterno y con mucho cariño, por su apoyo incondicional y por darme aliento en los momentos de alegrías y dificultades para alcanzar mis metas y propósitos.

A MI ESPOSA:

NOLVIA SUYAPA ROBLES MORADEL.

Con mucho amor por su apoyo constante en todos mis proyectos, por su paciencia y comprensión, por darme fortaleza para poder culminar esta maestría.

A MIS HIJOS (AS)

ADALID
DELIKA JOHANNA
DAYANA PAOLA
CHRISTIAN ALONSO

Con amor ternura y cariño, por esa enseñanza maravillosa de ser padre, por la oportunidad de ver en ellos el futuro y poder luchar para dejarles un ejemplo de trabajo, perseverancia y superación.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por darme la vida y por ser mi guía espiritual en todos mis proyectos; a las autoridades, funcionarios, empleados y estudiantes de la Universidad Cristiana de Honduras UCRISH, por la colaboración brindada para realizar esta tesis; a todos los catedráticos de la Maestría, que permitieron coronar con éxito este importante peldaño de profesionalización, que enriquecieron mis conocimientos a través de sus enseñanzas y experiencias; a mis compañeros maestrantes que compartieron conmigo momentos maravillosos, por su valioso aporte y colaboración en todo el proceso de la maestría; a mi asesor de tesis y amigo, Magíster Miguel Ángel Barahona, por sus orientaciones y consejos, por su esfuerzo y tiempo dedicado para lograr esta meta; al Magíster Rosel Faustino Cerrato Coordinador de Tesis por su valiosa colaboración en el desarrollo y finalización de este trabajo; a los compañeros docentes de la carrera de Administración de Empresas que me brindaron su apoyo y a todos los amigos y personas que directa o indirectamente contribuyeron para el éxito alcanzado.

RESUMEN

Esta investigación ha tenido como propósito determinar, cómo el diseño organizacional incide en la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa en la Universidad Cristiana de Honduras, UCRISH; para este objetivo se realizó una investigación cuantitativa-cualitativa; mediante la aplicación de cuestionarios auto administrados de manera individual y entrevistas estructuradas y dirigidas de manera personalizada; se obtuvieron las opiniones de 24 docentes, 65 estudiantes, 24 empleados, funcionarios y miembros de las autoridades superiores; para el tratamiento de los datos recolectados a través de los cuestionarios se utilizó la estadística descriptiva; y la información obtenida por medio de entrevistas se revisó, interpretó y se explicó en términos de los hechos, opiniones, puntos de vista y sugerencias dadas por los entrevistados. Los principales hallazgos identifican que existen factores relevantes que afectan la buena gestión administrativa, entre otros se puede mencionar la falta de: planificación estratégica; claridad de objetivos estratégicos; formalización y conocimiento de las políticas, normas y procedimientos; integración de puestos clave para el cumplimiento de las tres funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación Universidad-Sociedad; efectividad de la comunicación y coordinación; lo que indica la necesidad de implantar mejoras en el desarrollo del diseño organizacional para alcanzar eficiencia operativa, administrativa y académica.

Descriptor: Gestión Administrativa, Diseño organizacional, Eficacia, Eficiencia, Planificación Estratégica.

INDICE

	Pag.
RESUMEN	
INTRODUCCION	8
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.1.1 Situación Problémica.....	12
1.1.2 Definición del Problema.....	12
1.2 Objeto de Estudio	13
1.3 Objetivos.....	13
1.4 Justificaciones.....	14
II FUNDAMENTACION TEORICA	16
2.1 Marco Teórico.....	17
2.1.1 Fundamentación histórica y contextual	17
2.1.2 Epistemología y desarrollo del Diseño Organizacional.....	19
2.1.3 El Diseño Organizacional en las universidades.....	23
2.2 Hipótesis.....	25
2.3 Variables.....	25
III MARCO METODOLOGICO	28
3.1 Diseño Metodológico.....	29
3.1.1 Alcance de la Investigación	29
3.1.2. Diseño de la Investigación	30
3.2 Determinación de la Población y la Muestra	30
3.3 Recolección de datos.....	32
3.4 Confiabilidad y Validez.....	33
3.5 Herramientas Estadísticas utilizadas	33
3.6 Aporte.....	34
IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	35
4.1 Resultados	36
4.1.1 Opiniones de Docentes y Estudiantes.....	36
4.1.2 Opiniones de Mandos Medios y Auxiliares.....	40
4.1.3 Opiniones de Funcionarios.....	43
4.1.4 Resultados de entrevistas con Autoridades	48
4.2 Comprobación de la Hipótesis.....	52
4.3 Valoración del Criterio de Expertos.....	53
4.4 Conclusiones y Recomendaciones.....	57
4.4.1 Conclusiones.....	57
4.4.2 Recomendaciones.....	60
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

INTRODUCCION

El presente proyecto de investigación titulado “Nuevo diseño organizacional de la Universidad Cristiana de Honduras” constituye el trabajo y esfuerzo personal y de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras en el Valle de Sula, por mejorar en el campo de la Investigación Científica y por la profesionalización docente, que sin duda alguna constituyen parte de los pilares fundamentales para alcanzar la calidad académica en nuestra Alma Mater; fue realizado en el Campus Universitario de la UCRISH, realizando los primeros esfuerzos de este estudio al cursar las asignaturas de “Tesis” haciendo lo mas fuerte del trabajo de campo entre los meses de febrero y marzo del 2008, dedicando los meses siguientes a la ardua tarea de completar todo el proceso que comprende la investigación, hasta la preparación del informe y la propuesta de tesis. Este objetivo ha sido alcanzado gracias a la participación de las autoridades, empleados, docentes y estudiantes de UCRISH, quienes con su espontánea colaboración contribuyeron a realizar este estudio.

La estructura y contenidos de este trabajo se presentan en los capítulos y anexos que a continuación se presentan:

El primer capítulo comprende, el planteamiento del Problema de Investigación, en el cual se describe la situación problémica desde el punto de vista de la importancia del tema de investigación, lo que sucede en el contexto y las incidencias que tiene. Se define el problema de investigación y las preguntas que orientan a encontrar las respuestas mediante la investigación. Además se fijan los Objetivos generales y específicos y se plantea la justificación del estudio.

El segundo capítulo contiene la Fundamentación Teórica, que incluye el marco histórico y los enfoques y análisis sobre el tema, desde el punto de vista de la epistemología y el desarrollo del Diseño Organizacional a través de la historia de las organizaciones. Comprende la Hipótesis formulada como proposición o respuesta tentativa a las preguntas de investigación. Se definen las Variables derivadas de la

hipótesis, que en este caso son dos las variables sujetas a investigación, una variable independiente y una variable dependiente. Además contiene la definición conceptual de las variables y su respectiva operacionalización.

El tercer capítulo constituye el Marco Metodológico de la Investigación, el plan o estrategia para obtener la información requerida, el cual contiene el Alcance de la Investigación, que en este caso es un estudio Cuantitativo-Cualitativo, ya que se requería recolectar y medir datos utilizando métodos cuantitativos en mayor grado y datos cualitativos en menor grado. Se hace referencia al Diseño de la Investigación, el cual se definió como un diseño No Experimental, Transeccional-Descriptivo, dado que las variables no son objeto de manipulación y los datos fueron recolectados en un solo momento, para luego analizarlos y describirlos cuantitativa y cualitativamente. En este capítulo también se determina la Población sujeta a estudio y la definición de la Muestra, además los instrumentos utilizados para la recolección de datos como ser, el Cuestionario y la Entrevista; se hace referencia a las herramientas estadísticas utilizadas para la tabulación, descripción y presentación de la información obtenida.

En el cuarto capítulo se plantean los resultados de la investigación, presentados de manera descriptiva y analítica, tanto los datos cuantitativos obtenidos a través de los cuestionarios como también la información cualitativa de las preguntas abiertas y de las entrevistas, ordenados de la manera siguiente: Opiniones de Docentes y Estudiantes. Opiniones de Mandos Medios y Auxiliares. Opiniones de Funcionarios. Resultados de las entrevistas con autoridades. En este capítulo se hace referencia a la confrontación de los resultados y la comprobación de la hipótesis y las preguntas de investigación formuladas en el planteamiento del problema de investigación. Además se plantean los resultados de la Valoración del Criterio de Expertos sobre el aporte o propuesta que se presenta en el anexo No.7. El contenido de este capítulo finaliza con la presentación a manera de conclusiones, de los hallazgos más relevantes encontrados a través del estudio de las variables sujetas a investigación y

las respectivas recomendaciones para el desarrollo de un nuevo Diseño Organizacional.

La parte de los anexos contiene los instrumentos utilizados para la recolección y tabulación de datos y los instrumentos de consulta y valoración del criterio de expertos; se adjuntan, el organigrama general de la institución objeto de estudio y el nuevo organigrama propuesto. Contiene además, la presentación gráfica de los datos cuantitativos y cualitativos. El último anexo corresponde al Aporte, el cual constituye una propuesta de estrategias que contribuirán al mejoramiento del diseño Organizacional, en congruencia con los resultados obtenidos y a la comprobación de la hipótesis planteada. El aporte comprende tres tipos de estrategias a saber: *Estrategias para la declaración y divulgación de la Misión y fijación de Objetivos Estratégicos. Estrategias para el Diseño de la Estructura Organizacional. Estrategias para la formalización de Políticas, Normas y Procedimientos.*

Es importante destacar que los resultados de este estudio además de tener un valor significativo para la Universidad Cristiana de Honduras UCRISH y para la Universidad Nacional Autónoma de Honduras UNAH, será de utilidad para otras instituciones similares; y de mucho beneficio para la comunidad universitaria y para toda persona que se inicia en procesos de investigación y de profesionalización, como un documento de consulta; en tal sentido, es muy satisfactorio haber finalizado este trabajo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema de investigación consiste en afinar y estructurar la idea de investigación, Sampieri, Fernández y Batista (2006), lo que significa formular claramente el problema en términos concretos, de manera que sea factible la investigación mediante procedimientos científicos, determinando la situación problemática en su estado natural e identificar de manera precisa el problema.

1.1.1 SITUACION PROBLEMICA

En la Universidad Cristiana de Honduras UCRISH, el Diseño Organizacional es de vital importancia para determinar la estructura más apropiada y la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades administrativas y académicas; por ser una institución de reciente creación, el proceso del diseño organizacional no se está desarrollando de manera planificada y ordenada, dificultando la integración de las actividades, la asignación de funciones, la delegación y la eficaz funcionalidad de las diferentes áreas y departamentos, lo cual incide en la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa, dificultando la coordinación y la resolución de problemas de orden administrativo y académico.

La UCRISH no tiene en estos momentos una estructura organizacional que permita coordinar eficaz y eficientemente la Gestión Administrativa con la Académica, lo cual a su vez limita hacia el futuro un crecimiento ordenado y enmarcado dentro de las normas académicas de educación superior, que se acople a los principios de la administración moderna y de la competitividad.

1.1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el actual diseño organizacional limita la eficacia y la eficiencia de la Gestión Administrativa de la Universidad Cristiana de Honduras UCRISH?

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

¿Cómo afecta la actual estructura organizacional de la UCRISH, la integración de las actividades, la delegación de la autoridad y la asignación de funciones?

¿Conocen los empleados las políticas, normas y procedimientos para el desempeño de sus tareas? ¿Cual es el grado de formalización?

1.2 OBJETO DE ESTUDIO

El Diseño Organizacional de la UCRISH

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

1. Analizar el actual Diseño Organizacional de la UCRISH de acuerdo a su funcionalidad, con el propósito de identificar los factores que están limitando la adecuada coordinación de la Gestión Administrativa con la Académica.
2. Proponer una estructura organizacional que se adecue para un crecimiento ordenado, de acuerdo a las normas académicas de educación superior, bajo principios modernos de administración y en condiciones para la competitividad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Identificar el grado de formalización que tiene la organización a través de la documentación de sus políticas, normas y procedimientos.
2. Contribuir a la elección y formulación de un nuevo diseño organizacional, que facilite la resolución de problemas en la Gestión Administrativa.

1.4. JUSTIFICACION

La Universidad Cristiana de Honduras, es una Institución que esta en proceso de desarrollo, es su cuarto año de funcionamiento y esta en miras de crecimiento; de igual manera su estructura organizativa comienza a desarrollarse, operando con pocos puestos de trabajo, los cuales se van incrementando a medida crecen sus necesidades. Requiere definir un proceso administrativo para la incorporación de nuevos puestos de trabajo; y hace falta la formulación de políticas, normas y procedimientos que faciliten la integración, la división del trabajo, la asignación de la autoridad y la responsabilidad, la coordinación y el control. En tal sentido, es necesario rediseñar su estructura organizacional de manera que permita un crecimiento ordenado, enmarcado dentro de las normas académicas y organizativas que exige la Dirección de Educación Superior y bajo los principios de la Administración Moderna.

El propósito de esta investigación es contribuir a la elección, formulación e implantación de un nuevo diseño organizacional, flexible al ambiente cambiante y a las exigencias económicas, políticas y sociales a que están expuestas las universidades, que constituya un medio para alcanzar los fines institucionales de cumplir con eficacia y eficiencia las funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Vinculación Universidad Sociedad, que facilite a los empleados realizar el trabajo de la organización, como lo manifiesta Jonson y Scholes (2001) “Una elección de estructura inadecuada puede dificultar las estrategias de la organización”

La realización de este trabajo de investigación es de mucha importancia, porque es el momento propicio para elegir el Diseño Organizacional mas apropiado, considerando las siguientes variables según el “Enfoque de Contingencias para el Diseño Organizacional” planteadas por Robines y Coulter (2002): **a) La Estrategia de la Organización, b) su Tamaño, c) su Tecnología y d) grado de Incertidumbre Ambiental**, además, deben considerarse los seis elementos clave de la estructura organizacional como son: **Especialización (División) del Trabajo,**

Departamentalización, Cadena de Mando, Amplitud de Control, Centralización-Descentralización, Formalización (reglas, procedimientos). Por lo tanto, un diseño organizacional ideal depende de varios factores de contingencia y de elementos propios de la organización como parte del proceso Administrativo.

Un nuevo diseño organizacional ayudará a aclarar las expectativas de lo que se deberá hacer; dividir el trabajo para evitar duplicidades, evitar el desperdicio de esfuerzos, evitar conflictos, proveer el flujo lógico de las actividades de trabajo, establecer canales de comunicación, proporcionar mecanismos de coordinación, enfocar los esfuerzos de trabajo al logro de los objetivos, mejorar la toma de decisiones, reforzar la planificación y el control, alcanzar la eficiencia de las tareas en todos los niveles y la eficacia en la gestión administrativa.

CAPITULO II

FUNDAMENTACION TEORICA

2.1 MARCO TEORICO

El Marco Teórico debe reflejar los antecedentes e investigaciones previas sobre el fenómeno o problema sujeto de estudio y los enfoques y análisis teóricos sobre el tema, por lo tanto en algunos casos se requiere de información recabada en una primera exploración; en este caso se hace referencia a: La Fundamentación Histórica y Contextual; a La Epistemología y desarrollo del Diseño Organizacional y al Diseño Organizacional en las Universidades.

2.1.1 FUNDAMENTACION HISTORICA Y CONTEXTUAL

La Universidad Cristiana de Honduras UCRISH, es una institución de carácter privado que nace con la finalidad de ofrecer servicios de Educación Superior en Honduras, se constituye en la ciudad de San Pedro Sula, departamento de Cortes, según acuerdo del Consejo de Educación Superior No.1267-173-2004 de fecha 13 de agosto del año Dos Mil Cuatro, registrados sus estatutos en la Dirección de Educación Superior con el No.RC-15-04-05; y podrá identificarse por las siglas UCRISH, su Logotipo, Estandarte y Bandera.

Los fines de la Universidad Cristiana de Honduras son: promover la formación de la persona humana en su dimensión espiritual, moral y material; propiciar el desarrollo de la ciencia, el arte, la cultura y la tecnología, como medios fundamentales para la transformación de la realidad nacional; desarrollar los principios de identidad nacional fomentando los valores y acciones que contribuyan a la conservación de nuestros recursos naturales, económicos y humanos; proyectar la universidad hacia la sociedad mediante la difusión de la cultura y dedicar esfuerzos a la solución de problemas nacionales, regionales y mundiales mediante la investigación y el estudio de la realidad social.

La UCRISH, desarrolla sus actividades inspirada en los principios de: respeto a la dignidad humana, el fortalecimiento de la cultura cristiana y los valores humanos,

libertad de cátedra, aprendizaje investigativo y vinculación universidad-sociedad; equidad y no discriminación por razones de raza, religión, sexo, credo político o condición social, la democracia y la promoción de la paz.

ORGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

De acuerdo a los estatutos de la UCRISH, los principales órganos de dirección y administración son: el Consejo de Administración, el Consejo Académico y la Rectoría; y además está constituida por facultades, carreras, departamentos, direcciones especializadas y otros órganos necesarios para su funcionamiento como los siguientes:

- a) El Claustro Universitario
- b) El Consejo de Administración
- c) El Consejo Académico
- d) La Rectoría
- e) La Secretaria General
- f) Los Decanos de Facultades
- g) La Dirección Académica
- h) La Dirección de Investigación y Extensión
- i) La Dirección de Orientación y Servicios Estudiantiles
- j) La Dirección Administrativa
- k) Las Jefaturas de Departamentos
- l) El Departamento de Registro
- m) Otros.

Es importante destacar que la UCRISH inició su actividad académica con la apertura de las siguientes carreras: Licenciatura en Teología, Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería en Sistemas Computacionales, Licenciatura en Mercadotecnia y Técnico en Laboratorio Clínico. Hoy en día cuenta con diez carreras, sumándose la Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Psicología, Licenciatura en Salud Comunitaria, Ingeniería Industrial y Técnico en Agro-negocios.

2.1.2 EPISTEMOLOGÍA Y DESARROLLO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

A continuación nos referimos a los conceptos con que algunos autores definen el Diseño Organizacional; y los diferentes enfoques que ha tenido a través del desarrollo histórico de las organizaciones, dado que no todas las organizaciones se estructuran de la misma manera.

CONCEPTO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para poder conceptualizar los términos **Diseño Organizacional**, es necesario primero referirnos a la Ciencia de la Administración por tratarse de conceptos derivados de una de las funciones básicas de la Administración, tal como la define Stoner, Freeman, y Gilbert (1997) la Administración es “el proceso de planificación, **organización**, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, y de usar los recursos disponibles para alcanzar sus metas” Administrativamente la función **organizar** es una de las tareas del administrador en cualquier organización, la cual se define como el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas; por lo tanto, otra de las responsabilidades del Administrador, Robbins y Coulter (2002) consiste en **diseñar la estructura** de la organización, que se refiere al proceso de determinar, qué tareas es necesario realizar, quien las llevará a cabo, cómo habrán de agruparse las tareas, quien rendirá cuentas a quien y en que nivel se tomarán decisiones. El término Estructura Organizacional se refiere al marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.

Una vez aclarados los términos anteriores se plantean las definiciones dadas por diferentes autores cuando se refieren al Diseño Organizacional; para el caso Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) expresan que: “**Diseño Organizacional, es el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de**

comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad, necesarios para alcanzar las metas de la organización”.

Según Stoner et al (1997) “El Diseño Organizacional, es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia”.

ENFOQUES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Durante el desarrollo histórico, el diseño organizacional ha tenido diferentes enfoques y no todas las organizaciones están estructuradas de la misma manera, las diferencias no son casuales, la alta administración medita mucho antes de diseñar una estructura adecuada y dirigen su vista hacia el interior y el exterior de la organización, debido a las estrategias y a los entornos cambiantes, por lo tanto el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. Algunas aplicaciones del diseño organizacional son las siguientes: Robbins y Coulter (2002)

Estructura Simple

Es la más común en las organizaciones pequeñas donde el propietario y el gerente son la misma persona, con un grado bajo de departamentalización, autoridad centralizada, gran amplitud de control y poca formalización, con dos o tres niveles verticales, distribución informal de empleados. Como fortalezas tiene que, es flexible, bajo costo y una clara rendición de cuentas. Como debilidad, resulta inadecuada a medida la organización crece, la toma de decisiones se torna mas lenta, la baja normalización y la alta centralización provocan sobrecarga en el nivel mas alto; y cuando la persona principal falta las decisiones se pierden.

Estructura Funcional

Aplica el concepto de departamentalización, agrupa las especialidades similares o relacionadas, dentro de las ventajas están: el ahorro de costos al lograr economías de escala, minimiza la duplicación de actividades y de equipo. Como debilidad,

requiere de una buena coordinación para no perder de vista los intereses institucionales por los intereses o las metas funcionales, porque puede haber aislamiento de lo que hacen en otros departamentos.

Estructura divisional

Compuesta por divisiones o unidades separadas, cada unidad tiene una autonomía relativamente limitada donde cada jefe tiene la responsabilidad de lograr los rendimientos, ejercer la autoridad y la toma de decisiones en su respectiva unidad. Cada unidad tiene sus propios departamentos funcionales.

Estructuras basadas en Equipos

Toda organización esta estructurada por grupos o equipos que realizan el trabajo de la organización. En la estructura basada en equipos es fundamental facultar al equipo porque no existe una línea rígida de autoridad administrativa, los empleados están en la facultad de diseñar su propio trabajo, pero también son responsables de las actividades del trabajo, y de los rendimientos de su área.

Estructuras por proyecto y matriciales

Es un diseño estructural por el cual varios especialistas de diferentes departamentos funcionales son asignados para trabajar en uno o mas proyectos bajo el mando de un jefe de proyecto, la autoridad es compartida por los jefes y se rompe el principio de la Unidad de Mando (uno de los 14 principios de la Administración según Fayol, el padre de la Administración Científica) porque el empleado tiene dos jefes en determinado momento, el jefe del departamento funcional y el jefe del proyecto.

La organización sin límite

Su diseño no esta definido ni restringido por los limites horizontales y verticales que impone una estructura previamente definida; esta idea es de algunas organizaciones exitosas que descubrieron que pueden funcionar con mayor eficacia si se mantienen flexibles y no estructuradas. La organización sin límite trata de eliminar la cadena de mando, tener amplitudes de control sin límites y sustituir los departamentos por

equipos de empleados apoderados. Una organización sin límites puede funcionar con eficiencia y eficacia por el hecho de que derriba las barreras artificiales creadas por un diseño fijo, que dividen a los empleados en varios niveles y jerarquías. Los factores que están conduciendo a este diseño son la globalización y los avances tecnológicos; y el requisito es responder con rapidez a ambientes mundiales complejos, turbulentos, competitivos y cambiantes; y otro de los factores es la rápida transformación de la tecnología que hace posible el funcionamiento de las organizaciones.

La organización que aprende

No implica un diseño organizacional específico por sí mismo, sino más bien una mentalidad o filosofía que tiene importantes implicaciones de diseño. La Organización que Aprende, es una organización que ha desarrollado la capacidad de adaptarse y cambiar en forma continua, porque todos sus miembros asumen un rol activo en la tarea de identificar y resolver las cuestiones relacionadas con el trabajo. Los empleados adquieren y comparten sin cesar nuevos conocimientos y están dispuestos a aplicarlos en la toma de decisiones y en la realización de su trabajo.

Las características de una organización que aprende son: a) El Diseño organizacional, requiere de elementos importantes para que se produzca el aprendizaje: los miembros comparten información y colaboran entre especialistas y entre distintos niveles en toda la organización, se minimizan los límites estructurales y físicos que prevalecen en la organización. Los empleados trabajan en equipo para desarrollar las tareas y están apoderados para la toma de decisiones. b) El aprendizaje no es posible sin información, es preciso que la información sea compartida abiertamente por sus miembros, en forma oportuna, precisa y extensiva. c) El liderazgo, tiene una función importante que consiste en facilitar la creación de una visión compartida del futuro de la organización y para que sus miembros se mantengan fieles a esa visión, deben brindar apoyo y aliento al ambiente de colaboración. d) La cultura organizacional, despierta un fuerte sentimiento de comunidad, solidaridad y confianza mutua, cada miembro reconoce las relaciones

recíprocas entre procesos, actividades y funciones, se sienten libres para comunicarse, compartir, experimentar y aprender sin temor a críticas o castigos.

2.1.3 EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES.

Como cualquier otra organización las universidades sean estas públicas, privadas o particulares han venido desarrollando y modificando sus estructuras organizativas, las cuales han estado expuestas a constantes cambios para responder a las exigencias internas y externas.

Como resultado de algunas exploraciones previas, se ha determinado que existe preocupación para mejorar los diseños organizacionales tradicionales que ya no responden a las exigencias del entorno, para lo cual se están desarrollando planes estratégicos y metodologías para la adecuación de la estructura organizacional, tal es el caso de la problemática que enfrenta la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, que se debe en su mayoría a su inadecuada estructura; otras universidades estatales de México como la de Guadalajara, Sonora, Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Aguascalientes que han estado operando bajo el modelo llamado Napoleónico, se pretende cambiar al diseño de Departamentalización. La universidad Javeriana de Colombia está inmersa en la planeación Universitaria a través de tres grandes componentes, los planes estratégicos de las facultades y unidades, los Planes de Cambio y las Líneas de Mejoramiento.

En nuestro país la universidad Nacional Autónoma esta llevando a cabo su cuarta reforma iniciada en el año 2004 con la creación de un nuevo marco jurídico (Una nueva ley orgánica), para tal propósito el Congreso Nacional creó la Comisión de Transición en el 2005 con la autoridad y el poder necesarios para desarrollar el proceso de transformación, lo que implica modificar estructuras y sistemas para ajustarlos a un nuevo diseño organizacional, que responda a los desafíos de los nuevos tiempos, para que la universidad contribuya e impulse efectivamente el

desarrollo humano sostenible del país a través de la investigación científica, la docencia y la vinculación universidad sociedad. El nuevo marco jurídico establece nuevas formas de gobierno y una nueva Visión de la UNAH, a manera de ejemplo y como un hecho relevante desaparece la paridad estudiantil creando nuevos órganos de gestión y de apoyo que aparecen en su nuevo organigrama como son el consejo social consultivo, el comisionado, tres Vice-Rectorías: la Académica, la de Gestión Institucional y la de Asuntos Estudiantiles; se hizo la conversión del Centro Universitario regional del Norte en “La Universidad Nacional Autónoma de Honduras en el Valle de Sula” estos hechos implican descentralizar las estructuras, la autoridad y formas de gobierno.

Lo mismo ha sucedido en otras universidades como la Pedagógica Francisco Morazán (antes Escuela Superior del Profesorado) que a tenido cambios estructurales muy fuertes en sus procesos de conversión; y en el caso de las universidades privadas no están exentas de los cambios y deben adoptar procesos de diseños estructurales adecuados, Según el VI Encuentro de la Asociación Española de Investigadores en Protocolo Universitario el 26 y 28 de abril 2007, establece algunas diferencias entre las universidades públicas y universidades privadas religiosas (de Iglesia), aparte de que las primeras se financian con fondos del estado y las privadas de manera diversa, tienen estructuras organizativas similares con la figura del Rector como máximo responsable de la institución, en el caso de las privadas de iglesias, existen autoridades religiosas en las primeras posiciones de sus organigramas y así aparecen los siguientes órganos de gestión: Gran Canciller, Presidente, Secretario General, Canciller Delegado, Rector, Gerente, Vicecanciller, Vice-Rector. En las conclusiones de este protocolo se evidencia cómo las diferencias en los órganos de gestión y autoridades, pueden afectar las normas y costumbres tradicionales en los actos y ceremonias universitarios y de hecho algunas han suprimido autoridades académicas como el Secretario y Decanos.

Los actuales diseños organizacionales en las universidades deben incorporar la estrategia de la Internacionalización en: la enseñanza, intercambios de profesores y

estudiantes, acceso a publicaciones internacionales, es obvio que la propia universidad del conocimiento exige una ágil y eficaz interrelación y comunicación del mundo científico; y hoy mas que nunca se vuelve mas sencillo y rápido a través de la nueva tecnología de la información y la comunicación. Internacionalizar la formación de los alumnos exige internacionalizar al profesorado, los cuadros directivos de la universidad y sus centros y los sistemas de comunicación y de servicios, lo que significa planificar estos aspectos para el desarrollo del diseño organizacional.

2.2 HIPÓTESIS

“El actual Diseño Organizacional afecta la eficacia y la eficiencia de la Gestión administrativa en la UCRISH”

En relación a la hipótesis planteada, en el capítulo IV se hace referencia a la confrontación de los resultados que demuestran la comprobación de la hipótesis.

2.3 VARIABLES

a) Variable Independiente:

El Diseño Organizacional de La UCRISH

CONCEPTUALIZACIÓN

El Diseño organizacional, es el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura o el marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan, se asigna la autoridad y la responsabilidad y se establecen los sistemas de comunicación , coordinación y de control.

DEFINICIÓN OPERACIONAL

Es el cumplimiento de las funciones y tareas descritas para cada puesto de trabajo, por parte de funcionarios y empleados, acorde a los procesos organizativos, operativos y de control, ejerciendo el grado de autoridad conferida, con apego a las políticas, normas y procedimientos establecidos para la consecución de objetivos específicos y generales.

b) Variable Dependiente:

La Eficacia y la Eficiencia de la Gestión Administrativa

CONCEPTUALIZACIÓN

La **eficacia** de la Gestión Administrativa se refiere a la capacidad en la toma de decisiones para elegir las metas y los objetivos apropiados, para seleccionar los medios correctos para efectuar o realizar las actividades, hacer lo que se debe hacer. La **eficiencia** se refiere a la capacidad de hacer correctamente las actividades, minimizando los costos de los recursos para lograr resultados que correspondan a las metas y objetivos organizacionales; es un concepto de entrada-salida, insumo-producto Stoner et al (1997).

DEFINICIÓN OPERACIONAL

Se refiere a la responsabilidad de funcionarios y empleados de tomar las decisiones correctas y hacer uso los medios adecuados para desarrollar las actividades y tareas necesarias para el logro de las metas institucionales, utilizando racionalmente los recursos disponibles y maximizando los resultados planeados.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE “DISEÑO ORGANIZACIONAL”	Estructura Organizativa y su funcionalidad Asignación de la autoridad y la responsabilidad Formalización del diseño y los procesos	*Grado de funcionalidad * Grado de integración Entre unidades *Grado de delegación y división del trabajo * Grado de documentación de las políticas, normas y procedimientos
VARIABLE DEPENDIENTE “EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA”	Dirección Políticas y objetivos Toma de decisiones Control Comunicación	*Grado de planificación *Grado de importancia al desarrollo organizacional *Eficacia en la fijación de políticas y objetivos *Grado de alcance de la misión y objetivos *Eficiencia de las normas y procedimientos *Efectividad de controles Financieros, operativos y Académicos *Nivel de efectividad en la coordinación *Cantidad de informes *Calidad canales de comunicación universidad / docentes-estudiantes *Calidad de comunicación Universidad/sociedad

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 DISEÑO METODOLOGICO

Según (Sampieri et al 2006) el diseño se refiere a la selección del plan o estrategia para aplicarla a un contexto particular y obtener la información deseada.

3.1.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza de la investigación, el estudio se realizó bajo un enfoque **cuantitativo-cualitativo**, predominando el aspecto cuantitativo sobre lo cualitativo. Cuantitativamente se buscaba analizar la certeza de la hipótesis formulada en el contexto dado, en este caso el Diseño Organizacional de la Universidad Cristiana de Honduras, significa que la mayoría de la información se recolectó utilizando instrumentos como los cuestionarios, para obtener datos que fueron medidos y evaluados utilizando instrumentos y procedimientos estadísticos. El aspecto cualitativo ha servido de validación y complemento para enmarcar el problema de investigación desde el punto de vista de opiniones, criterios y sugerencias sobre el contexto organizacional en que se realiza la gestión administrativa en la UCRISH, para tal propósito se hizo uso del instrumento de recolección de datos cualitativos como es la entrevista.

La investigación tiene un alcance **Descriptivo**, ya que interesaba determinar las características y situaciones importantes de la estructura organizacional de la UCRISH, recolectar y medir información específica que mostrara el grado de eficacia y eficiencia con que se realiza la gestión administrativa en la UCRISH como ser: la división y asignación del trabajo, la departamentalización, la coordinación, el diseño de políticas y procedimientos etc. y presentar de manera descriptiva los principales hallazgos aplicando la estadística descriptiva.

3.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el propósito de este trabajo, la investigación se realizó mediante un estudio **No Experimental**, ya que por la naturaleza de las variables sujetas a investigación, tal como lo plantea Sampieri et al (2006) estas no requieren de ninguna manipulación intencional para lograr los resultados deseados; requiriendo mas bien de la observación de los fenómenos tal como se encuentran en su ambiente natural en una situación ya construida para después analizarlos. Además, el diseño **No Experimental**, se definió como **Transeccional – Descriptivo**, ya que se trataba de la recolección de datos en un solo momento, para tener un panorama del estado o situación organizacional de la UCRISH, para describir y analizar cuantitativa y cualitativamente el fenómeno o variables en estudio, e indagar sobre la incidencia en el contexto organizacional de la Universidad.

3.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

Delimitar la población es un paso importante para seleccionar correctamente la muestra; lo primero que se debe hacer es definir la Unidad de Análisis, sobre qué o quienes se hará la recolección de datos, lo cual está en función del planteamiento del problema y el alcance del estudio; en segundo lugar delimitar la población, que según Sampieri et al (2006) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones sobre la cual se generalizarán los resultados”. Definidas las características de la población se procede a seleccionar la muestra, que según (Sampieri et al) es un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto, que debe ser representativo o el reflejo del conjunto de la población.

UNIDAD DE ANALISIS

La unidad de análisis es la Universidad Cristiana de Honduras UCRISH, en la cual se desarrolló el estudio y se analizaron las diferentes áreas o puestos de trabajo y las personas que integran la estructura organizacional; involucrando también a este análisis a los docentes y estudiantes como parte importante de esta unidad.

DELIMITACION DE LA POBLACION

La Población o Universo sujeto de estudio está conformada en primer lugar, por todos los empleados que desempeñan las funciones o actividades asignadas en los diferentes puestos de trabajo en la UCRISH, en segundo lugar por los docentes que laboran en la universidad y en tercer lugar por la población estudiantil.

ELECCION DE LA MUESTRA

La selección de la muestra depende del objeto de estudio y de las características de la investigación, por lo tanto para este estudio se definió una muestra **No Probabilística** o muestra dirigida, por que no depende de la probabilidad sino del juicio o criterio que se utilizó para seleccionar los elementos. En el caso de la población conformada por los empleados que actualmente ocupan una posición en la estructura organizativa de la UCRISH, todos tuvieron la oportunidad de ser entrevistados o encuestados, por lo tanto, la misma población es la muestra, ésta fue complementada seleccionando y entrevistando el 50% de los docentes y el 10% de los estudiantes activos al momento de las encuestas, según datos proporcionados por las oficinas de Recursos Humanos y registro.

	<u>TOTAL</u>	<u>%</u>	<u>MUESTRA</u>
Empleados:	24	100%	24
Docentes:	48	50%	24
Estudiantes:	658	10%	<u>65</u>
Total muestra...			113

3.3 RECOLECCION DE DATOS

La investigación propuesta requería de datos cuantitativos en mayor grado, pero también de información cualitativa, por lo tanto los instrumentos elegidos para la recolección de datos se diseñaron con las dos características para poder medir información cuantitativa y cualitativa.

METODOS TEORICOS-EMPIRICOS

Se utilizaron dos tipos de instrumentos para la recolección de datos:

a) **El Cuestionario:**

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Sampieri, et al (2006) y es uno de los mas usados en la recolección de datos. Para este propósito se diseñaron y aplicaron tres **cuestionarios** diferentes,(ver anexo No.1, instrumentos: No.1, 2 y 3) uno para estudiantes y docentes, otro para mandos medios y auxiliares y otro para funcionarios, con preguntas cerradas y una pregunta abierta en cada cuestionario, estructurados en escala de Likert, con la cantidad de ítems que permitiera obtener la información necesaria respecto a las variables en investigación. De acuerdo a la muestra elegida, todos los empleados fueron encuestados, los maestros se encuestaron en un 50% y seleccionados a su llegada al trabajo en la jornadas de la tarde y de la noche; se encuestó el 10% de los estudiantes en las aulas de clase, seleccionando un determinado número en cada aula, en las jornadas de la tarde, noche y fin de semana.

b) La Entrevista:

Esta se define como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (s) (el entrevistado) Sampieri et al (2006). Por las características de la población sujeta al estudio y por la información requerida, en este caso se empleó la **Entrevista Estructurada** con ocho (8) preguntas (ver anexo No.1, instrumento No.4), realizada personalmente y de manera individual, para obtener opiniones, puntos de vista y sugerencias sobre el tema, principalmente de los funcionarios administrativos y autoridades de alto nivel. La entrevista se realizó a un número de cinco (5) personas que tienen las posiciones de mayor autoridad y responsabilidad administrativa en la UCRISH.

3.4 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Para darle confiabilidad y validez a los instrumentos de medición elegidos y a los resultados del estudio, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Su elaboración se hizo con suficiente antelación evitando la improvisación.
- En su construcción se utilizó un lenguaje sencillo y adecuado, para que resultaran entendibles y lo menos tediosos posible.
- Se escogieron los mejores momentos para su aplicación, evitando las interrupciones, contratiempos e indisposiciones.
- Se hizo una prueba del cuestionario con un número de dos (2) empleados, dos (2) docentes y cuatro (4) alumnos; sin presentar inconveniente alguno.
- El aporte fue validado por seis expertos seleccionados metodológicamente.

3.5 HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS UTILIZADAS

Se hizo uso de la Estadística Descriptiva, para la tabulación y presentación de la información, en el caso de la información cuantitativa, se codificaron los datos en un libro de códigos, se ordenaron en cuadros y mediante graficas circulares y de barras

con apoyo de la computadora (Ver anexo No.6). En el caso de los datos cualitativos se estableció un plan general para su tratamiento que incluyó: la revisión de la información obtenida, se codificó en los aspectos pertinentes, se interpretó y se resumió, se describieron y explicaron las situaciones, los hechos, las opiniones, criterios y sugerencias.

3.6 APOORTE

El aporte consiste en una propuesta de estrategias para un nuevo diseño organizacional de la Universidad Cristiana de Honduras UCRISH, que deberán incorporarse a un plan estratégico integral, considerando que el mismo contribuirá a la eficacia y eficiencia de la Gestión Administrativa. Se ha destinado el anexo No.7 para la presentación del aporte.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

UDI-DEGT-UNAH

4.1 RESULTADOS

Los resultados del estudio se han organizado e interpretado haciendo uso de gráficas y tablas estadísticas que se presentan en los anexos respectivos. El análisis de los datos y de los hallazgos como parte fundamental de la investigación, se describen a continuación de acuerdo a los sujetos investigados mediante tres cuestionarios aplicados a: Docentes y Estudiantes, Mandos Medios y Auxiliares, Funcionarios y una entrevista aplicada a las Autoridades:

4.1.1 OPINIONES DE DOCENTES Y ESTUDIANTES

1. Procesos y procedimientos administrativos y la respuesta a problemas planteados.

Aproximadamente la mitad de docentes y estudiantes manifestaron que siempre o *casi siempre* los procesos y procedimientos administrativos les permiten tener respuesta oportuna a sus solicitudes y problemas planteados, mas de la tercera parte de los docentes y estudiantes manifestaron que a veces tienen respuesta oportuna; sin embargo el 18% de los estudiantes manifestaron que *nunca o casi nunca* han tenido respuesta a sus planteamientos. (Ver anexo No.6, graficas 1.1a y 1.1b)

2. Espacios y condiciones físicas para la labor docente y uso de tecnología.

Aproximadamente la mitad de los estudiantes y mas o menos un tercio de los docentes, son de la opinión que los espacios y condiciones físicas para las labores docentes utilizando medios tecnológicos, no son *ni buenos ni malos*; un tercio de los docentes y una cuarta parte de los estudiantes los calificaron de *malos y muy malos*, sin embargo, para la tercera parte de docentes y una

cuarta parte de estudiantes opinaron que son *buenos o muy buenos*. (Anexo No.6, graficas 1.2a y 1.2b)

3. Conocimiento de normas, reglamentos y políticas académicas.

Los resultados destacan que mas o menos la mitad de docentes y estudiantes conocen *poco o muy poco* las normas, reglamentos y políticas institucionales; aproximadamente la cuarta parte de los estudiantes no tienen *nada* de conocimiento; pero, mas de un tercio de los docentes y la cuarta parte de los estudiantes conocen *mucho o suficiente* las normas reglamentos y políticas. (Anexo No.6, graficas 1.3a y 1.3b)

4. Medio por el cual han tenido conocimiento de normas y políticas.

Sobre los medios que utiliza la institución para dar a conocer las normas y políticas, la tercera parte de los docentes y un 14% de los estudiantes manifestaron que han tenido conocimiento por el medio *escrito*, mas del 40% de docentes y estudiantes han tenido conocimiento por medio de *charlas, conferencias y anuncios*, pero se destaca el hecho de que un 46% de estudiantes y un 21% de docentes por *ninguno* de los medios han tenido conocimiento de las normas y políticas de la Universidad. (Anexo No.6, graficas 1.4a y 1.4b)

5. Conocimiento de programas académicos, de carrera y de asignaturas.

De acuerdo a lo manifestado por las dos terceras partes de los docentes y mas de un tercio de los estudiantes, *siempre o casi siempre* les dan a conocer oportunamente los programas académicos, programas de carrera y de asignaturas; mas de la cuarta parte de docentes y estudiantes opinaron que *a veces* les dan ha conocer los programas; pero sobre sale el hecho de

que, una tercera parte de los estudiantes expresaron que *nunca o casi nunca* les dan ha conocer estos programas. (Anexo No.6, graficas 1.5a y 1.5b)

6. Canales de comunicación adecuados para entrega de información y solución de problemas.

Más de la mitad de los docentes y la tercera parte de los estudiantes respondieron estar *de acuerdo o muy de acuerdo* que los canales de comunicación son adecuados para la entrega de información y la resolución de problemas; pero, mas de la tercera parte de estudiantes se manifestaron *ni de acuerdo ni en desacuerdo*; sin embargo hay mas de la cuarta parte de docentes y estudiantes que están *en desacuerdo o muy en desacuerdo* sobre lo adecuado de los canales de comunicación. (Anexo No.6, graficas 1.6a y 1.6b)

7. Calidad de respuesta de los controles académicos.

Para calificar la calidad de respuesta, se plantearon a los encuestados seis controles académicos: Matrícula, Registro, Tesorería, Biblioteca, Equivalencias y Graduación. Para explicar las diferentes calificaciones en los distintos controles, se utilizó el promedio aritmético y como resultado, los docentes calificaron de *buena o muy buena* la calidad de respuesta con un promedio del 48% y los estudiantes con un promedio del 38%; calificaron de *mala o muy mala* la calidad de respuesta con un promedio del 15% los docentes y con un promedio del 22% los estudiantes; fue calificada *ni buena ni mala* con un promedio del 37% por parte de los docentes y con un promedio del 40% por parte de los estudiantes.

Al establecer un orden de las calificaciones (*buena o muy buena*), otorgadas por los docentes tenemos que: el sistema de Registro fue calificado en primer lugar con el 67%, Tesorería con 63%, Matrícula con 58%, Biblioteca

con 54%, el sistema de Equivalencias con 25% y el sistema de Graduación apenas con el 21%.

La calificación de los estudiantes resulta de la siguiente manera: La calidad del sistema de Matrícula en primer lugar con el 52%, seguido de registro con el 50%, Tesorería con el 49%, Biblioteca 40%, sistema de Equivalencias con el 23% y el Sistema de Graduación con un 12%. (Anexo No.6, graficas 1.7a y 1.7b)

8. Comunicación entre el área administrativa, docentes y estudiantes.

Respecto a la comunicación entre áreas, más de la mitad de docentes y estudiantes consideran que es *buena o muy buena*, pero la tercera parte de estudiantes y un 17% de docentes la calificaron *ni buena ni mala*; sin embargo casi la tercera parte de docentes y un 15% de estudiantes manifestaron que es *mala o muy mala* la comunicación. (Anexo No.6, graficas 1.8a y 1.8b)

9. Medios tecnológicos para Investigación Científica y Vinculación Universidad-Sociedad.

Un poco mas de la tercera parte de docentes y estudiantes consideran que los medios tecnológicos para desarrollar actividades investigativas y de Vinculación Universidad-Sociedad son *malos o muy malos* y en esa misma proporción los calificaron de *buenos o muy buenos*; el 21% de docentes y el 35% de estudiantes los consideran *ni buenos ni malos*. (Anexo No.6, graficas 1.9a y 1.9b)

10. Recomendaciones para mejorar la coordinación y la comunicación.

Para el mejoramiento de la coordinación y la comunicación entre los departamentos administrativos, docentes y estudiantes, los encuestados plantearon las sugerencias siguientes:

Brindar capacitación sobre comunicación y evaluación educativa a través de charlas, conferencias, talleres etc. Mejorar la comunicación entre coordinadores de carrera, docentes y estudiantes para conocer las necesidades de estudiantes e informar oportunamente los cambios que suceden. Comunicar por escrito los reglamentos, procedimientos, políticas, acontecimientos y cambios. Calendarizar y realizar reuniones o claustros con autoridades, docentes y personal administrativo, para diagnosticar la situación en cada carrera. Mejorar los procesos de matrícula y de pagos mediante sistemas en línea y dinamizar el proceso de equivalencias. Reacondicionar sala de docentes con acceso a computadoras y a la Webside.

4.1.2 OPINIONES DE MANDOS MEDIOS Y AUXILIARES

1. Conocimiento del actual organigrama

Respecto al conocimiento que tienen los empleados del organigrama de la universidad, es muy relevante que, aproximadamente la mitad conocen *muy poco o nada* el organigrama, mas o menos la cuarta parte manifestaron conocerlo *poco* y en esa misma proporción conocen *mucho* o lo *suficiente* el organigrama. (Anexo No.6, grafica 2.1)

2. Claridad del organigrama para la división del trabajo y la responsabilidad.

Al consultar si el actual organigrama presenta claridad en cuanto a la división del trabajo y la asignación de responsabilidades, mas de la tercera parte se manifestó *en desacuerdo o muy en desacuerdo*; en esa misma proporción se pronunciaron *ni de acuerdo ni en desacuerdo*; sin embargo un poco mas de la cuarta parte de los empleados están *de acuerdo o muy de acuerdo* con la claridad que presenta el organigrama. (Anexo No.6, grafica 2.2)

3. Delegación y asignación por escrito, de la autoridad y responsabilidad.

Aproximadamente la mitad de los empleados manifestaron que *casi nunca o nunca* se hace por escrito la delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades, el 27% opinaron que *a veces* se hace por escrito y en ese mismo porcentaje expresaron que *siempre o casi siempre* se hace por escrito. (Anexo No.6, grafica 2.3)

4. Existencia de descripción de funciones y actividades

En este aspecto sobresale el dato del 55% de los encuestados que expresaron estar *en desacuerdo o muy en desacuerdo* con la existencia de descripción de funciones en cada puesto de trabajo; sin embargo más de la tercera parte está *de acuerdo o muy de acuerdo* con que existe descripción de funciones y de actividades. (Anexo No.6, grafica 2.4)

5. Existencia de manuales de normas y procedimientos operativos.

Sobre la existencia de manuales de normas y procedimiento operativos para que el empleado desarrolle eficientemente su trabajo, es muy significativo

que casi las dos terceras partes de los empleados manifestaron que existen *muy pocos* o *ninguno* y la diferencia opinó que existen *pocos* manuales. (Anexo No.6, grafica 2.5)

6. División del trabajo en el departamento donde labora.

Mas o menos las dos terceras partes de los empleados consideran que la división del trabajo en el departamento o unidad donde laboran es *buena*, pero la diferencia la calificaron de *mala* o *muy mala*.(Anexo No.6, grafica 2.6)

7. Canales de comunicación adecuados para: instrucciones, informes, presentación y solución de problemas.

Respecto a lo adecuado de los canales de comunicación para la efectividad al girar instrucciones, presentación de informes y solución de problemas, aproximadamente la mitad de los encuestados están *de acuerdo* o *muy de acuerdo* que son adecuados; pero más de la tercera parte están *en desacuerdo* o *muy en desacuerdo* y la diferencia se pronunciaron *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. (Anexo No.6, grafica 2.7)

8. Comunicación entre niveles jerárquicos, áreas o departamentos.

En un porcentaje muy significativo del 55% de los entrevistados consideran que la comunicación es *mala* o *muy mala*; la diferencia opinó que la comunicación es *buena* o *muy buena* entre los diferentes niveles jerárquicos, áreas o departamentos de la institución. (Anexo No.6, grafica 2.8)

9. Coordinación dinámica y eficiente, en la Gestión Administrativa.

Respecto a lo dinámico que es la coordinación entre departamentos o unidades de la organización, para ayudar a la eficiencia de la Gestión Administrativa, mas o menos la mitad de los entrevistados opinaron estar *de acuerdo* o *muy de acuerdo*; pero más de la tercera parte están *en desacuerdo* o *muy en desacuerdo*, los demás se manifestaron *ni de acuerdo ni en desacuerdo* en la dinámica y eficiencia de la coordinación. (Anexo No.6, grafica 2.9)

10. Recomendaciones para mejorar el proceso Operativo-Administrativo.

A continuación las recomendaciones dadas por los empleados de mandos medios y auxiliares para mejorar el proceso Operativo-Administrativo:

Debe existir mayor comunicación por escrito, entre niveles jerárquicos y departamentos. Elaborar y entregar la descripción de funciones y de actividades para cada puesto de trabajo. Establecer controles que generen estadísticas y estados de mora para la toma de decisiones. Realizar reuniones periódicas interdepartamentales. Brindar atención a sugerencias o recomendaciones del personal administrativo, estudiantes y docentes.

4.1.3 OPINIONES DE FUNCIONARIOS

1. Funcionalidad del organigrama para la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.

Respecto a la funcionalidad del organigrama para facilitar la delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades, el 54% de los funcionarios de la Universidad están *de acuerdo* o *muy de acuerdo* con su funcionalidad;

pero el 46% se manifestaron *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. (Anexo No.6, grafica 3.1)

2. Nuevos puestos de trabajo acorde a un diseño organizacional.

Según las opiniones de los funcionarios, mas de la tercera parte está *de acuerdo o muy de acuerdo* que los nuevos puestos de trabajo se incorporan siguiendo un diseño organizacional preestablecido; sin embargo en esa misma proporción se manifestaron *ni de acuerdo ni en desacuerdo* y la diferencia están *en desacuerdo o muy en desacuerdo* que exista un diseño organizacional preestablecido para incorporar nuevos puestos. (Anexo No.6, grafica 3.2)

3. Estructura organizacional, funcional para actividades de investigación Científica.

Respecto a lo funcional que es la actual estructura organizativa para desarrollar con eficiencia las actividades de Investigación Científica, más de la tercera parte de los encuestados están *en desacuerdo o muy en desacuerdo*; en ese mismo porcentaje se pronunciaron estar *de acuerdo* y el 23% están *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. (Anexo No.6, grafica 3.3)

4. Estructura organizacional, funcional para actividades de vinculación Universidad-Sociedad.

Aproximadamente la tercera parte de los funcionarios, están *en desacuerdo o muy en desacuerdo* que la actual estructura organizacional es funcional para desarrollar eficientemente las actividades de Vinculación Universidad-Sociedad; en ese mismo porcentaje se manifestaron estar *de acuerdo o muy de acuerdo*; y el 38% opinó estar *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. (Anexo No.6, grafica 3.4)

5. Estructura organizacional, funcional para actividades académicas.

Los funcionarios en su mayoría (69%) están *de acuerdo* que la actual estructura organizativa es funcional para desarrollar con eficiencia las actividades académicas; excepto un 23% que se manifestó *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. (Anexo No.6, grafica 3.5)

6. Existencia y formalización de políticas.

La investigación se basó sobre la existencia de doce políticas consideradas como básicas para la institución y si estas se encontraban por escrito: políticas de Contratación, Sueldos y salarios, Desarrollo Profesional, Desarrollo Organizacional, Operativas, Compras, Mercadeo, Presupuestarias, Investigación Científica, Aceptación de Estudiantes, Crédito y Cobranza, Vinculación Universidad Sociedad.

Para realizar el análisis, se hizo uso de la media estadística de las respuestas en cada una de las políticas, se determinó que en promedio, un significativo 36% de los funcionarios manifestó que *no sabe* si la institución cuenta con las políticas referidas; para un promedio del 30% de los entrevistados *no existen* dichas políticas; sin embargo un promedio del 34% de los encuestados opinó que la Universidad cuenta con las políticas planteadas.

Es relevante el dato promedio del 60% que *no sabe* si las políticas están o no están por escrito; un promedio del 30% expresó que *no están* por escrito y apenas un promedio del 10% manifestó que *si están* por escrito. (Anexo No.6, graficas 3.6a y 3.6b)

7. Divulgación de la Misión y la Visión.

Referente a que la Misión y la Visión son comunicadas dentro y fuera de la Universidad, aproximadamente la mitad se manifestó *ni de acuerdo ni en desacuerdo*, mas de la tercera parte esta *de acuerdo o muy de acuerdo* y apenas el 15% está *en desacuerdo*. (Anexo No.6, grafica 3.7)

8. Existencia de un Plan Estratégico.

En relación a que la institución cuenta con un Plan Estratégico, más de la mitad de los funcionarios están *en desacuerdo* que exista dicho plan; pero aproximadamente la tercera parte de los encuestados están *de acuerdo o muy de acuerdo* que la institución cuenta con un Plan Estratégico; la diferencia se pronunció *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. (Anexo No.6, grafica 3.8)

9. Objetivos del plan Estratégico, enfocados al cumplimiento de la Misión.

Es muy significativo que, aproximadamente la tercera parte de los encuestados se manifestaron *en desacuerdo* respecto a que, los objetivos del plan Estratégico estén enfocados al cumplimiento de la Misión institucional; el 23% se pronunciaron *ni de acuerdo ni en desacuerdo* y apenas un 15% está *de acuerdo o muy de acuerdo*. (Anexo No.6, grafica 3.9)

10. Eficacia y eficiencia de los sistemas de control, operativos y financieros.

Se evaluaron ocho de los principales sistemas de control operativos y financieros para determinar su eficacia y eficiencia para la toma de decisiones administrativas y para la ejecución operativa, a saber: Estados Financieros, Presupuestos, Registro de Estudiantes, Registro Bibliotecario, Inventarios de proveeduría, Inventario de Mobiliario y Equipo, Sistema de

Computo, Estadísticas Operativas y Financieras. El análisis de los datos de cada uno de los controles usando la media aritmética, determinó que en promedio el 47% está *de acuerdo* o *muy de acuerdo* que estos controles son eficaces y eficientes para la toma de decisiones; pero un promedio de 26% están *en desacuerdo* o *muy en desacuerdo* y un 27% manifestaron estar *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. (Anexo No.6, grafica 3.10)

11. Eficacia y eficiencia de los sistemas de control del Recurso Humano.

Para determinar la eficacia y eficiencia de los sistemas de control del Recurso Humano para la gestión Administrativa, se evaluaron seis tipos de controles: Asistencia, Evaluación del Desempeño, Expedientes de Personal, Capacitación y Desarrollo, Inventario de Talentos e Índices de Ausentismo. Al Analizar los resultados de cada control haciendo uso de la media aritmética, el 46% en promedio están *de acuerdo* o *muy de acuerdo* que estos controles son eficaces y eficientes, el 32% en promedio se manifestó *ni de acuerdo ni en desacuerdo*; pero un promedio del 22% expresó estar *en desacuerdo* o *muy en desacuerdo* con la eficacia y eficiencia de estos controles. (Anexo No.6, grafica 3.11)

12. Eficacia y eficiencia de los sistemas de control académicos.

Respecto a que, los sistemas de control académicos, son eficaces y eficientes para la Gestión Administrativa, a continuación se plantean las opiniones que los entrevistados tienen sobre los siete controles evaluados: Calendarios Académicos, Programación Académica, Sistema de Matrícula, Sistema de Admisión, Control de Calificaciones, Control de Docentes y Claustros y Estadísticas Académicas. El análisis se hizo en base a la media aritmética resultando que en promedio el 67% están *de acuerdo* o *muy de acuerdo* con la efectividad de estos controles, un promedio del 27% opinaron

estar *ni de acuerdo ni en desacuerdo* y apenas un 6% se manifestaron *en desacuerdo* con la eficacia y eficiencia de estos controles. (Anexo No.6, grafica 3.12)

13. Recomendaciones para mejorar el actual Diseño Organizacional

Las siguientes son recomendaciones puntuales de los funcionarios para mejorar el actual diseño organizacional:

Que el proceso de desarrollo organizacional sea participativo y con una estructura horizontal y tomar de referencia los parámetros de las agencias de acreditación. Diseñar instrumentos de control estadístico y de acreditación de notas. Formular e implantar la Planeación Estratégica por escrito y darla a conocer. Publicitar en mayor grado a la Universidad y sus actividades relevantes y mejorar la comunicación de la Misión y la Visión. Establecer normas y procedimientos para llevar a cabo las atribuciones y funciones y vigilar su cumplimiento. Automatizar los procedimientos, principalmente el sistema de matrícula y organizar y fortalecer la biblioteca.

4.1.4 RESULTADOS DE ENTREVISTAS CON AUTORIDADES

Los siguientes son los resultados de las entrevistas practicadas a cinco personas con mayor autoridad, con más experiencia y conocimiento sobre el actual diseño organizacional de la universidad: (Ver anexo No.1, Instrumento No.4)

1. El diseño organizacional llena expectativas para un desarrollo ordenado.

Al consultar si el actual diseño organizacional llena las expectativas para el desarrollo ordenado de la universidad, respondieron lo siguiente:

Cuenta con la estructura básica y requiere cambios en lo administrativo y organizativo, llena las expectativas para los próximos dos años y debe

planificarse con una visión de crecimiento de mediano y largo plazo, con vista a la acreditación universitaria y que responda a los cambios, a las normativas académicas y al cumplimiento de las tres funciones sustantivas de: Docencia, Investigación y Extensión Universitaria, lo que implica hacer cambios estructurales.

2. Fortalezas que facilitan la toma de decisiones.

Respecto a las fortalezas que tiene la Universidad en su estructura organizativa, que facilitan la toma de decisiones, los entrevistados plantearon las siguientes opiniones:

Por el tamaño actual de la universidad, la comunicación es fluida y constante entre los diferentes niveles, existe accesibilidad a las autoridades, flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones. El Consejo de Administración ha dado autonomía y las facultades necesarias a la Rectoría para la toma de decisiones. Existe una buena coordinación entre los principales órganos como ser: Rectoría, Secretaría General, Dirección Académica y Dirección Administrativa.

3. Estructura organizativa responde a normativas académicas y a diseños organizacionales modernos.

Las autoridades de la Universidad consideran que la actual estructura organizativa responde a las normativas académicas; pero se debe mejorar a medida crece, para afrontar los cambios y exigencias de las autoridades de Educación Superior; el diseño requiere modernizarlo para corregir fallas en el servicio al estudiante y el servicio bibliotecario; debe ser funcional para realizar las tres principales funciones universitarias. El sistema de registro debe diseñarse bajo criterios de seguridad, perpetuidad y exactitud. Las

actuales estructuras e instalaciones físicas dificultan el desarrollo académico, intelectual, emocional, físico y espiritual de las personas.

4. Puestos que recomendaría incorporar a un nuevo diseño organizacional.

Los entrevistados manifestaron que para fortalecer los aspectos administrativos, académicos, científicos y tecnológicos es importante incorporar al diseño organizacional algunos puestos:

Crear la unidad de Estudios Generales, la cual contribuiría a mejorar el bajo nivel con que ingresan los estudiantes, cambiar el enfoque de contenidos generales y que el estudiante tome las asignaturas generales en el primero y segundo bloque de los planes de estudio. En la carrera de teología incorporar una unidad que fundamente el cambio actitudinal en el individuo. Crear la sección de Capacitación y Educación No Formal. Crear la Unidad de Tecnología. Desarrollar los departamentos de: Vinculación Universidad-Sociedad, Dirección de Docencia, Planificación, Mercadeo, Relaciones Públicas; fortalecer el área Académica y de Recursos Humanos con personal asistente. Crear centros especializados y el Instituto de Ética.

5. Políticas a adoptar para la eficiente Gestión Administrativa.

Para hacer más eficiente la gestión Administrativa las autoridades consideran que deben adoptarse las políticas siguientes:

Políticas de planificación estratégica; políticas presupuestarias y de presentación de informes por resultados; políticas académicas; políticas organizacionales y de gestión administrativa; políticas operativas y de documentación de funciones, normas y procedimientos; políticas de Recursos Humanos, selección y contratación, sueldos y salarios; políticas de capacitación y desarrollo profesional.

6. Mejoras a los controles administrativos, académicos y operativos.

Las siguientes son recomendaciones dadas por los entrevistados para mejorar los controles administrativos, académicos y operativos:

Establecer procedimientos y parámetros para la evaluación del desempeño administrativo y docente. Implantar controles estadísticos académicos, controles contables y financieros, mobiliario, equipo e instalaciones; mejorar los sistemas informáticos para automatizar la matrícula, sistema bibliotecario y controles de asistencia. Establecer procedimientos de diagnósticos y de evaluación de la gestión por carrera. Estandarizar los procedimientos y formularios para los informes de las actividades de extensión e investigación y otros programas académicos. Formular planes operativos y presupuestarios anuales y establecer los controles de ejecución.

7. Mejoras a la comunicación y coordinación entre unidades organizacionales.

A continuación las sugerencias aportadas por los entrevistados para mejorar la comunicación y coordinación entre las diferentes unidades de la organización:

Establecer reuniones periódicas informativas y de trabajo, (semanales, mensuales). Capacitar a jefes de mandos medios y al personal en general de cómo comunicarse eficazmente. Realizar eventos especiales y de relación informal, intercambios creativos para descubrir cosas nuevas. Mejorar los medios, formas y procedimientos de comunicación formal, utilizando el medio escrito, a través de boletines informativos, circulares, memorandos, informes etc.

8. Prioridades para mejorar la Gestión Administrativa.

Los entrevistados consideran como prioridades para mejorar la Gestión Administrativa las siguientes:

Crear y desarrollar los sistemas de evaluación de la gestión administrativa, evaluación de estudiantes, docentes y demás personal. Creación y desarrollo de laboratorios de apoyo a las diferentes carreras. Adquirir nuevos software para mejorar la calidad educativa en las carreras técnicas. Automatizar y documentar los sistemas académicos, operativos, administrativos y sobre todo los de comunicación institucional y Universidad-Sociedad. Incorporar nueva tecnología a los procesos de enseñanza-aprendizaje para la creación de documentos científicos. Estructurar e integrar los pilares fundamentales de Investigación y Vinculación Universidad-Sociedad. Establecer normas de ingreso, permanencia y egreso de estudiantes. Planificar y capacitar para la acreditación dentro de los próximos cinco años. Incorporar la contratación de docentes e investigadores con maestrías y doctorados. Participación institucional en la generación de ciencia, arte y tecnología y difundir la cultura, la técnica y el deporte. Desarrollar y ejecutar el proyecto de construcción de su propio Campus Universitario.

4.2 COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

Los resultados de la investigación permiten demostrar que la hipótesis planteada es válida, *“El actual Diseño Organizacional afecta la eficacia y la eficiencia de la Gestión Administrativa en la UCRISH”* porque, al analizar la variable independiente en estudio (*El Diseño Organizacional*) en sus diferentes dimensiones, presenta grados de incidencia significativos que afectan a la variable dependiente en sus diferentes dimensiones, (*La eficacia y la eficiencia de la gestión Administrativa*).

Los resultados ayudan a dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas junto a la hipótesis, en primer lugar se planteó la interrogante siguiente: *¿Cómo afecta la actual estructura organizacional de la UCRISH, la integración de las actividades, la delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades?*. La respuesta es que sí está afectando, por el bajo nivel de funcionalidad y de conocimiento que hay del actual organigrama, la falta de integración de nuevos puestos clave, la delegación de la autoridad por lo general no se hace por escrito, como tampoco están por escrito la descripción de funciones y de responsabilidades; además los canales de comunicación no son del todo efectivos para la coordinación. La segunda pregunta es la siguiente: *¿Conocen los empleados las políticas, normas y procedimientos para el desempeño de sus tareas? ¿Cuál es grado de formalización?* En respuesta se encontró un grado bajo de formalización y poco conocimiento por parte de los empleados de las políticas, normas y procedimientos, lo cual afecta significativamente la eficiencia operativo-administrativa en la Gestión Administrativa.

4.3 VALORACION DEL CRITERIO DE EXPERTOS

Para mayor confiabilidad a La Propuesta, se sometió a la valoración del criterio de expertos, los cuales fueron seleccionados a través de una encuesta de auto evaluación según se muestra en el anexo No.2 instrumento No.5 y para obtener la información de los expertos se les propuso un cuestionario, el cual se presenta en el anexo No.2 instrumento No.6, mediante el cual manifestaron sus opiniones sobre el contenido del aporte; las calificaciones y observaciones hechas fueron tomadas en cuenta para la finalización y mejoramiento del trabajo.

El grupo de expertos consultados fue de seis (6), hondureños todos, considerando las competencias y capacidades en el área estratégica administrativa y docente, con el grado de doctores y master en Administración y Economía, con experiencia docente universitaria entre 10 años y 33 años, (Ver anexo No.2, cuadro No.1).

A estos seis expertos se les entregó el cuestionario de auto evaluación para determinar el Coeficiente de Competencias en el campo de las estrategias propuestas, resultando calificados todos, con un coeficiente de competencia entre 0.82 y 0.92 que está por arriba del coeficiente mínimo establecido de 0.70 según se muestra en el anexo No.2, cuadro No.2.

A los seis (6) expertos se les entregó un cuestionario de 10 consultas y los contenidos más relevantes de las estrategias propuestas para mejorar el Diseño Organizacional de UCRISH, valorando cada ítem en base a los indicadores y categorías siguientes:

MA = Muy Adecuado

BA = Bastante Adecuado

A = Adecuado

PA = Poco Adecuado

I = Insuficiente

Al analizar los resultados de la valoración, de acuerdo a las frecuencias absolutas, (ver tablas I y II del anexo No.3) las estrategias propuestas en general, fueron calificadas de “Muy Adecuadas” en 65% (39/60) y “Bastante Adecuadas” en 35% (21/60), ningún ítem fue calificado con los tres indicadores restantes que son de menos valor.

Los expertos Consideran que el *Título* que lleva la propuesta de investigación llena las expectativas de la Universidad de manera “Muy Adecuada”.

La *Justificación* de la propuesta, la cual conduce a la necesidad de implantar un nuevo diseño organizacional bajo un plan estratégico, tiene una calificación equilibrada entre “Muy Adecuada” y “Bastante Adecuada”.

Los *tres grupos de estrategias* que se proponen para contribuir al desarrollo ordenado de la Universidad fueron calificadas de “muy Adecuadas”.

La *Misión* propuesta que comprende la razón de ser de la Universidad, el gran objetivo Institucional y el compromiso social de la UCRISH, fue valorada en 67% de “Muy Adecuada” y en 33% de “Bastante Adecuada”.

Respecto a la *Visión* actual de la Universidad, están de acuerdo los expertos que es “muy Adecuado” redefinirla para que refleje la realidad del contexto y adecuarla a las exigencias sociales.

Los *tres grupos de objetivos estratégicos*, en tres áreas clave de desempeño son pertinentes para la Universidad y fueron valorados en 33% de “Muy Adecuados” y 67% de “Bastante adecuados”.

El *organigrama* propuesto llena los requerimientos para el desarrollo de la estructura organizacional, resultando valorado con 67% de “Muy Adecuado” y 33% de “Bastante Adecuado”.

El instrumento recomendado para que la Universidad implemente la *evaluación del desempeño* de los empleados, para mejorar la eficacia y la eficiencia operativo-administrativa, fue valorado por los expertos de manera equilibrada entre “Muy Adecuado” y “Bastante Adecuado”.

El *formulario de evaluación docente* que se propone, llena las expectativas para identificar las fortalezas y debilidades, en cuanto a competencias, destrezas y habilidades para mejorar la calidad docente y la profesionalización en busca de la excelencia académica, obteniendo una valoración del 67% de “Muy Adecuado” y 33% de “Bastante Adecuado”.

Respecto a la consulta sobre la importancia que tiene la *documentación de las políticas, normas y procedimientos*, para la implantación estratégica, para la toma de decisiones, el apoyo y estructuración del trabajo para alcanzar las metas, fue valorada con 67% de “Muy Adecuada” y 33% de “Bastante Adecuada”

UDI-DEGT-UNAH

4.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.4.1 CONCLUSIONES

La realización de esta investigación ha permitido determinar que la administración de la Universidad es un complejo de actividades no solo académicas, de investigación y vinculación Universidad-Sociedad, sino que implica el conocimiento y puesta en práctica de actividades administrativas concebidas desde el punto de vista científico, para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Al realizar el análisis de la información recabada en este estudio, se concluye que existen varios aspectos del Diseño Organizacional, que influyen de manera significativa en la eficacia y eficiencia de la Gestión Administrativa en la Universidad Cristiana de Honduras:

1. La UCRISH presenta fortalezas que hacen de ella una institución en crecimiento y de mucho futuro, que ha tenido éxito en sus primeros años; existe confianza del consejo de Administración al delegar facultades y autonomía a las autoridades administrativas, su pequeña estructura organizativa facilita la toma de decisiones, y permite fluidez en la comunicación y coordinación entre sus principales órganos de dirección y hay accesibilidad a las autoridades superiores.
2. Se determinó que los empleados y estudiantes tienen poco conocimiento de la estructura organizativa y el organigrama actual no presenta claridad para la división del trabajo, la delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades; la mayoría de los puestos no cuentan con descripción de funciones.

3. La actual estructura organizacional es considerada funcional para las actividades académicas, no así para las actividades de investigación y de vinculación Universidad- Sociedad
4. Se concluye que la falta de definición y documentación de las políticas, normas y procedimientos incide en la eficacia y eficiencia operativa y administrativa, se cuenta con muy pocos manuales y otros instrumentos que orienten a los empleados, docentes y estudiantes sobre las responsabilidades, derechos y deberes, por ende hay poco conocimiento de la normativa reglamentaria.
5. No se cuenta con un plan estratégico bien definido y no existe una visión clara para el desarrollo del diseño organizacional; la Misión y los propósitos de la Universidad no son eficazmente comunicados dentro y fuera de la institución.
6. La delegación de la autoridad, la asignación de responsabilidades y la divulgación de políticas, normas y procedimientos, muy pocas veces se hacen por escrito, lo cual crea confusiones, afecta la dinámica y efectividad de la coordinación y la comunicación entre áreas o departamentos, limitando la buena gestión administrativa.
7. Los sistemas de control, presentan debilidades en su eficacia y eficiencia para la toma de decisiones; resultando mejor calificados los controles Académicos; sin embargo los controles Operativos, Financieros y de Recursos Humanos han sido calificados con un grado de efectividad más o menos del cincuenta por ciento.
8. Se ha llegado a la conclusión que por falta de tecnología adecuada, los sistemas de: matrícula, tesorería, registro y biblioteca, no están generando una buena calidad de respuesta para los usuarios de estos sistemas.

9. La tecnología para el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene una baja calificación siendo un elemento de vital importancia, dados los avances de la ciencia y la tecnología, que anticipa cambios en la educación superior, en el proceso presencial, a distancia y en línea.
10. Para el desarrollo de la funciones de Investigación Científica y de Vinculación Universidad-Sociedad, hace falta mejorar la estructura organizativa y definir las políticas a seguir.
11. Hace falta la integración de algunos puestos de trabajo que son fundamentales para la funcionalidad de la Universidad, entre otros: Unidad de Estudios Generales, Docencia, Planificación, Mercadeo, Instituto de Ética, Capacitación y Educación No Formal,
12. El mejoramiento de las actuales instalaciones y condiciones físicas es una de las prioridades a resolver; dificultan el proceso de enseñanza-aprendizaje en lo académico, intelectual, física y emocionalmente.
13. Se concluye que los resultados de la investigación han permitido la comprobación de la Hipótesis planteada para este estudio, dado que los hallazgos demuestran que el Diseño Organizacional de la Universidad Cristiana de Honduras UCRISH, está afectando la eficacia y la eficiencia de la Gestión Administrativa.

4.4.2 RECOMENDACIONES

Esta investigación es un primer intento para implantar mejoras en el desarrollo del Diseño Organizacional y de acuerdo con los resultados se requiere realizar otras actividades investigativas, de apoyo técnico y administrativas, en tal sentido se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Es importante para la universidad efectuar una evaluación integral, mediante la aplicación y análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) que sirva de base para la implantación de un Plan Estratégico para los próximos cinco a diez años.
2. Adoptar e Incorporar como parte del Plan Estratégico general, las estrategias planteadas en la propuesta de este trabajo, como un aporte, para el mejoramiento y desarrollo ordenado del Diseño Organizacional. (Ver Anexo No.7)
3. Con asesoría y apoyo técnico de personas expertas, realizar la evaluación de los procesos Administrativos, Operativos, Académicos y de Recurso Humanos, que den paso a la formalización y documentación de las políticas, normas y procedimientos; definiendo los aspectos pertinentes para la elaboración de manuales, reglamentos, acuerdos, memorias etc. y que se hagan del conocimiento de todas las áreas y unidades organizacionales.
4. Incorporar al organigrama aquellos puestos o funciones clave que son necesarios para el buen funcionamiento administrativo y académico, como ser: la Unidad de Estudios Generales, Planificación, Dirección de Docencia, Relaciones Públicas y Mercadeo, Sección de Capacitación y Educación no Formal y fortalecer los laboratorios para carreras técnicas.

5. Realizar el análisis y Descripción de puestos para que cada empleados conozca sus responsabilidades, deberes, procedimientos y el grado de autoridad en cada puesto de trabajo.
6. Implantar la evaluación del desempeño tanto para los empleados de las unidades administrativas como para los docentes.
7. Mejorar los canales y formas de comunicación entre las áreas administrativas, estudiantes y docentes; para que las instrucciones, la delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades se hagan por escrito y de igual manera se presenten y canalicen los informes y resultados.
8. Mejorar la automatización de los sistemas de Matrícula, Registro, Biblioteca y sistema Operativo-Contable, en concordancia a los avances de la tecnología de la información y la comunicación.
9. Planificar, capacitar y establecer procedimientos y parámetros de evaluación para realizar el proceso de acreditación dentro de los próximos cinco años.
10. Continuar con la ejecución de los planes de acción para la construcción de su propio Campus Universitario, como un aspecto prioritario, dadas las condiciones de las instalaciones físicas actuales.

BIBLIOGRAFÍA

- * Anderson, D. Sweeney, D. & Williams, T. (2005). *Estadística para administración y economía*: México: Thomson Editores.
- * Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGRAW_HILL.
- * España, VI encuentro de la asociación española de investigadores en protocolo universitario (2007). Ponencia: Protocolo en las universidades privadas y de la iglesia, características distintivas frente a centros públicos.
- * Fred, R. D (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall
- * Fred, R. D (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall
- * González, A. (2000). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw Hill
- * Hellriegel, D. Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Editores.
- * Honduras, Congreso Nacional (1989). *Ley de Educación Superior*. Tegucigalpa M.D.C.
- * Honduras, Consejo de Educación Superior (1989). *Reglamento general de la Ley de Educación Superior*. Tegucigalpa. D. C.
- * Honduras, Universidad Cristiana de Honduras UCRISH. (2004). *Estatutos de la Universidad Cristiana de Honduras*. San Pedro Sula.
- * Honduras, Universidad Cristiana de Honduras UCRISH. (2004). *Reglamento Interno de la universidad Cristiana de Honduras*.
- * Honduras, Universidad Nacional Autónoma de Honduras UNAH. (2001). *Normas Académicas para la elaboración de Tesis de Postgrado*.
- * Jonson, G. y Scholes K. (2001). *Dirección Estratégica*. España: Prentice Hall
- * Koontz, H. & Weihrich, H (2004). *Administración. Una perspectiva Global*. México: MacGraw Hill.
- * Montevideo, Universidad de la República. (2006). *Revista Iberoamericana de Educación #40. Evaluación Docente*.
- * Ortiz, E. (2004). *Lecturas sobre Investigación Educativa*. Cuba: Universidad de Holguin Oscar Lucero Moya.

- * Robbins, S. & Coulter, M. (2002). *Administración*. México: Prentice Hall.
- * Stoner, J. A., Freeman, R. E. & Gilbert, D (1997). *Administración*. México: Prentice Hall.
- * Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- * Thompson, A. y Strickland, A.(2006). *Administración Estratégica*. México: McGRAW HILL.

Webgrafia:

www.educon.javeriana.edu.com Pontificia Universidad Javeriana. Planeación Universitaria 2002-2006.

www.transparencia.udg.mx/organigrama/organización.html-2k

ogm@pumas.iingen.unam.mx Dr.Ovsei Gelman Muravchik, UNAM

Castilloacosta@yahoo.com.mx M.en C Octavio Castillo Acosta UNAM

Podría haber cambios de organización solo si esta consensuado. Artículo publicado en periódico Universo, Universidad Veracruzana, Xalapa, México, No.242 16 de octubre 2006.

<http://www.uv.mx/universo/242/reportaje/reportaje.htm>

www.unesco.org/ve/prueba_observatorio/documentos%20pdf/4%20reforma%20-%20UNAH/organigrama.pdf

Shernadez@pdi.ucam.edu

jirigoyen@unav.es

www.mediafire.com/?ar2bxviib35. Manual de Procedimientos Operativos

<http://Mario-automatización.blogspot.com>. Automatización de oficinas y control de proyectos.

www.Mta.udg.mx/contenidos/23/. Evaluación a Docentes MTA

www.scielo.br/scielo.php?script. Que es un Abstrac. Como escribir un resumen.

<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid>. Que es un abstrac, como se hace y que debe incluir

www.monografias.com/trabajos/25puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml.

Análisis y Descripción de Puestos.

www.esmas.com/negocios/bolsadetrabajo/303512.html. La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo.

www.miespacio.org/cont/gi/para_que.htm. Planeación Estratégica ¿Para que?

www.estrucplan.com.ar/producciones/entrega.asp?IDEntrega=526 Herramientas organizacionales. ¿Qué son los diagramas de flujo?

http://servicios.universia.edu.ve/rediseño/contenidos/sencillos/detalle.php?id_content=5431. Misión y Visión de universidades

www.monografias.com/trabajos7/plane2.shtml Planeación Estratégica

ANEXOS

UDI-DEGT-UNAH

ANEXO No.1

INSTRUMENTO No.1
UNIVERSIDAD CRISTIANA DE HONDURAS, UCRISH

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN
(Para Docentes y Estudiantes)

El propósito del presente instrumento es realizar un estudio acerca del Diseño Organizacional de la UCRISH y su efecto en la Gestión Administrativa; para proponer mejoras al diseño como un aporte significativo a la institución. Se solicita su valiosa ayuda contestando las preguntas que a continuación se plantean. La información será confidencial y para fines únicos de la universidad.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las preguntas y califique marcando con una X en el recuadro o espacio disponible que a su criterio responde mejor a la pregunta.

1. Los procesos y procedimientos administrativos le permiten tener respuesta oportuna a sus solicitudes y problemas planteados.

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

2. ¿Cómo considera los espacios y condiciones físicas para desarrollar las labores docentes utilizando medios tecnológicos?

Muy buenos Buenos Ni buenos ni malos Malos Muy malos

3. ¿Conoce las normas reglamentarias y las políticas académicas de la Universidad?

Mucho Suficiente Poco Muy poco Nada

4. ¿Por qué medio ha tenido conocimiento de las normas y políticas de la Universidad?

Por escrito Charlas Conferencias Anuncios Ninguna

5. ¿Le dan a conocer oportunamente los programas académicos de su carrera y de las asignaturas?

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

6. Los canales de comunicación son adecuados para la entrega de información y la Resolución de problemas.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo Muy en desacuerdo

7. ¿Como considera la calidad de respuesta de los siguientes controles académicos?

	Muy buena	Buena	Ni buena ni mala	Mala	Muy mala
Matrícula	—	—	—	—	—
Registro	—	—	—	—	—
Tesorería	—	—	—	—	—
Biblioteca	—	—	—	—	—
Equivalencias	—	—	—	—	—
Graduación	—	—	—	—	—

8. La comunicación entre las áreas administrativas y / docentes-estudiantes la califica como:

Muy buena Buena Ni buena ni mala Mala Muy mala

9. ¿Como califica los medios tecnológicos para desarrollar las actividades de investigación Científica y de Vinculación Universidad-Sociedad?

Muy buenos Buenos Ni buenos ni malos Malos Muy malos

10. ¿Que recomendaciones puntuales daría para mejorar la coordinación y la Comunicación entre los departamentos administrativos y /docentes-estudiantes?

INSTRUMENTO No.2 UNIVERSIDAD CRISTIANA DE HONDURAS, UCRISH

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PARA EMPLEADOS (Mandos Medios y Auxiliares)

El propósito del presente instrumento es realizar un estudio acerca del Diseño Organizacional de la UCRISH y su efecto en la Gestión Administrativa; para proponer mejoras al diseño como un aporte significativo a la institución. Se solicita su valiosa ayuda contestando las preguntas que a continuación se plantean. La información será confidencial y para fines únicos de la Universidad:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las preguntas y califique marcando con una X en el recuadro o espacio disponible que a su criterio responde mejor a la pregunta.

1 ¿Conoce el actual organigrama de la Universidad Cristiana de Honduras UCRISH?

Mucho Suficiente Poco Muy poco Nada

2. El organigrama de la UCRISH, presenta claridad en cuanto a la división del trabajo y la asignación de responsabilidades:

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo Muy en desacuerdo

3. La delegación de la autoridad y la asignación de la responsabilidad se hace por escrito.

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

4. Existe descripción de funciones y de actividades para cada puesto de trabajo

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo Muy en desacuerdo

5. Existen manuales que definen las normas, reglas y procedimientos operativos, para que el empleado desarrolle eficientemente su trabajo

Muchos suficientes Pocos Muy pocos Ninguno

6. ¿Cómo considera la división del trabajo en el departamento o unidad donde trabaja?

Muy buena Buena Ni buena ni mala Mala Muy mala

7. Los canales de comunicación son adecuados para la efectividad de: las instrucciones, informes, presentación y solución de problemas.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

8. ¿Como considera la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, áreas o departamentos de la organización?

Muy buena Buena Ni buena ni mala Mala Muy mala

9. La coordinación entre departamentos o unidades de la organización es dinámica y ayuda a la eficiencia en la gestión administrativa

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

10. ¿Qué recomendación puntual daría para mejorar el proceso operativo-administrativo?

INSTRUMENTO No.3
UNIVERSIDAD CRISTIANA DE HONDURAS, UCRISH

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN
(Para Funcionarios)

El propósito del presente instrumento es realizar un estudio acerca del Diseño Organizacional de la UCRISH y su efecto en la Gestión Administrativa; para proponer mejoras al diseño como un aporte significativo a la institución. Se Solicita su valiosa ayuda contestando las preguntas que a continuación se plantean. La información será confidencial y para fines únicos de la Universidad.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las preguntas y califique marcando con una X en el recuadro o espacio disponible que a su criterio responde mejor a la pregunta.

1. El organigrama actual de la UCRISH es funcional y facilita la delegación de la autoridad y la asignación de las responsabilidades.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

2. Los nuevos puestos de trabajo se incorporan de acuerdo a un diseño organizacional pre-establecido.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

3. La actual estructura organizativa es funcional para desarrollar con eficiencia las actividades de **Investigación Científica**.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

4. La actual estructura organizativa es funcional para desarrollar con eficiencia las actividades de **Vinculación Universidad-Sociedad**.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

5. La actual estructura organizativa es funcional para desarrollar con eficiencia las actividades **Académicas**.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo Muy en desacuerdo

6. ¿Cuenta la Institución con las siguientes políticas y están por escrito?

	EXISTEN			ESTAN POR CRITO		
	SI	NO	N/S	SI	NO	N/S
Políticas de Contratación	___	___	___	___	___	___
Políticas de sueldos y salarios	___	___	___	___	___	___
Políticas de desarrollo profesional	___	___	___	___	___	___
Políticas de desarrollo organizacional	___	___	___	___	___	___
Políticas operativas	___	___	___	___	___	___
Políticas de compras	___	___	___	___	___	___
Políticas de mercadeo	___	___	___	___	___	___
Políticas presupuestarias	___	___	___	___	___	___
Políticas de investigación científica	___	___	___	___	___	___
Políticas de aceptación de estudiantes	___	___	___	___	___	___
Políticas de crédito y cobranza	___	___	___	___	___	___
Políticas de vinculación Universidad-Sociedad.	___	___	___	___	___	___

7. La Misión y Visión de la universidad son divulgadas dentro y fuera de la organización.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo Muy en desacuerdo

8. La institución cuenta con un plan estratégico.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo Muy en desacuerdo

9. Los objetivos del plan estratégico están enfocados al cumplimiento de la Misión.

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo Muy en desacuerdo

10. Los siguientes sistemas de control, operativos y financieros, son eficaces y eficientes para la toma de decisiones administrativas y para la ejecución operativa .

	<u>Muy de Acuerdo</u>	<u>De Acuerdo</u>	<u>Ni de acuerdo ni en desac.</u>	<u>En Desacue.</u>	<u>Muy en Desacuer.</u>
Estados financieros	___	___	___	___	___
Presupuestos	___	___	___	___	___
Registro de estudiantes	___	___	___	___	___
Registro bibliotecario	___	___	___	___	___
Inventario de proveeduría	___	___	___	___	___
Invent.de Mobil.y Equipo	___	___	___	___	___
Sistema de Computo	___	___	___	___	___
Estadísticas oper.y finan.	___	___	___	___	___

11. Los siguientes sistemas de control del recurso humano, son eficaces y eficientes para la Gestión Administrativa.

	<u>Muy de Acuerdo</u>	<u>De Acuerdo</u>	<u>Ni de acuerdo ni en desacuer.</u>	<u>En Desacuer.</u>	<u>Muy en desacuer.</u>
Asistencia	___	___	___	___	___
Evaluación de desempeño	___	___	___	___	___
Expedientes de personal	___	___	___	___	___
Capacitación y desarrollo	___	___	___	___	___
Inventario de talentos	___	___	___	___	___
Índices de ausentismo	___	___	___	___	___

12. Los siguientes sistemas de control Académico, son eficaces y eficientes para la gestión Administrativa.

	<u>Muy de Acuerdo</u>	<u>De Acuerdo</u>	<u>Ni de acuerdo ni en desacuer.</u>	<u>En Desacuer.</u>	<u>Muy en Desacuer.</u>
Calendarios académicos	___	___	___	___	___
Programación académica	___	___	___	___	___
Sistema de matricula	___	___	___	___	___
Sistema de admisión	___	___	___	___	___
Control de calificaciones	___	___	___	___	___
Control docente y claustros	___	___	___	___	___
Estadísticas académicas	___	___	___	___	___

13. ¿Que recomendaciones puntuales daría para mejorar el actual diseño organizacional?

INSTRUMENTO No.4
UNIVERSIDAD CRISTIANA DE HONDURAS, UCRISH

ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN
(Para Autoridades)

El propósito del presente instrumento es realizar un estudio acerca del Diseño Organizacional de la UCRISH y su efecto en la Gestión Administrativa; para proponer mejoras al diseño como un aporte significativo a la institución. Se solicita su valiosa ayuda contestando las preguntas que a continuación se plantean. La información será confidencial y para fines únicos de la universidad.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. ¿El actual diseño organizacional de la UCRISH llena las expectativas para un desarrollo ordenado de la universidad?
2. ¿Que fortalezas tiene la universidad en su estructura organizativa que facilitan la toma de decisiones?
3. ¿Considera que la actual estructura organizativa responde a las normativas académicas y a los diseños organizacionales de las Universidades modernas?
4. ¿Que puestos o funciones, recomendaría incorporar a un nuevo diseño organizacional de la UCRISH, para fortalecer sus sistemas: administrativos, académicos, científicos y tecnológicos.
5. ¿Que políticas se deben adoptar para hacer más eficiente la gestión administrativa?
6. ¿Recomendaría alguna mejora a los controles: Administrativos, Académicos y Operativos que contribuya a la eficacia y eficiencia de la Gestión Administrativa?
7. ¿Cómo se puede mejorar la comunicación y la coordinación entre las diferentes unidades organizacionales?
8. ¿Cuáles son las prioridades para mejorar la gestión Administrativa?

ANEXO No.2

CONSULTA A EXPERTOS

INSTRUMENTO No.5
UNIVERSIDAD CRISTIANA DE HONDURAS UCRISH
CONSULTA A EXPERTOS

Estimado Colega:

Ha sido seleccionado como experto para ser consultado en relación al tema que se investiga “Estrategias para un Nuevo Diseño Organizacional para la Universidad Cristiana de Honduras UCRISH”. Se necesita como parte del método empírico de investigación “Consulta a Expertos” para validar la objetividad y factibilidad de las estrategias propuestas; por tal motivo se le pide su valioso aporte respondiendo las consultas planteadas a continuación: GRACIAS.

1. Datos del experto

Nombre.....
 Años de experiencia a nivel superior.....
 Años de experiencia docente en Administración o Planeación Estratégica.....
 Categoría Científica o Maestría
 Grado Académico.....
 Cargo que desempeña

2. Marque con una “X” en la tabla de auto evaluación que se presenta dando el valor que corresponda a su grado de conocimiento sobre Administración Estratégica: (En escala ascendente 10 es la máxima calificación)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Realice una auto evaluación sobre el grado de influencia que han tenido las fuentes que se le presentan a continuación, en sus conocimientos sobre el tema planteado.

FUENTES DEL CONOCIMIENTO	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencias de trabajo			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su intuición			

INSTRUMENTO No.6
UNIVERSIDAD CRISTIANA DE HONDURAS UCRISH

CUESTIONARIO PARA EXPERTOS

A continuación se le plantean una serie de preguntas acerca de las estrategias propuestas para un nuevo diseño organizacional de la Universidad Cristiana de Honduras UCRISH. Favor leer y evaluar cada uno de los aspectos que se le presentan, marcando con una "X" en las categorías siguientes:

MA = Muy Adecuado, BA = Bastante Adecuado, A = Adecuado
PA = Poco Adecuado, I = Inadecuado.

ITEMS A EVALUAR	EVALUACION				
	MA	BA	A	PA	I
1. El título de la propuesta de investigación llena expectativas para la Universidad					
2. La Introducción a la Propuesta y la Justificación, conducen a la necesidad de implantar un plan estratégico					
3. Los tres grupos de estrategias propuestas contribuirán al desarrollo ordenado del diseño organizacional de la UCRISH.					
4. La Misión propuesta comprende la razón de ser, el gran objetivo Institucional y el compromiso social.					
5. Es recomendable redefinir la Visión actual de UCRISH, para adecuarla al contexto y a las exigencias sociales.					
6. El establecimiento de objetivos estratégicos en tres áreas clave de desempeño, son pertinentes para la Universidad					
7. El organigrama propuesto llena los requerimientos para el desarrollo de la Estructura Organizacional.					
8. El instrumento recomendado para la evaluación del desempeño de empleados, es congruente para mejorar la eficacia y eficiencia operativo-administrativa.					

<p>9. El formulario de evaluación docente, llena las expectativas para identificar fortalezas y dificultades, para mejorar la calidad docente y la profesionalización.</p>					
<p>10. La documentación de las políticas, normas y procedimientos tienen importancia en la implantación estratégica, toma de decisiones y apoyo al trabajo para alcanzar las metas.</p>					

UDI-DEGT-UNIVAT

CUADRO No.1

DATOS DE EXPERTOS

No.	PROCEDENCIA	GRADO CIENTIFICO	AÑOS DE EXPERIENCIA	CARGO
1	SPS, HONDURAS	Doctor en Administración de Negocios.Lic Admon.Emp.	33 años	Docente, Miembro comité de Acreditación Carrera Admón.
2	SPS, HONDURAS	Master en Admon.Empresas Lic en Economía.	30 años	Docente
3	SPS, HONDURAS	Doctor en Economía, Master Admon.Emp. Lic. Economía	23 años	Docente
4	SPS, HONDURAS	Master en Admon.Empresas Lic admon. Empresas	31 años	Docente
5	SPS, HONDURAS	Master en Admon.Empresas Lic. Admon. Empresas	10 años	Docente, Miembro comité de Acreditación Carrera Admon.
6	SPS, HONDURAS	Master en Admon.Empresas Master en Calidad Total Lic. Admon. Empresas	17años	Docente, Miembro comité de Acreditación Carrera Admon.

CUADRO No.2**SELECCIÓN DE EXPERTOS****TABLA DE INFORMACION PARA EL CALCULO DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE EXPERTOS**

EXPERTO	ANALISIS TEORICO	EXPERIENCIA	AUTORES NACIONALES	AUTORES EXTRANJER.	INTUICION	Ka	Kc	K
1	0,3	0,5	0,05	0,02	0,05	0,92	0,9	0,910
2	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,85	0,8	0,825
3	0,3	0,5	0,02	0,05	0,02	0,89	0,8	0,845
4	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,95	0,9	0,925
5	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,85	0,8	0,825
6	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,95	0,9	0,925

NOTA: Los seis expertos encuestados resultaron calificados por su alto coeficiente de competencia, el cual se consideró que fuese mayor a 0,70

ANEXO No.3

RESULTADOS DE LA VALORACION DADA POR EXPERTOS SOBRE
DIEZ ASPECTOS DE LA PROPUESTA

FRECUENCIAS POR ASPECTO EN CADA CATEGORIA

TABLA I

EXPERTOS	ASPECTOS									
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
E1	MA	MA	BA	BA	MA	BA	MA	MA	MA	BA
E2	BA	BA	MA	MA	BA	BA	MA	BA	BA	MA
E3	MA	BA	MA	BA	MA	MA	BA	BA	MA	MA
E4	MA	BA	MA	MA	MA	BA	MA	MA	MA	MA
E5	MA	MA	MA	MA	MA	BA	BA	BA	BA	BA
E6	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA	MA

FRECUENCIAS ABSOLUTAS DE LAS EVALUACIONES POR ASPECTO

TABLA II

ASPECTOS	MA	BA	A	PA	I	TOTAL
A1	5	1	0	0	0	6
A2	3	3	0	0	0	6
A3	5	1	0	0	0	6
A4	4	2	0	0	0	6
A5	5	1	0	0	0	6
A6	2	4	0	0	0	6
A7	4	2	0	0	0	6
A8	3	3	0	0	0	6
A9	4	2	0	0	0	6
A10	4	2	0	0	0	6
TOTAL	39	21	0	0	0	60

FRECUENCIAS ACUMULADAS DE LAS EVALUACIONES POR ASPECTO**TABLA III**

ASPECTOS	MA	BA	A	PA	I
A1	5	6	6	6	6
A2	3	6	6	6	6
A3	5	6	6	6	6
A4	4	6	6	6	6
A5	5	6	6	6	6
A6	2	6	6	6	6
A7	4	6	6	6	6
A8	3	6	6	6	6
A9	4	6	6	6	6
A10	4	6	6	6	6

FRECUENCIAS ACUMULADAS RELATIVAS, DE LAS EVALUACIONES POR ASPECTO**TABLA IV**

ASPECTOS	MA	BA	A	PA	I
A1	0.833	1	1	1	1
A2	0.500	1	1	1	1
A3	0,833	1	1	1	1
A4	0,667	1	1	1	1
A5	0,833	1	1	1	1
A6	0,333	1	1	1	1
A7	0,667	1	1	1	1
A8	0,5	1	1	1	1
A9	0,667	1	1	1	1
A10	0,667	1	1	1	1

VALORES DE LA DISTRIBUCION NORMAL INVERSA ACUMULADA**TABLA V**

ASPECTOS	MA	BA	A	PA	SUMA	PROM
A1	0.966	3.490	3.490	3.490	11.436	2.859
A2	-1,392	3.490	3.490	3.490	9.078	2.269
A3	0.966	3.490	3.490	3.490	11.436	2.859
A4	0.431	3.490	3.490	3.490	10.901	2.725
A5	0.966	3.490	3.490	3.490	11.436	2.859
A6	0.431	3.490	3.490	3.490	10.901	2.725
A7	0.431	3.490	3.490	3.490	10.901	2.725
A8	-1,392	3.490	3.490	3.490	9.078	2.269
A9	0.431	3.490	3.490	3.490	10.901	2.725
A10	0.431	3.490	3.490	3.490	10.901	2.725
SUMA	2.269	34.900	34.900	34.900	106.97	26.742

PROMEDIOS POR FILAS Y POR COLUMNAS**TABLA VI**

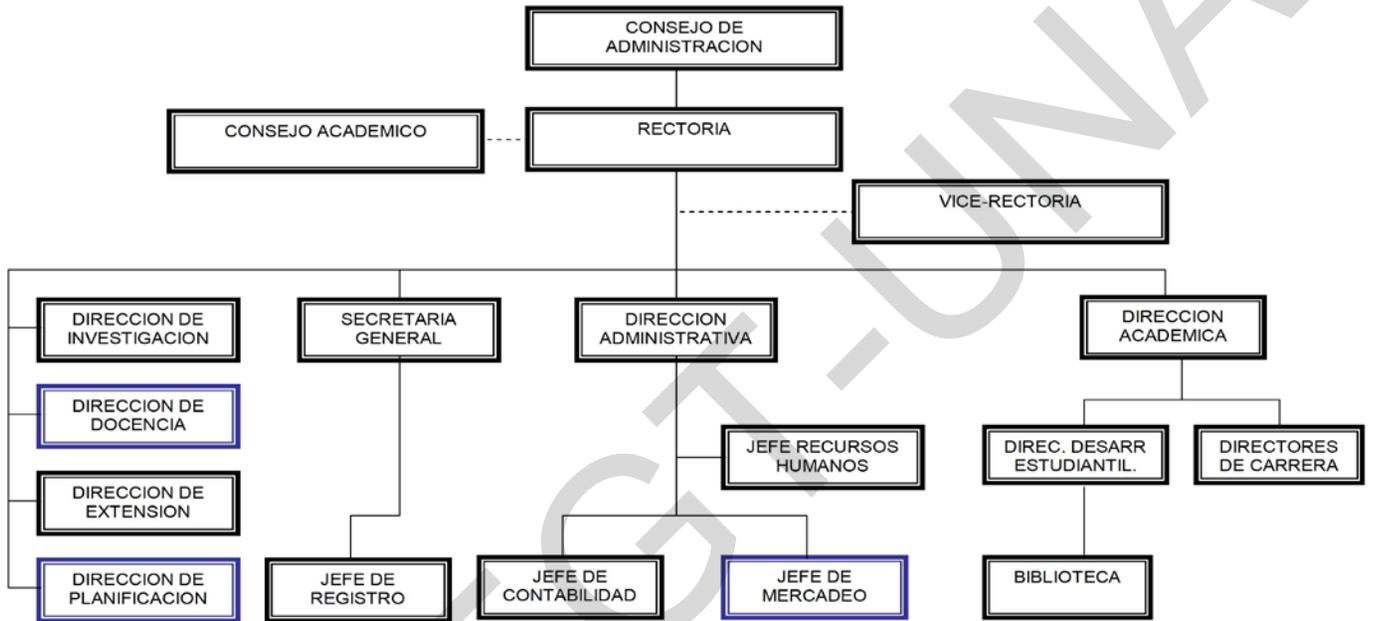
ASPECTOS	MA	BA	A	PA	SUMA	PROM	N PRO
A1	0.966	3.490	3.490	3.490	11.436	2.859	-0.185
A2	-1,392	3.490	3.490	3.490	9.078	2.269	0.405
A3	0.966	3.490	3.490	3.490	11.436	2.859	-0.185
A4	0.431	3.490	3.490	3.490	10.901	2.725	-0.051
A5	0.966	3.490	3.490	3.490	11.436	2.859	-0.185
A6	0.431	3.490	3.490	3.490	10.901	2.725	-0.051
A7	0.431	3.490	3.490	3.490	10.901	2.725	-0.051
A8	-1,392	3.490	3.490	3.490	9.078	2.269	0.405
A9	0.431	3.490	3.490	3.490	10.901	2.725	-0.051
A10	0.431	3.490	3.490	3.490	10.901	2.725	-0.051
SUMA	2.269	34.900	34.900	34.900	106.97	26.742	
PROM.	0.227	3.490	3.490	3.490		2.674	
Punto Corte	0.23	3.49	3.49	3.49		2.67	Pro.Ge.

RAYO NUMERICO QUE REPRESENTA LOS VALORES DE ESCALA DE LOS LIMITES DE CATEGORIAS

MA	BA	A	PA	I
	0.23	3.49	3.49	3.49

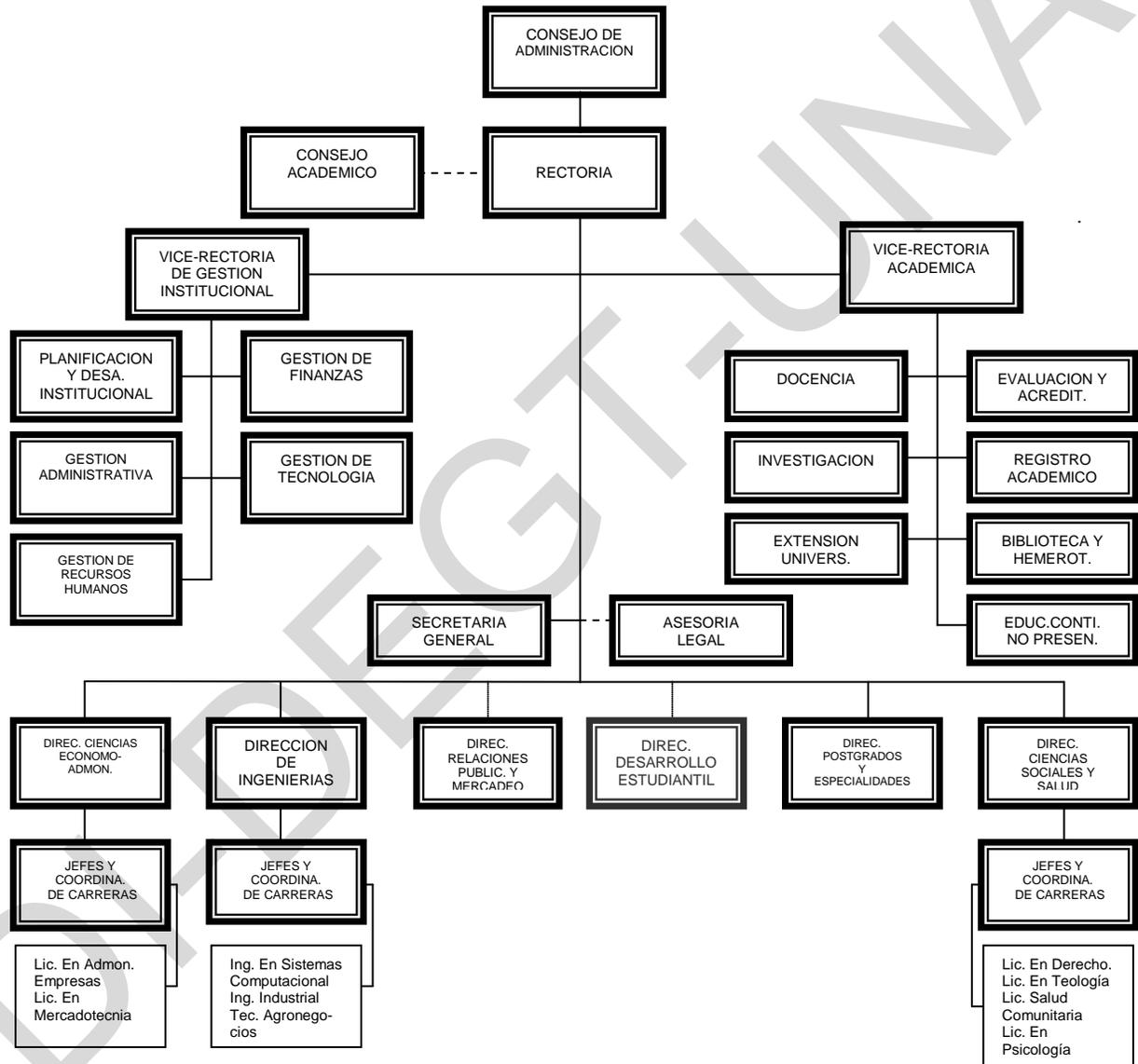
ANEXO No.4

ORGANIGRAMA GENERAL UNIVERSIDAD CRISTIANA DE HONDURAS UCRISH



ANEXO No.5

ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO UNIVERSIDAD CRISTIANA DE HONDURAS UCRISH



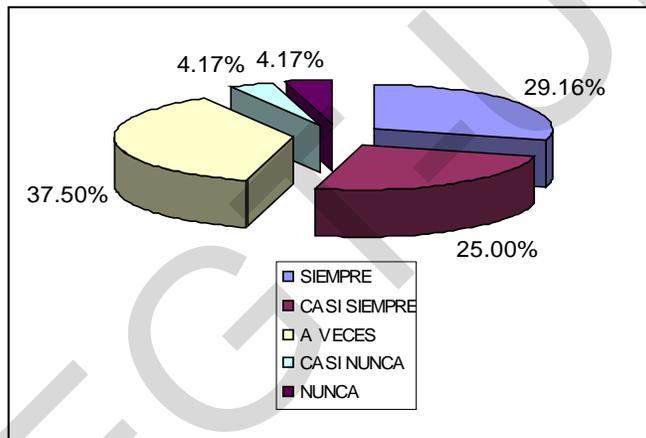
ANEXO No. 6

PRESENTACION GRAFICA DE RESULTADOS

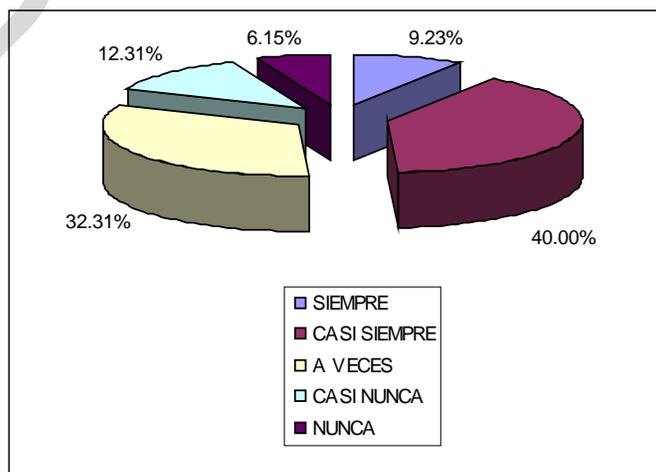
INSTRUMENTO No.1

1. Procesos y procedimientos administrativos y la respuesta a problemas planteados.

GRAFICA 1.1a
RESPUESTA DOCENTES

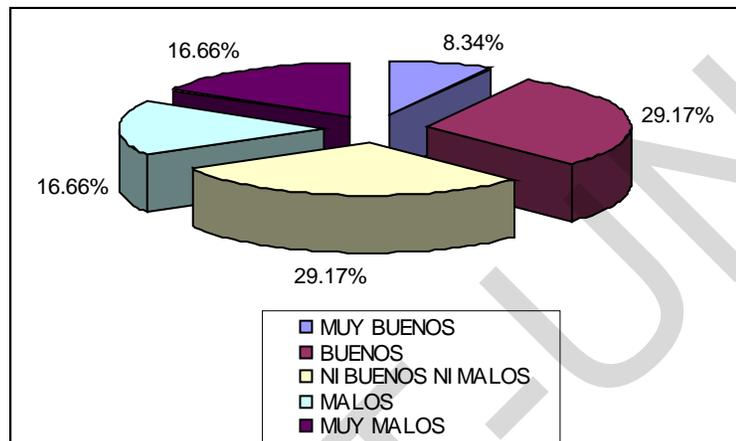


GRAFICA 1.1b
RESPUESTA ESTUDIANTES

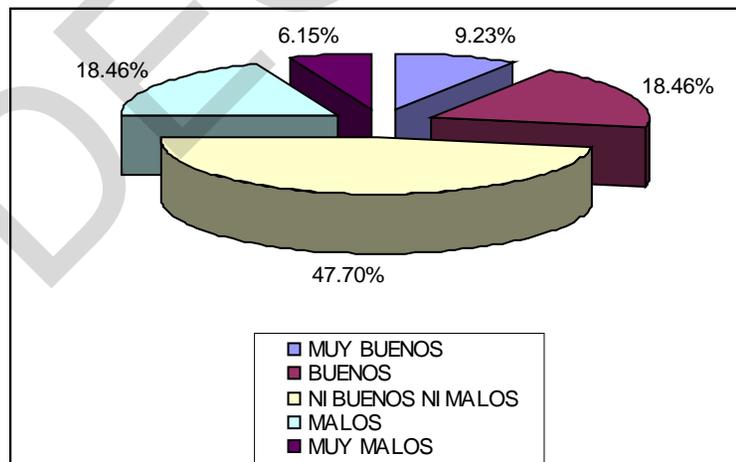


2. Espacios y condiciones físicas para la labor docente y uso de tecnología.

GRAFICA 1.2a
RESPUESTA DOCENTES

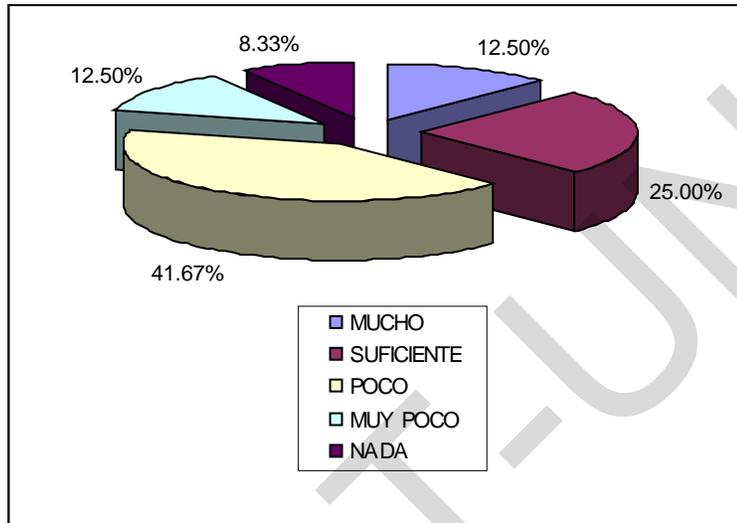


GRAFICA 1.2b
RESPUESTA ESTUDIANTES

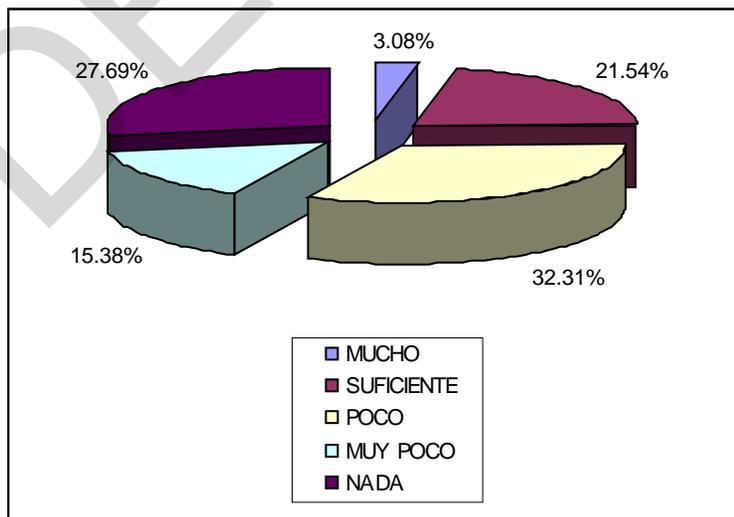


3. Conocimiento de normas, reglamentos y políticas académicas.

**GRAFICA 1.3a
RESPUESTA DOCENTES**

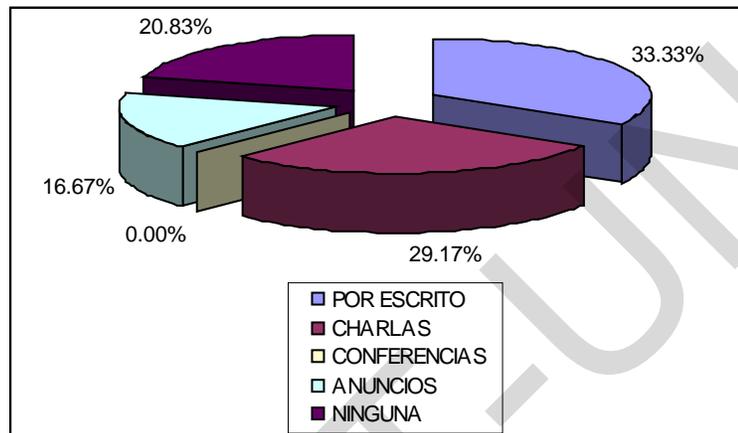


**GRAFICA 1.3b
RESPUESTA ESTUDIANTES**

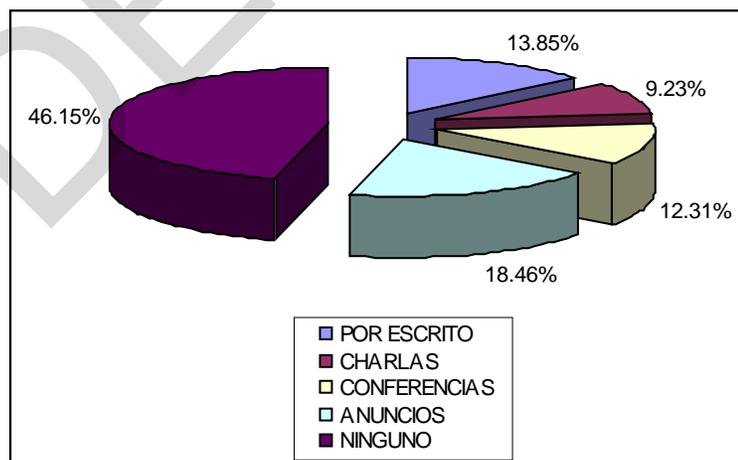


4. Medio por el cual ha tenido conocimiento de normas y políticas.

GRAFICA 1.4a
RESPUESTA DOCENTES

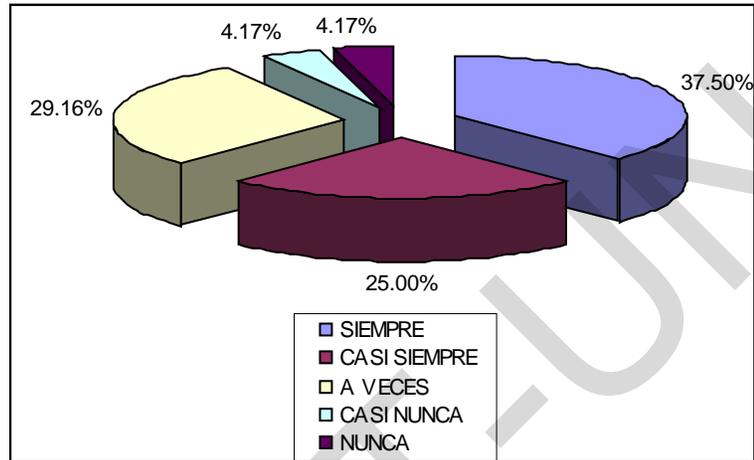


GRAFICA 1.4b
RESPUESTA ESTUDIANTES

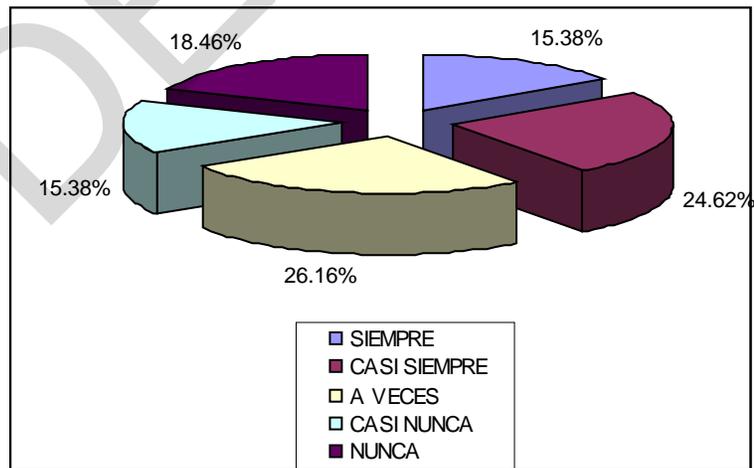


5. Conocimiento de programas académicos, de carrera y de asignaturas.

GRAFICA 1.5a
RESPUESTA DOCENTES

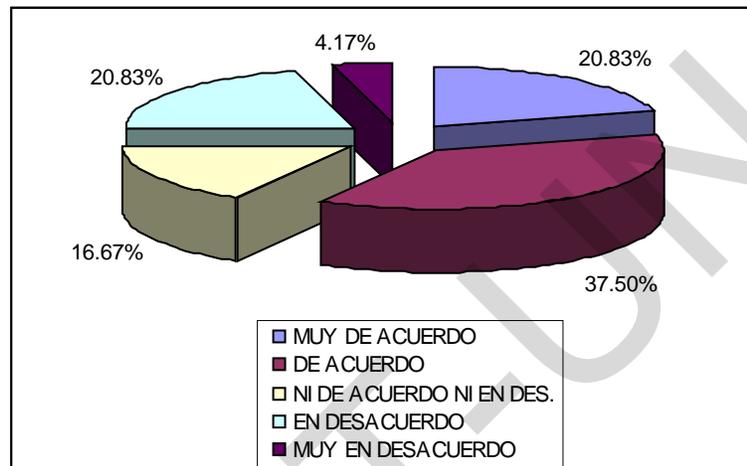


GRAFICA 1.5b
RESPUESTA ESTUDIANTES

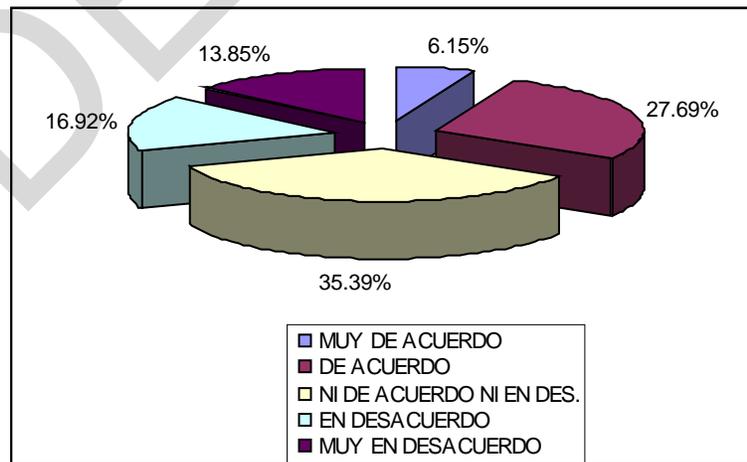


6. Canales de comunicación adecuados, para entrega de información y resolución de problemas.

**GRAFICA 1.6a
RESPUESTA DOCENTES**

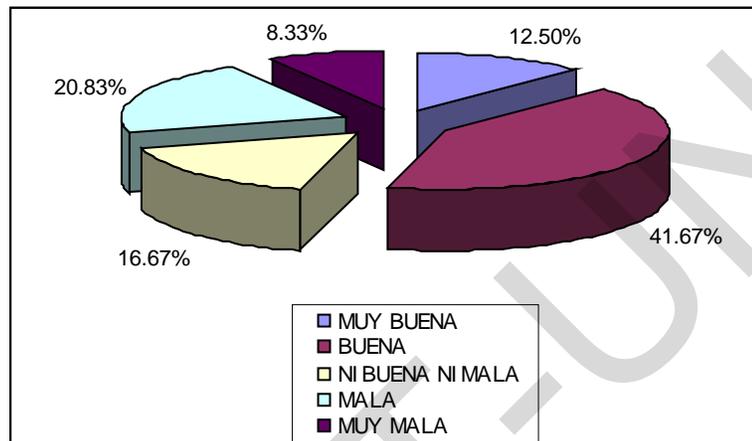


**GRAFICA 1.6b
RESPUESTA ESTUDIANTES**

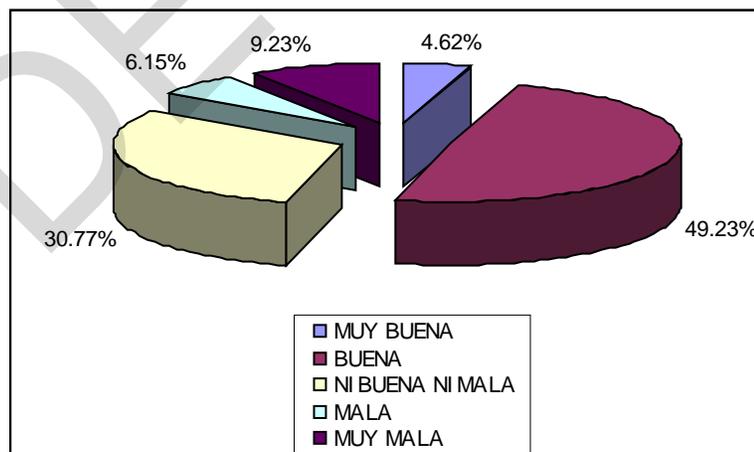


8. Comunicación entre el área administrativa, docentes y estudiantes.

**GRAFICA 1.8a
RESPUESTA DOCENTES**

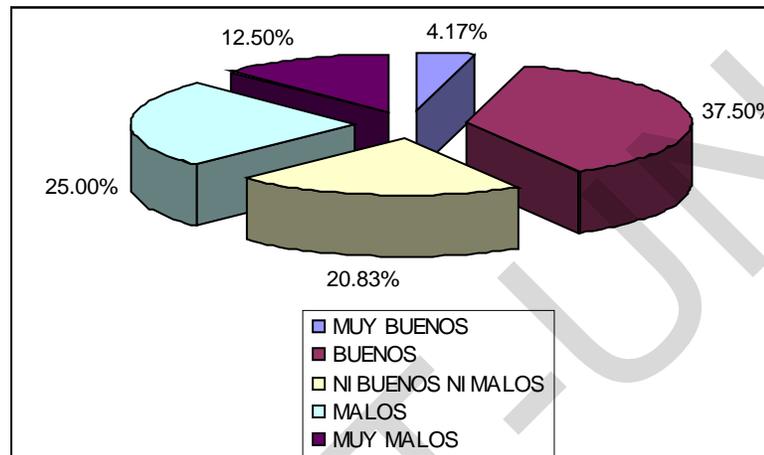


**GRAFICA 1.8b
RESPUESTA ESTUDIANTES**

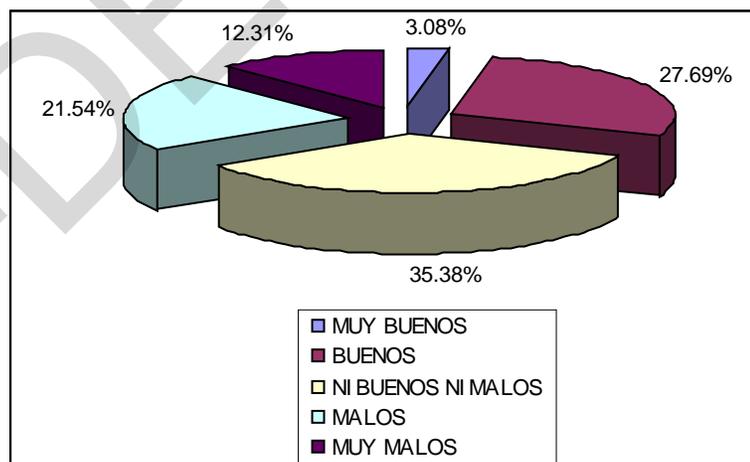


9. Medios tecnológicos para Investigación Científica y Vinculación Universidad-Sociedad.

GRAFICA 1.9a
RESPUESTA DOCENTES



GRAFICA 1.9b
RESPUESTA ESTUDIANTES



10 Recomendaciones para mejorar la coordinación y comunicación.

SUGERENCIAS DE LOS DOCENTES

- Brindar capacitación a los docentes.
- Mejorar comunicación entre coordinadores de carreras y docentes, e informar los cambios que se suceden.
- Acondicionar sala de docentes con acceso a computadoras, proporcionar recursos didácticos y contar con Webside.
- Calendarizar reuniones y claustros con los docentes por carrera y en horario de clases.
- Crear boletines informativos trimestrales y el manual del estudiante para una mejor información y comunicación.
- Realizar reuniones conjuntas con autoridades, personal administrativo y docentes para hacer diagnóstico sobre situación por carreras.

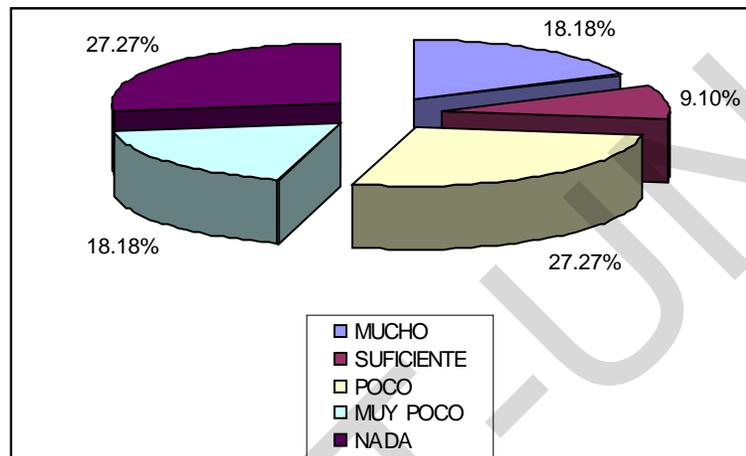
SUGERENCIAS DE LOS ESTUDIANTES

- Mayor participación en charlas, conferencias, presentaciones etc.
- Mejorar control y supervisión de docentes.
- Mayor interés de los coordinadores de carrera en conocer las necesidades de los estudiantes, principalmente jornada fin de semana.
- Retomar la visión inicial y los valores de la UCRISH.
- Organizar mejor el proceso de matrícula con menos pasos y dinamizar el proceso de equivalencias.
- Mejorar la comunicación de los catedráticos con los alumnos y capacitarlos en evaluación educativa.
- Mejorar sistema de pagos, establecer procedimiento a través del banco.
- Comunicar por escrito y en boletines los reglamentos, procedimientos, políticas, acontecimientos, cambios etc.

INSTRUMENTO No.2

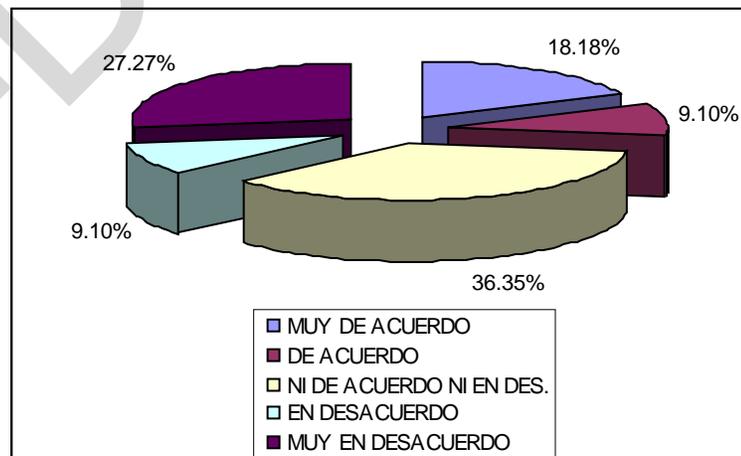
1. Conocimiento del actual organigrama.

GRAFICA 2.1



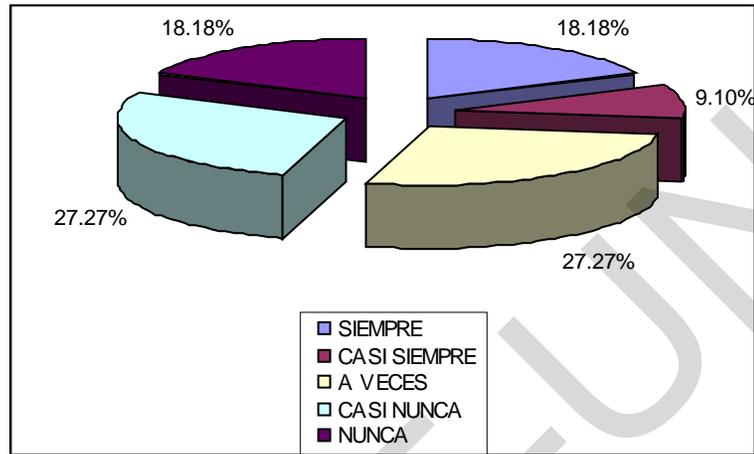
2. Claridad del organigrama para la división del trabajo y la responsabilidad.

GRAFICA 2.2



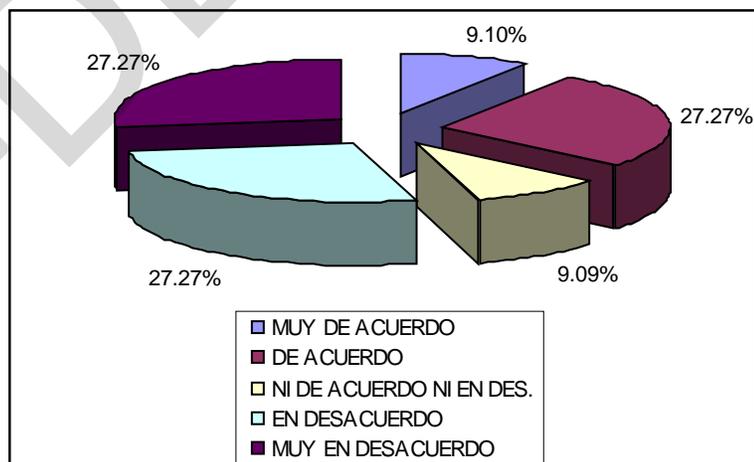
3. Delegación y asignación por escrito de la autoridad y responsabilidad.

GRAFICA 2.3



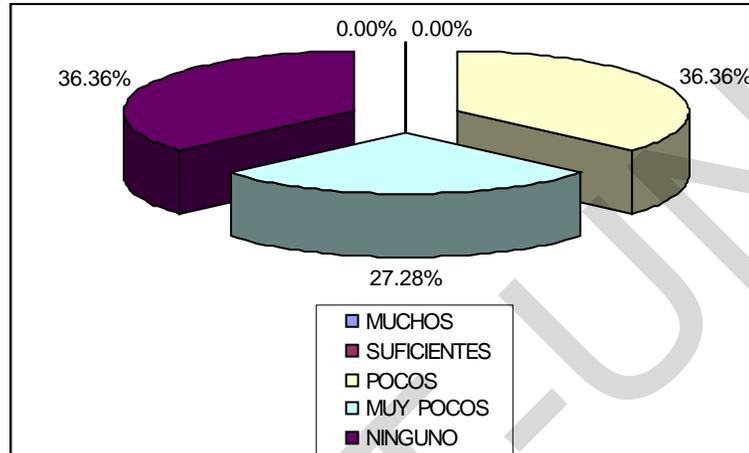
4. Existencia de descripción de funciones y de actividades

GRAFICA 2.4



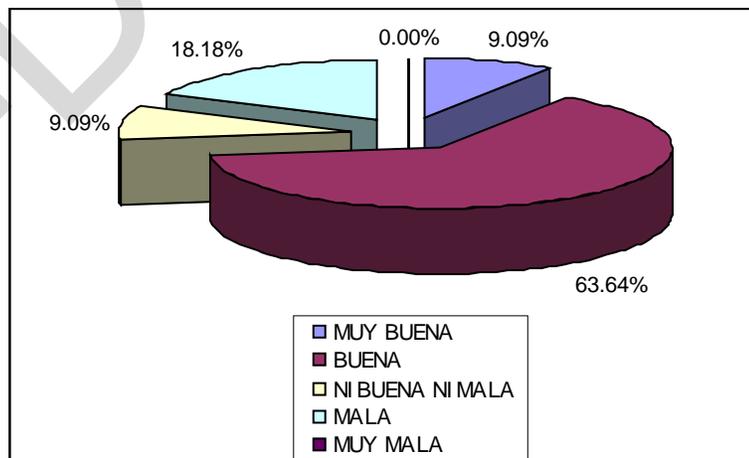
5 Existencia de manuales de normas y procedimientos operativos.

GRAFICA 2.5



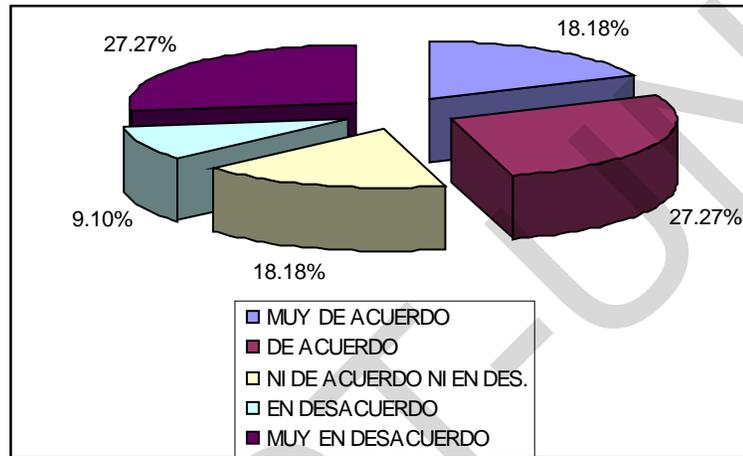
6. División del trabajo en el departamento donde labora.

GRAFICA 2.6



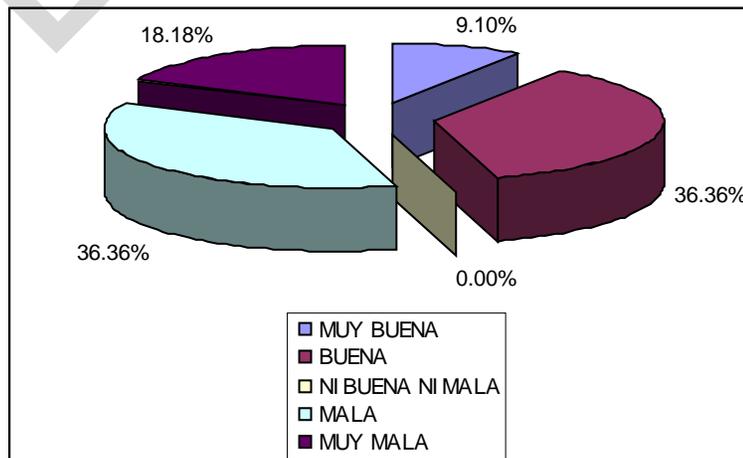
7. Canales de comunicación adecuados para: instrucciones, informes, y solución de problemas.

GRAFICA 2.7



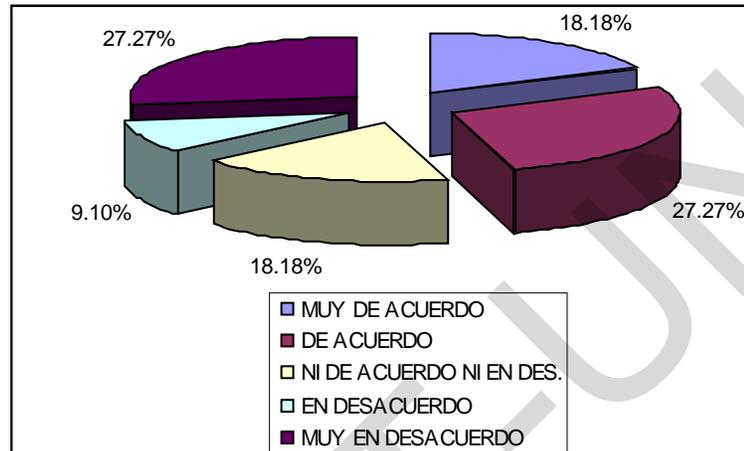
8. Comunicación entre niveles jerárquicos, áreas o departamentos.

GRAFICA 2.8



9. Coordinación dinámica y eficiencia en la Gestión Administrativa.

GRAFICA 2.9



10. Recomendación para mejorar el proceso operativo-administrativo

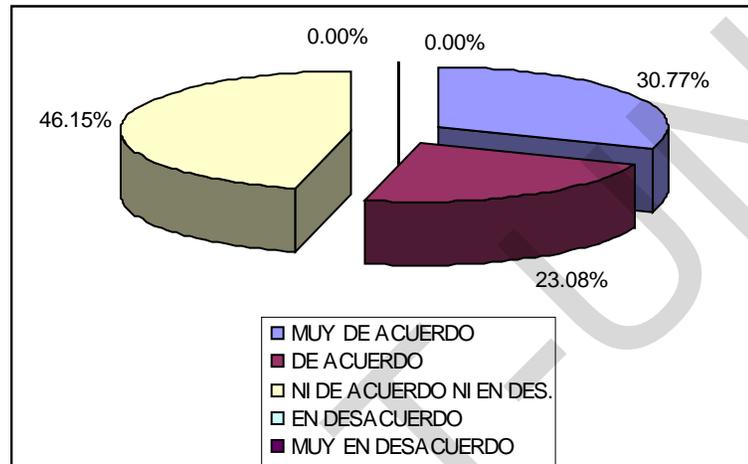
Las siguientes son las recomendaciones que dieron los empleados de Mandos Medios y Auxiliares:

- Debe haber más comunicación por escrito entre los niveles jerárquicos, áreas y departamentos.
- Elaborar y entregar la descripción de funciones para cada puesto de trabajo, que tenga claras las funciones correspondientes a cada puesto.
- Realizar reuniones periódicas interdepartamentales.
- Establecer controles que generen estadísticas y listados de mora para la toma de decisiones.
- Atender las sugerencias del personal administrativo, docente y de los estudiantes.

INSTRUMENTO No.3

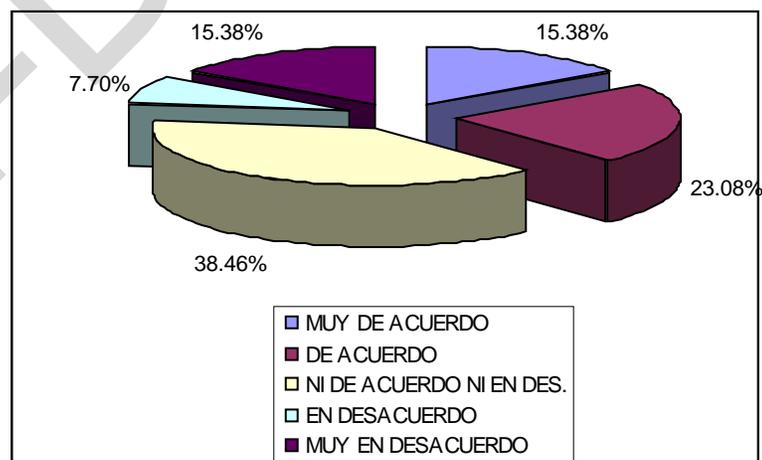
1. Funcionalidad del organigrama para la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.

GRAFICA 3.1



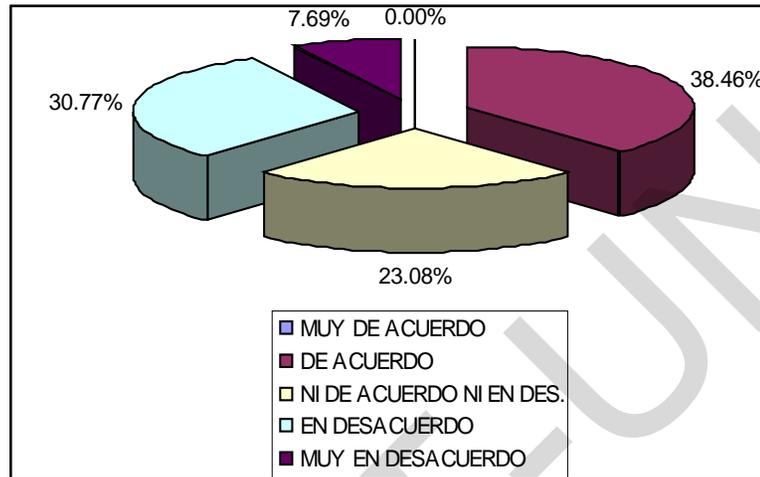
2. Nuevos puestos de trabajo, acorde a un diseño organizacional.

GRAFICA 3.2



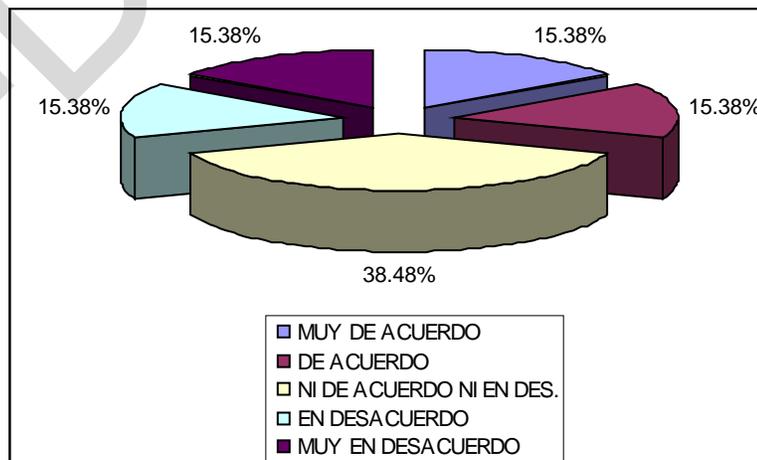
3. Estructura organizativa funcional para actividades de investigación Científica.

GRAFICA 3.3



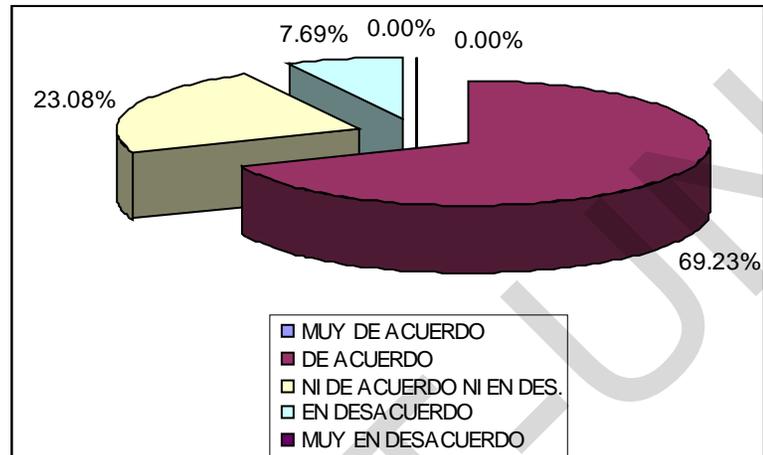
4. Estructura organizativa funcional para actividades de vinculación Universidad-Sociedad.

GRAFICA 3.4



5. Estructura organizativa funcional para actividades Académicas.

GRAFICA 3.5

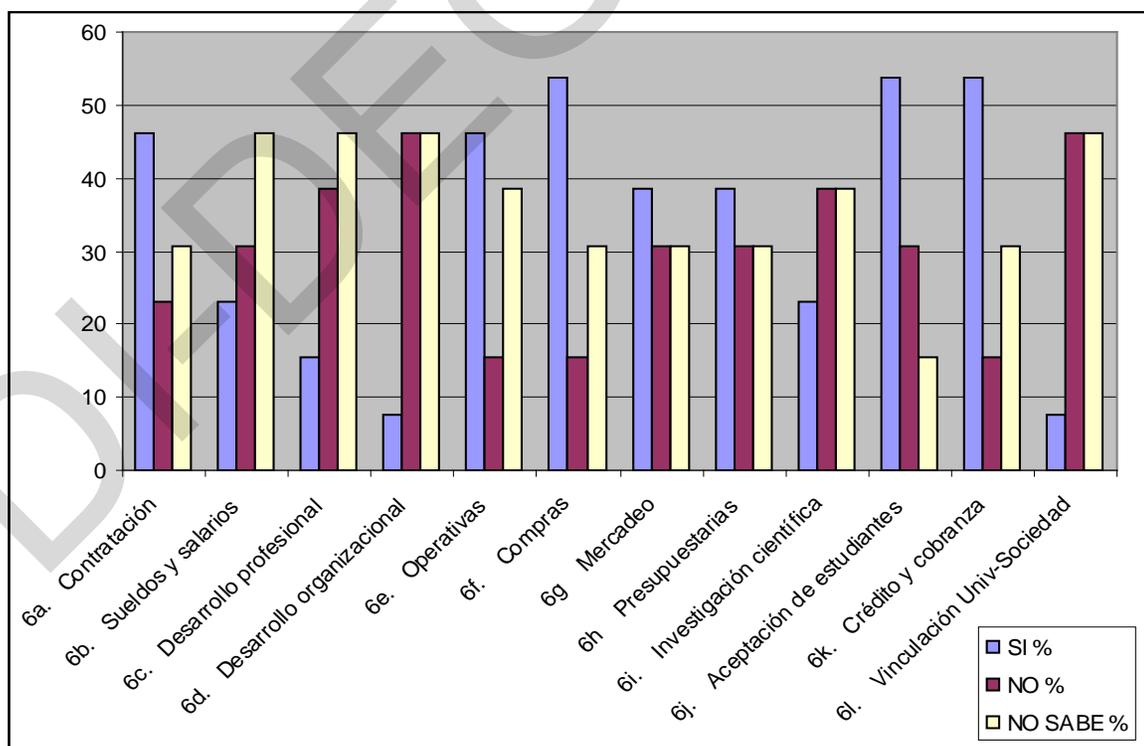


6. Existencia y formalización de políticas.

GRAFICA 3.6a

EXISTEN POLITICAS DE:	SI %	NO %	NO SABE %
6 ^a . Contratación	46.15	23.08	30.77
6b. Sueldos y salarios	23.08	30.77	46.15
6c. Desarrollo profesional	15.39	38.46	46.15
6d. Desarrollo organizacional	7.7	46.15	46.15
6e. Operativas	46.15	15.39	38.46
6f. Compras	53.85	15.38	30.77
6g. Mercadeo	38.46	30.77	30.77
6h. Presupuestarias	38.46	30.77	30.77
6i. Investigación científica	23.08	38.46	38.46
6j. Aceptación de estudiantes	53.85	30.77	15.38
6k. Crédito y cobranza	53.85	15.38	30.77
6l. Vinculación Universidad-Sociedad	7.7	46.15	46.15

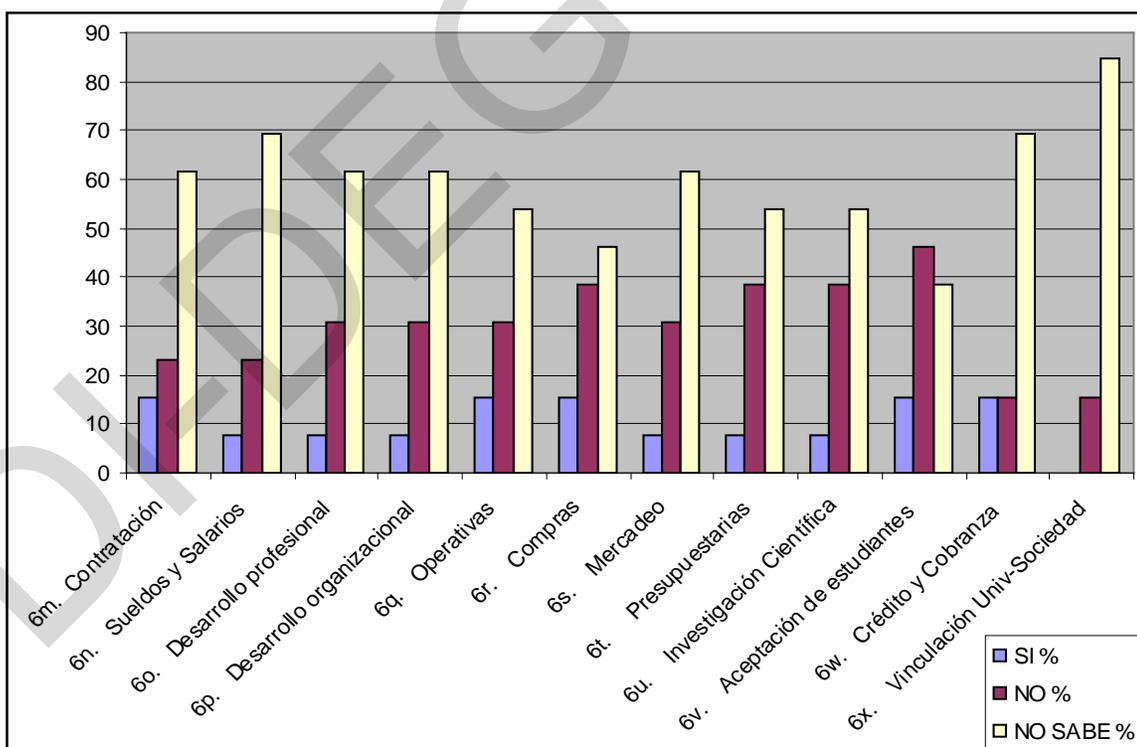
Promedio: 34% 30% 36%



GRAFICA 3.6b

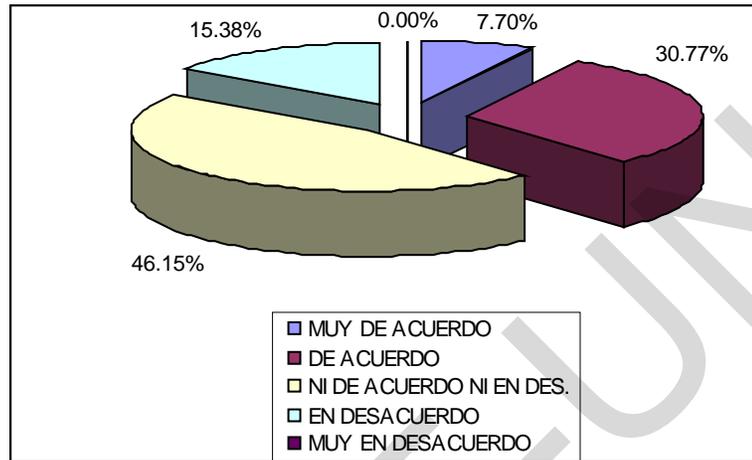
ESTAN POR ESCRITO LAS POLITICAS DE:	SI %	NO %	NO SABE %
6m. Contratación	15.38	23.08	61.54
6n. Sueldos y Salarios	7.68	23.08	69.23
6º. Desarrollo profesional	7.69	30.77	61.54
6p. Desarrollo organizacional	7.69	30.77	61.54
6q. Operativas	15.38	30.77	53.85
6r. Compras	15.39	38.46	46.15
6s. Mercadeo	7.69	30.77	61.54
6t. Presupuestarias	7.69	38.46	53.85
6u. Investigación Científica	7.69	38.46	53.85
6v. Aceptación de estudiantes	15.39	46.15	38.46
6w. Crédito y Cobranza	15.38	15.38	69.24
6x. Vinculación Universidad-Sociedad	0	15.38	84.62

Promedio: 10% 30% 60%



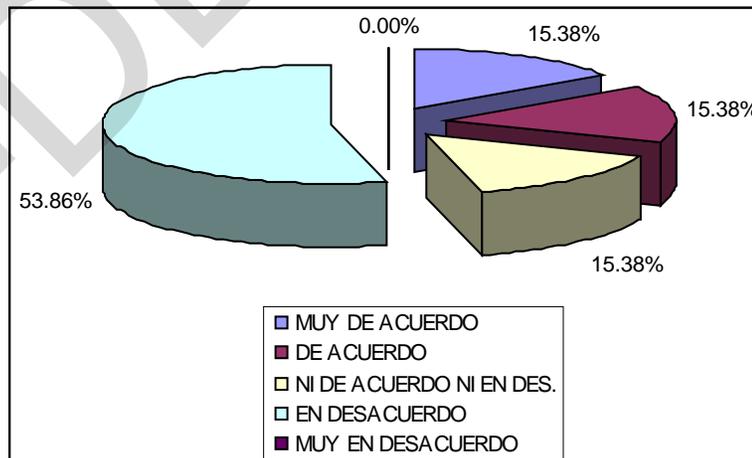
7. Divulgación de la Misión y la Visión.

GRAFICA 3.7



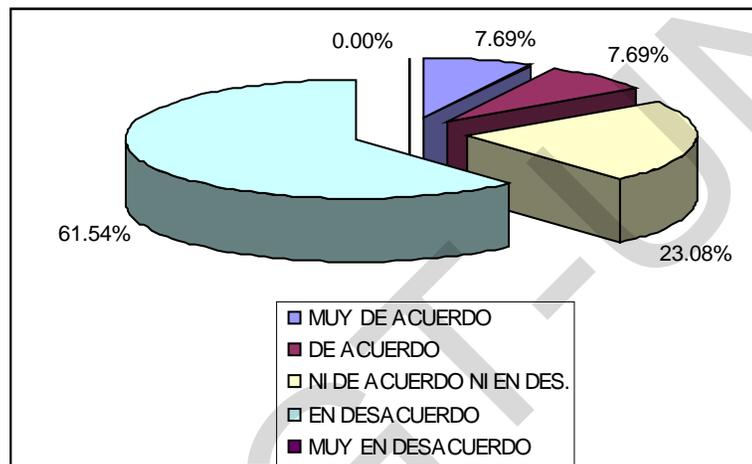
8. Existencia de un Plan Estratégico.

GRAFICA 3.8



9. Objetivos del Plan Estratégico enfocados al cumplimiento de la Misión.

GRAFICA 3.9

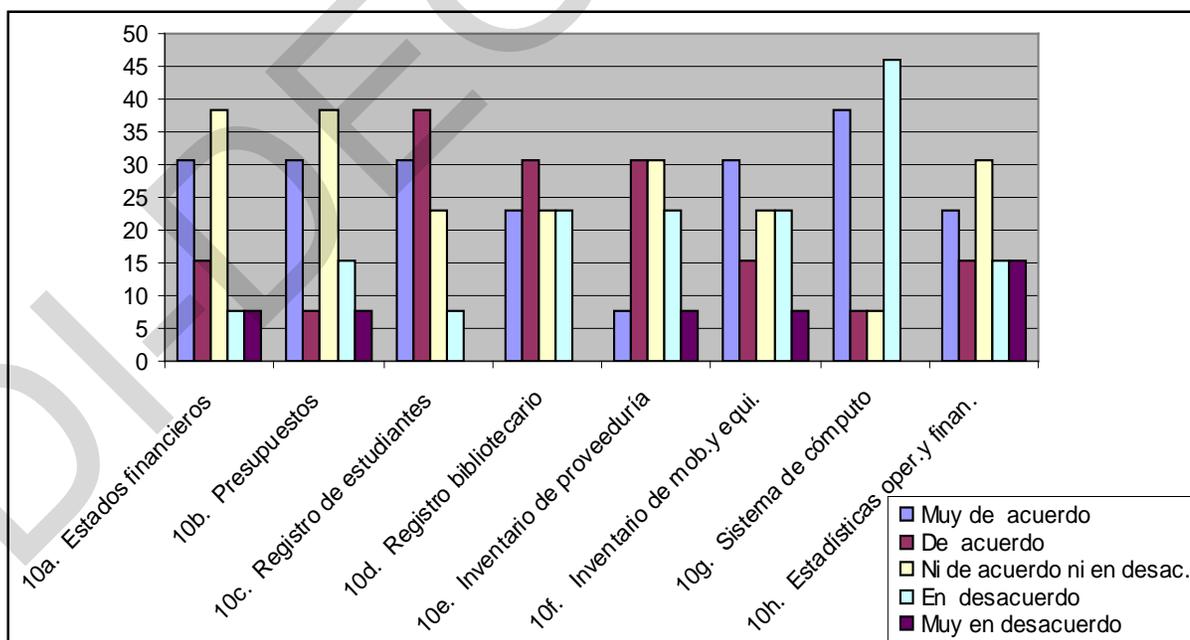


10. Eficacia y eficiencia de los sistemas de control, operativos y Financieros.

GRAFICA 3.10

CONTROLES OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desac.	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
10 ^a . Estados financieros	30.77	15.39	38.46	7.69	7.69
10b. Presupuestos	30.77	7.69	38.46	15.39	7.69
10c. Registro de estudiantes	30.77	38.46	23.08	7.69	0
10d. Registro bibliotecario	23.08	30.76	23.08	23.08	0
10e. Inventario de proveedur.	7.69	30.77	30.77	23.08	7.69
10f. Inventario de Mob. y Eq.	30.77	15.38	23.08	23.08	7.69
10g. Sistema de cómputo	38.46	7.69	7.69	46.16	0
10h. Estadísticas oper.y fin.	23.08	15.38	30.78	15.38	15.38

Promedio: 47% 27% 26%

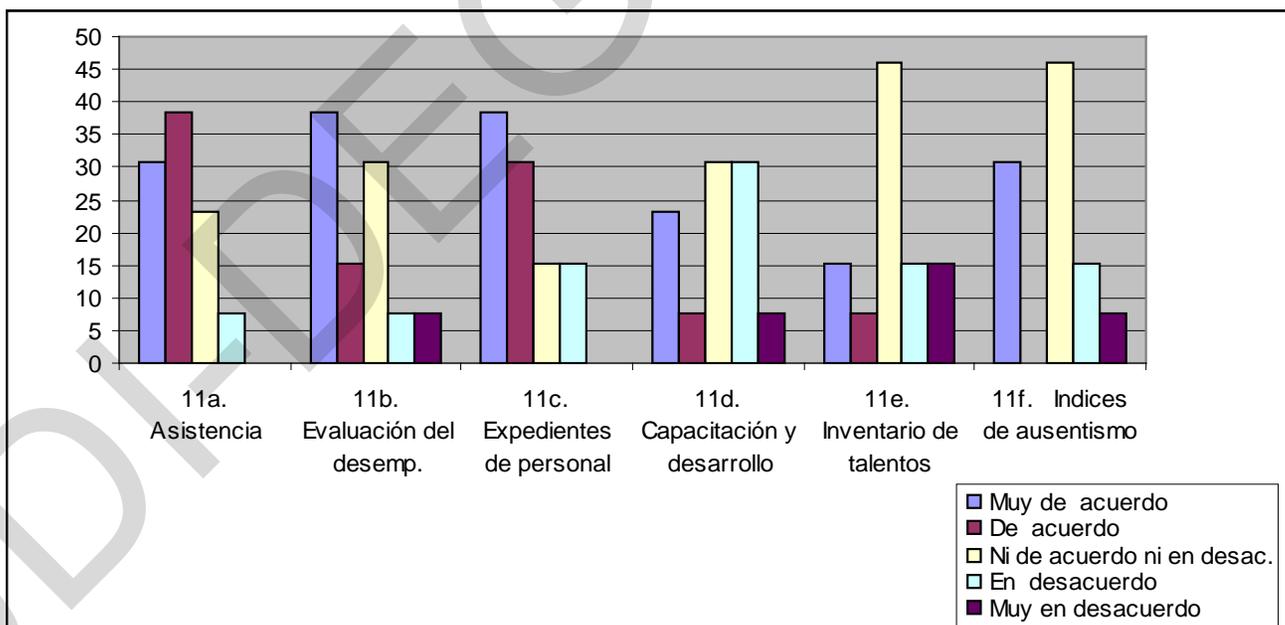


11. Eficacia y eficiencia de los sistemas de control del Recurso Humano.

GRAFICA 3.11

CONTROLES DEL RECURSO HUMANO	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desac.	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
11 ^a . Asistencia	30.77	38.46	23.08	7.69	0
11b. Evaluación del desemp.	38.47	15.38	30.77	7.69	7.69
11c. Expedientes de personal	38.47	30.77	15.38	15.38	0
11d. Capacitación y desarrollo	23.08	7.69	30.77	30.77	7.69
11e. Inventario de talentos	15.38	7.7	46.16	15.38	15.38
11f. Índices de ausentismo	30.77	0	46.16	15.38	7.69

Promedio: 46% 32% 22%

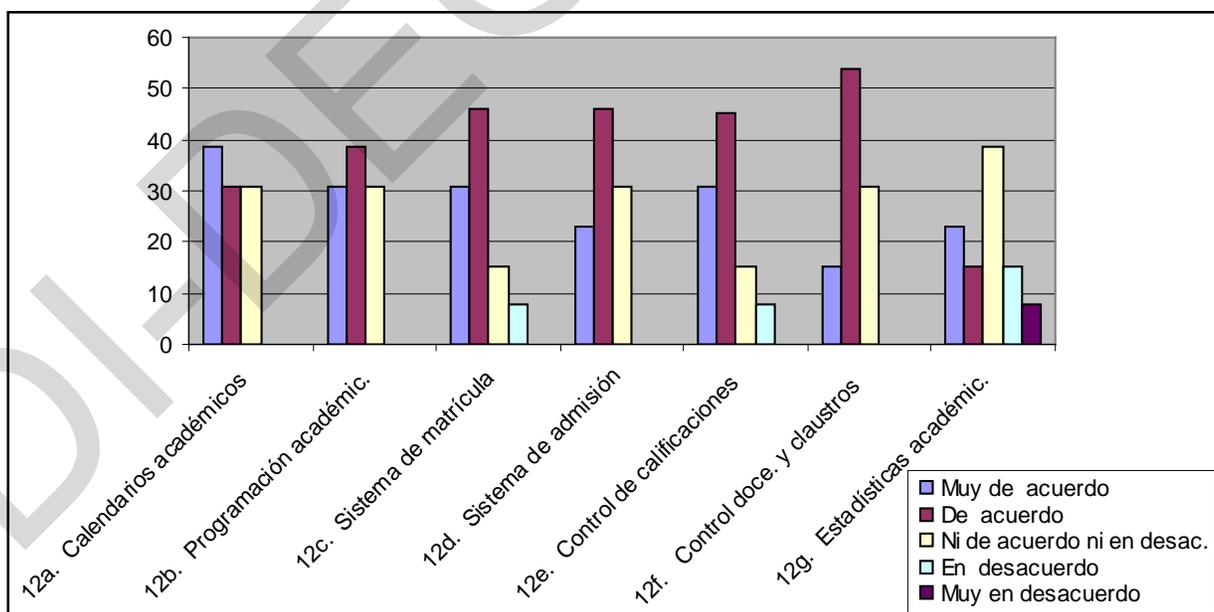


12. Eficacia y eficiencia de los sistemas y Controles Académicos.

GRAFICA 3.12

CONTROLES ACADEMICOS	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desac.	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
12 ^a . Calendarios académicos	38.46	30.77	30.77	0	0
12b. Programación académic.	30.77	38.46	30.77	0	0
12c. Sistema de matrícula	30.77	46.16	15.38	7.69	0
12d. Sistema de admisión	23.08	46.15	30.77	0	0
12e. Control de calificaciones	30.77	45.16	15.38	7.69	0
12f. Control doce. y claustros	15.38	53.85	30.77	0	0
12g. Estadísticas académic.	23.08	15.38	38.47	15.38	7.69

Promedio: 67% 27% 6%



13. Recomendaciones para mejorar el actual diseño organizacional:

Las siguientes son las recomendaciones planteadas por los funcionarios para mejorar el Actual diseño Organizacional:

- Que el proceso de desarrollo organizacional sea participativo y con una estructura horizontal.
- Para el diseño organizacional tomar como referencia los parámetros de agencias de acreditación.
- Capacitar a empleados administrativos y docentes.
- Diseñar instrumentos estadísticos y de adjudicación de notas.
- Formular la Planeación Estratégica por escrito y darla a conocer.
- Publicitar en mayor grado a la Universidad y sus actividades relevantes y mejorar la comunicación de la Misión y Visión.
- Establecer normativas y procedimientos para llevar a cabo las atribuciones y funciones y vigilar su cumplimiento.
- Sistematizar y automatizar los procedimientos, principalmente el sistema de matrícula y organizar y fortalecer la biblioteca.

ANEXO No.7

EL APORTE

PROPUESTA

**“ESTRATEGIAS PARA UN NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL DE
LA UNIVERSIDAD CRISTIANA DE HONDURAS UCRISH”**

CONTENIDO

DE LA PROPUESTA

INTRODUCCION A LA PROPUESTA

JUSTIFICACION

ESTRATEGIAS PARA UN NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL

1. Enfoque de la Planificación Estratégica
2. Estrategias Propuestas
 - 2.1 Estrategias para la Declaración y Divulgación de la Misión y Objetivos Estratégicos.
 - 2.1.1 Evaluación de la Misión de UCRISH
 - 2.1.2 Misión Propuesta
 - 2.1.3 Comunicación y Divulgación de la Misión
 - 2.1.4 Los Objetivos Estratégicos
 - 2.2 Estrategias para el Diseño de la Estructura Organizacional
 - 2.2.1 Tipo de estructura Organizacional
 - 2.2.2 El organigrama
 - 2.3 Estrategias para la Formalización de Políticas, Normas y Procedimientos
 - 2.3.1 Políticas y Procedimientos Operativos
 - 2.3.1.a El Manual de Políticas y Procedimientos Operativos
 - 2.3.2 Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos
 - 2.3.2.a El Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos
 - 2.3.2.b Descripción de Puestos
 - 2.3.2.c Evaluación del Desempeño
 - 2.3.2.d El Perfil del Puesto
 - 2.3.2.e La Evaluación Docente
3. Implantación de Estrategias

INTRODUCCION

En base a las premisas al inicio de esta investigación, se planteó la hipótesis que al final del estudio quedó comprobada, concluyendo que las incidencias que tiene el Diseño Organizacional de la UCRISH en la Gestión Administrativa no pueden ser resueltas bajo modelos tradicionales de administración, sino que se requiere la adopción de conceptos que permitan la innovación, flexibilidad y adaptabilidad a los cambios permanentes en las instituciones; en tal sentido se proponen una serie de estrategias para ser adoptadas dentro de un Plan Estratégico, en base a los hallazgos más relevantes que reflejan las variables investigadas. Se proponen tres grupos de estrategias, pero antes se hace una referencia al enfoque de la Administración Estratégica y el modelo a seguir en la Planeación Estratégica. **El primer grupo** de estrategias, esta enfocado a la declaración y divulgación de la Misión y a la determinación de los objetivos estratégicos, donde se evalúa y propone una nueva Misión y la forma de divulgación, a la vez, se plantean tres tipos de objetivos: los relacionados con el *Desempeño Estratégico*, los relativos al *Desempeño Financiero y Económico* y los relacionados con el *Desempeño Académico*. **El segundo grupo** de estrategias, se enfocan al diseño de la Estructura Organizacional donde se analiza el organigrama actual y se propone un nuevo organigrama. **El tercer grupo**, comprende las estrategias para la formalización de las Políticas, Normas y Procedimientos, donde se plantean aspectos fundamentales para la elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos Operativos, del Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos, complementado con la Descripción de Puestos, Evaluación del Desempeño, el Perfil del Puesto y la Evaluación Docente.

JUSTIFICACION

En la primera etapa de vida de las organizaciones generalmente comienzan con una forma sencilla de organización, en un estado pequeño, con estructuras simples o funcionales como es el caso de la Universidad Cristiana de Honduras UCRISH, que está cruzando por esta etapa; pero a medida crecen se van transformando y muchas veces de manera presionada por un medio ambiente cambiante, competitivo y turbulento, volviendo complejas las estructuras organizativas; siendo responsabilidad de los dirigentes o líderes responder con rapidez y eficacia, planificando y ordenando su crecimiento, utilizando las herramientas más innovadoras y creativas que ofrece la Ciencia de la Administración para adaptar la organización a las exigencias del cambio continuo.

Conociendo que la Universidad no cuenta con un plan para el desarrollo del Diseño Organizacional, en esta etapa de su vida institucional, se justifica y se vuelve oportuno e imprescindible formular e implantar un buen diseño bajo el sistema de Planificación Estratégica, que permita tener una visión de largo plazo y ver con mayor claridad el futuro de la institución, formalizando sus procesos, políticas y procedimientos. En tal sentido se proponen las estrategias diseñadas en este aporte, para ser adoptadas en el Plan Estratégico Institucional, que sin duda alguna son una contribución para dar inicio al proceso de desarrollo de un nuevo diseño organizacional.

PROPUESTA

“ESTRATEGIAS PARA UN NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD CRISTIANA DE HONDURAS UCRISH”

1. ENFOQUE DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

En relación al tema propuesto, vale la pena hacer referencia a la administración de las organizaciones bajo el concepto de Administración Estratégica, lo que implica que las organizaciones deben entrar a procesos continuos de Planificación Estratégica, cuyas modificaciones van en función de los cambios que se observan en el contexto ambiental, de tal manera, se ha vuelto importante para hacer frente a la dinámica y rapidez de los cambios en que se desempeñan las organizaciones, que cada día requieren de nuevas estrategias para resolver situaciones únicas y aventajar las oportunidades futuras en su negocio o actividad. Como dice Mónica Guzmán Zúñiga (www.monografias.com) “La Planeación Estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante, sigue una metodología, y aplica varias técnicas y cuenta con la capacidad analítica y creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos”. El análisis crítico de la organización permite reconocer tres etapas que cuestionan a la organización en el tiempo, en lo que ha hecho, lo que hace y lo que debería hacer en el futuro; por lo tanto es importante definir: La posición estratégica actual **¿Dónde Estamos?**. Escudriñar el futuro y predecir consecuencias **¿Adonde vamos?**. Proyectar a la organización con la posición estratégica **¿Adonde deberíamos ir?**

La Planeación Estratégica, es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, es un proceso de comunicación y de determinación de decisiones, en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización. Es un plan de Largo Plazo el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar la racionalización de la toma de decisiones, basada en la eficiencia

institucional, e integra la **Visión de Largo Plazo** (Filosofía de la gestión), **Mediano Plazo** (Planes estratégicos funcionales), y **Corto Plazo** (Planes operativos). La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: a) Formulación de objetivos organizacionales, b) Análisis de las fortalezas y limitaciones, c) Análisis del entorno y d) Formulación de alternativas estratégicas.

Las Estrategias son fórmulas amplias para orientar lo que se va a lograr y como se va a lograr, dónde se va a participar y con que elementos se va a luchar. Viene a ser una combinación de fines y medios y cómo llegar a esos fines. Chandler (www.monografias.com) define una estrategia como “la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una organización, la adopción de los cursos de acción, y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante esos propósitos”

Las estrategias son formuladas en el nivel más alto de la administración, sin embargo se pueden generar a través de consultas específicas en otros niveles, por las mismas políticas internas y de manera externa como estrategias de gobierno u otras organizaciones. Las principales características de la planeación estratégica son: las premisas que significa el análisis de situación; formular estrategias maestras y los programas, que se definen como: la Visión, Misión, propósitos, objetivos, políticas básicas etc. mientras que la estrategia de programas es la adquisición, uso y disposición de recursos.

El modelo a seguir para la planeación estratégica y como una política institucional es el siguiente:

1. Realizar un diagnóstico general de la organización a través del análisis del FODA.
2. Identificar los factores de éxito
3. Elaboración del Plan Estratégico

1. Realizar el diagnóstico general de la organización.

El objetivo es que la Institución pueda evaluar las fortalezas que tiene, sus oportunidades, debilidades y amenazas, haciendo un análisis del Macro ambiente y de su Micro ambiente.

Análisis del Macro Ambiente o entorno: es importante determinar los factores exógenos que condicionan su desempeño de manera positiva (Oportunidades) o de manera negativa (Amenazas); en este sentido deben reseñarse los factores externos y sus tendencias que pueden incidir en la gestión administrativa de la organización, entre los que se pueden mencionar:

- Factores Económicos
- Factores Geográficos
- Factores Demográficos
- Factores Políticos
- Factores Legales
- Factores Sociales
- Factores Culturales
- Factores Tecnológicos

Análisis del Micro Ambiente: consiste en identificar los factores endógenos que inciden en el desempeño de la institución o sea las Fortalezas y Debilidades que presenta en su funcionamiento administrativo y operativo en relación a sus Propósitos, su Visión y Misión; estos factores pueden ser de tipo organizacional, infraestructural, Recursos Humanos, Tecnología Utilizada, Nivel de acceso a la Información, Formalización de Procesos y Políticas, Situación Financiera y Presupuestal etc. para poder identificar con claridad quienes son los beneficiarios en este caso específico de la Universidad y cuales son sus expectativas respecto a los servicios brindados, si realmente satisface la Institución dichas expectativas, cual es

la relación con otras universidades y entidades públicas; y cuales son las universidades públicas o privadas que prestan servicios similares.

Respecto al micro ambiente muchos de los factores internos fueron investigados y analizados en el estudio que se realizó para propósitos de esta tesis, principalmente los factores relacionados con su Diseño Organizacional y de esta manera se han identificado aspectos importantes en su estructura, en la documentación y conocimiento de políticas y procedimientos etc.

2. Identificar los factores clave de éxito de la institución.

Consiste en definir un conjunto de recursos y capacidades con que cuenta la universidad, los cuales necesita disponer para alcanzar los objetivos y metas, valorar el equipo directivo, administrativo y académico, el ambiente laboral, procedimientos internos, manejo de la información, el organigrama, las normas y políticas. Deberá identificar las áreas de cobertura que tiene con los actuales servicios académicos en comparación a las demás universidades. Identificar que elementos debe incorporar para hacerla crecer, diversificarse, atraer más estudiantes, conquistar mayor mercado e internacionalizarse.

3. Elaborar el plan Estratégico.

Constituye el marco conceptual que orienta la gestión administrativa institucional con el objeto de llegar a realizar la Visión, tomando en cuenta el potencial actual y futuro. Es el conjunto de acciones a ejecutar, los recursos, los tiempos y los responsables para el logro de objetivos que comprometen al personal de la organización.

La estructura del plan debe contener:

- La fijación de objetivos generales y específicos
- Fijar las metas

- Fijar indicadores de desempeño
- Fijar indicadores de medición
- Definir actividades por cada objetivo
- Asignar recursos
- Fijar fechas de cumplimiento
- Designar las personas o áreas responsables del cumplimiento de las metas
- Establecer incentivos por el logro de objetivos.

VISION

Todo plan empieza con una visión, una manera distinta de ver las cosas como revelaciones o imágenes, es la percepción simultanea de un problema y de una solución técnica novedosa. Definir la Visión es definir el marco de referencia de lo que la organización quiere ser en el futuro, constituye por lo tanto la posición en que desea encontrarse a largo plazo, situándola en una perspectiva de por lo menos cinco (5) años y hasta 10 años, cuando la organización cuenta con su visión y misión pueden ser revisadas cada tres (3) años. La visión adscribe una Misión a la organización, hacer que la visión se convierta en realidad.

MISION

Aclara los propósitos de la organización, identifica su razón de ser y define su negocio o actividad en todas sus dimensiones, la responsabilidad de establecer una función útil a la sociedad, implica un juicio de valor sobre la contribución de la organización a un conjunto de objetivos sociales o político-económicos, es una delimitación del campo de acción que los altos directivos le fijan a la institución.

En esta propuesta se establecen estrategias partiendo del análisis de situación, como resultado de la Investigación Científica, como una contribución significativa para superar algunos aspectos relacionados con la declaración de la Misión de la

Universidad, con su Estructura Organizacional y en la Formulación de objetivos y la formalización de políticas institucionales.

2. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

2.1 Estrategias para la declaración y divulgación de la Misión y Objetivos Estratégicos.

2.2 Estrategias para el diseño de la Estructura Organizacional.

2.3 Estrategias para la formalización de Políticas, Normas y Procedimientos.

2.1 ESTRATEGIAS PARA LA DECLARACION Y DIVULGACION DE LA MISION Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

“El nombre, los estatutos, o los artículos de incorporación de una empresa no la definen. Lo único que permite a la empresa contar con objetivos claros y realistas es una definición clara de su Misión y del propósito de la organización”.

Peter Drucker.

Elementos de la declaración de la Misión

Según David. F (2003) la declaración de la misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad, y que muchos estudiosos de la administración estratégica piensan que, una estrategia debe contener nueve características o elementos y por ser el enunciado de la Misión la parte mas visible y pública de la administración estratégica debe incluir y contestar todos estos elementos y preguntas esenciales:

1. **Clientes** ¿Quiénes son los clientes de la organización?
2. **Productos o servicios.** ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la organización?
3. **Mercados** ¿Dónde compete la empresa?
4. **Tecnología.** ¿Es la tecnología un interés primordial de la organización?
5. **Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.** ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
6. **Filosofía.** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones, y prioridades filosóficas fundamentales de la organización?
7. **Concepto de sí misma.** ¿Cuál es la competencia distintiva de la organización o su principal ventaja competitiva?
8. **Interés por la imagen pública.** ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. **Interés por los empleados.** ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la organización?

La siguiente es la Misión de la Universidad Cristiana de Honduras UCRISH.

La Universidad Cristiana de Honduras UCRISH, es una institución de educación superior, que tiene como misión contribuir a la formación integral de la persona desde una visión humanista, científica y cristiana, orientada hacia el desarrollo del conocimiento, la cultura y la construcción de una nueva ciudadanía, para responder a los retos y desafíos de la sociedad contemporánea, en el contexto de un mundo globalizado, pluralista, cambiante y sin fronteras, como expresión de diálogo entre fe-cultura-vida.

**2.1.1 Evaluación de la Misión de UCRISH en base a los nueve (9) elementos
Planteados por Fred R. David:**

No.	ELEMENTOS	SI	NO
1	Clientes		X
2	Productos o Servicios	X	
3	Mercados	X	
4	Tecnología		X
5	Interés por la Supervivencia, Crecimiento y Rentabilidad		X
6	Filosofía	X	
7	Concepto de si Misma	X	
8	Interés por la Imagen Pública	X	
9	Interés por los Empleados		X

Al concentrarse en la declaración de la misión de UCRISH, se nota que no incluye el elemento “cliente” pues no especifica quienes son sus clientes sino que menciona “la persona”. No hace referencia al interés por la “tecnología” que en su caso es primordial la tecnología educativa y la tecnología de la información y comunicación. Además no hay una declaración sobre el “interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad” para alcanzar sus objetivos económicos y ser auto-sostenible; y no hace referencia al “interés por los empleados” como un activo valioso con que cuenta la institución para el cumplimiento de su Misión.

2.1.2 MISION PROPUESTA

La Universidad Cristiana de Honduras UCRISH, es una institución de educación superior que tiene como propósito contribuir en la formación integral de los estudiantes a nivel de pregrados, postgrados y especialidades en las diferentes disciplinas que la Universidad ofrece, con una concepción filosófica con valores cristianos, éticos y humanistas, buscando la excelencia en el proceso del aprendizaje por medio de la academia, la investigación científica y la vinculación Universidad-Sociedad, haciendo acopio de nuestra experiencia, de tecnologías educativas y computacionales innovadoras para el desarrollo del conocimiento, la técnica, la cultura y la ciencia, para convertir ciudadanos productivos a la sociedad, con las mas altas competencias profesionales para responder al contexto de un mundo globalizado, pluralista, cambiante y sin fronteras, como expresión de intercambio y diálogo entre fe, cultura y vida; desarrollando nuestras actividades con prudencia financiera y costos razonables, que permitan un crecimiento sostenible y una compensación justa y equilibrada, que asegure nuestra permanencia en el campo de la educación superior, de tal manera que beneficie a todos los grupos de interés; manteniendo un entorno laboral estimulante que fomente el desarrollo profesional, que reconozca y recompense a los buenos actores en todos los niveles de la organización.

VALORES DE LA UCRISH	
1. Libertad	8. Amistad
2. Honestidad	9. Compasión
3. Amor	10. Fidelidad
4. Paz	11. Lealtad
5. Respeto	12. Servicio
6. Responsabilidad	13. Generosidad
7. Tolerancia Social	14. Solidaridad

Se propone agrupar estos 14 valores en 7 valores, considerando que algunos de ellos están comprendidos o representados en otros; y al reducir el número será más fácil recordarlos y comprenderlos, además, es recomendable agregar un nuevo valor que es “La Calidad” quedando un número de ocho valores.

1. Libertad
2. Honestidad
3. Responsabilidad
4. Servicio
5. Amor: (Amistad, solidaridad, generosidad)
6. Respeto (Tolerancia social, La paz)
7. Lealtad (Fidelidad)
8. Calidad

2.1.3 COMUNICACION Y DIVULGACION DE LA MISION DE LA UCRISH

Puesto que es importante familiarizarse con la declaración de la Misión y la determinación de la visión, con la finalidad de la toma de decisiones estratégicas, la dirección superior y empleados deben recordarla para sentirse inspirados, identificados sobre una idea en común, imprimiéndole sentido a lo que hacen, con entrega, orgullo y pertenencia.

La UCRISH debe comunicar su Misión de manera distintiva, para que los directivos puedan potenciar la capacidad de respuesta ante las oportunidades del medio educacional superior, orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida para un mejor rendimiento de los recursos, una mejor interdependencia y coordinación entre las diferentes áreas, desarrollando un proceso de colaboración y entendimiento permanente entre empleados, estudiantes y docentes. Los ejecutivos y directores deben presentar la Misión a través de un lenguaje que entienda y logre llegar a toda la gente, que cree una imagen vívida en sus mentes, que provoque

emoción y expectación; las personas necesitan creer que los directivos saben a donde quieren llevar a la Universidad.

Son diferentes los medios que se pueden utilizar para lograr cautivar y motivar: Literatura producida dentro de la institución; Literatura promocional o de publicidad, a través de Membretes, Boletines, Revistas, Periódicos, Brochures, Baners, en los Programas de Capacitación, en los Programas de Inducción a nuevos empleados (Manual de bienvenida), Carteles en salones, bibliotecas, oficinas etc.

VISION ACTUAL DE LA UCRISH

La visión de UCRISH al 2010 es: ofrecer a la juventud diez disciplinas académicas de nivel superior y tres más a nivel de postgrado con la más alta capacidad científica y tecnológica; y entregar a la sociedad hondureña 1800 líderes profesionales, capaces de ofrecer servicios de calidad, de crear empresas y contribuir al desarrollo socio-económico y espiritual de Honduras.

De acuerdo a esta declaración de la visión, la UCRISH tiene definida su posición hasta el año 2010 en cuanto a los servicios que ofrece y la meta de profesionales egresados a entregar a la sociedad y la calidad deseada; pero considerando, que la Universidad está en su quinto año de operaciones, es necesario revisar su visión en cuanto a metas y objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo; y redefinir su posición respecto al desarrollo de sus servicios académicos actuales y la diversificación de actividades académicas; su posición económica y financiera; y cómo desea que se vea en los próximos cinco (5) o diez (10) años ante estudiantes, empleados y demás grupos de interés y la sociedad en general.

2.1.4 LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Parte fundamental de las estrategias es el establecimiento de objetivos, que representan un compromiso para el desempeño de tareas específicas dentro de un lapso de tiempo determinado, que vinculan de manera directa la Misión y la Visión estratégica de la institución. Para el desarrollo de objetivos se requiere de algunos criterios: (Planeación Estratégica. www.monografias.com):

- *Conveniente*: que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicas de la institución.
- *Mensurable a través del tiempo*: significa que hasta donde sea posible los objetivos deberán establecerse en términos concretos lo que se espera que ocurra y cuando ocurrirá.
- *Factible*: que sean prácticos y posibles de lograr acorde a los factores internos y externos.
- *Aceptables*: que sean aceptables para las personas dentro de la organización, por la capacidad, por los recursos disponibles, por los valores y tiempo disponible de directivos y del personal.
- *Flexibles*: que sea posible de modificar cuando surjan contingencias inesperadas.
- *Motivadores*: deben ser ambiciosos, un poco agresivos y que signifiquen un reto.
- *Comprensibles*: deben establecerse con palabras sencillas y comprensibles para todas las personas involucradas.
- *Obligación*: los mejores resultados se logran cuando los responsables del logro de los objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos y debería existir una obligación dentro de lo necesario y razonable para alcanzarlos.

La Universidad como cualquier otra organización necesita establecer objetivos de corto y largo alcance; por la naturaleza propia de la institución, su planificación estratégica para el desarrollo del diseño organizacional requiere el establecimiento de objetivos en tres áreas de resultados clave:

- a) **Objetivos relacionados con el desempeño estratégico.**
- b) **Objetivos relacionados con el desempeño financiero o económico.**
- c) **Objetivos relacionados con el desempeño académico.**

a) ***Los objetivos estratégicos:***

Generalmente el horizonte de tiempo en que se basan es de Largo Plazo; y el propósito de la universidad debe ser mantener y mejorar la posición y la competitividad a largo plazo, hasta alcanzar el reconocimiento del liderazgo propuesto, por la calidad e innovación educativa superior a la competencia, con ofertas mas amplias de servicios académicos; niveles elevados de satisfacción de estudiantes, egresados y empleadores; alcanzar una cobertura geográfica mas amplia a futuro; con un objetivo de desarrollo y crecimiento en la estructura organizacional acorde a las necesidades y a los requerimientos de trabajo en cada una de sus unidades o departamentos.

b) **Los objetivos financieros:**

Pueden ser establecidos para un largo plazo o también a corto plazo, son determinantes en las prioridades que tiene la universidad por la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento; por lo tanto, las presiones por un desempeño financiero de corto plazo puede sacrificar o reducir las iniciativas estratégicas orientadas al desarrollo de una posición competitiva y estos compromisos de recursos de corto plazo se apartan de lo básico; sin embargo, los objetivos financieros de corto plazo resultan fundamentales en la actividad operativa, principalmente en el crecimiento de los ingresos, mayores flujos de efectivo, diversificación de la base de ingresos y la racionalización y manejo eficiente de sus costos, sobre este aspecto es de vital importancia la formulación de los

planes operativos y los presupuestos anuales por áreas de responsabilidad, los cuales deben estar enfocados al alcance de las estrategias de largo plazo como ser la consolidación financiera en el tiempo, ganancias estables que permitan una buena capitalización y fortalecimiento financiero y mantener una buena posición de liquidez y solidez financiera que favorezca la adquisición de recursos en entidades financieras para sus proyectos de desarrollo (por ejemplo la creación de su propio Campus), que sea reconocida y apreciada por su estabilidad económica.

Es importante que la universidad tenga definidos los objetivos estratégicos de distribución de recursos de acuerdo a las prioridades establecidas en los planes operativos u objetivos anuales, para evitar incongruencias que pueden dañar las estrategias institucionales. Todas las organizaciones utilizan cuatro tipos de recursos y el valor real de estos recursos radica en el logro de los objetivos: Financieros, Físicos, Recursos Humanos y Tecnológicos.

c) Los objetivos Académicos:

Incluyen las decisiones relacionadas con el negocio en que está la Universidad, y deben plantearse como objetivos estratégicos entre otros:

Proposición de planes de carrera que respondan al entorno cambiante, al encargo social, a los perfiles profesionales que exige la sociedad.

Formulación de Carreras técnicas cortas con nuevas modalidades de ofertas académicas, con alcance a la población rural a través de innovaciones tecnológicas.

Metas para evaluar y rediseñar periódicamente los planes y programas de carrera vigentes para incorporar los avances científicos y tecnológicos, para adaptarlos a las necesidades de nuevos conocimientos, competencias y habilidades profesionales.

Otro objetivo debe ser la profesionalización docente, con propósitos de tener mayor eficiencia en el desempeño de la Docencia, la Investigación Científica y la Extensión Universitaria.

Definir los objetivos tendientes a las relaciones públicas y con otras universidades en la creación de alianzas estratégicas para el intercambio de ciencia y tecnología y para el fortalecimiento de la educación y la profesionalización institucional.

Fijar metas prioritarias a mediano y largo plazo para entrar al proceso de certificación y acreditación de sus carreras y de la Universidad en general, para obtener un mayor reconocimiento y prestigio institucional.

Establecer los objetivos de Investigación Científica, en base a la definición de los campos o áreas de investigación que son de interés para el desarrollo de la ciencia; y que tengan trascendencia e impacto en la solución de problemas sociales prioritarios.

Definir objetivos de vinculación Universidad Sociedad, con involucramiento de toda la comunidad universitaria, mediante el desarrollo de actividades y proyectos sociales con un enfoque hacia las necesidades más urgentes, para contribuir a mejorar el nivel de vida, el nivel educacional, cultural y social del hondureño.

El establecimiento de objetivos estratégicos, financieros, académicos o de otra índole, son importantes y necesarios en todos los niveles de la institución; y la determinación de estos objetivos debe ser un proceso participativo de arriba hacia abajo y en algunos casos de abajo hacia arriba en la estructura organizacional, para lograr mayor compromiso, los cuales deben descomponerse en metas de desempeño para cada una de sus áreas funcionales, direcciones académicas y departamentos administrativos y operativos. Thopson, Jr. (2006) “La consistencia entre los objetivos de la empresa y los de sus unidades, indica que cada parte conoce su papel

estratégico y coopera a fin de recorrer el camino elegido y produzca los resultados esperados”.

2.2 ESTRATEGIAS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

2.2.1 TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al analizar la estructura organizativa de UCRISH, está determinada por una estructura funcional que sigue algunos principios clásicos de la administración como son: la unidad de mando, el tramo de control, la división del trabajo, la centralización y la departamentalización; están definidas las funciones básicas en cada posición lo que permite identificar fácilmente las áreas o departamentos funcionales; sin embargo, se presentan ambigüedades por falta de formalización al no contar con la documentación organizacional necesaria, que defina claramente la descripción de las tareas y las responsabilidades, la congruencia de las funciones en cada puesto de trabajo, la coordinación y el grado de autoridad.

Para la UCRISH es imprescindible contar con un plan definido para el desarrollo del Diseño Organizacional y adoptar una forma de organización apropiada con características específicas, tomando en consideración el ambiente dinámico y cambiante que enfrentan las universidades ante el avance de la ciencia y la tecnología, lo cual influye en sus estructuras que no deben ser rígidas ni burocratizadas, sino encontrar una combinación con estilos flexibles; sin embargo, según lo plantean Lawrence y Lorsh (Escuela de Negocios de Harvard), se producen dos dimensiones en las estructuras: la *Diferenciación* y la *Integración*, la primera se refiere al grado en que los administradores de las diferentes áreas o departamentos funcionales varían en su orientación de metas y de valores; y la *integración* se refiere al grado en que los miembros de varios departamentos alcanzan la unidad de

esfuerzo; por lo tanto, se pueden estructurar los departamentos acorde a sus ambientes específicos; en este caso se puede decir que es mas estable el ambiente de un departamento de contabilidad y que es mas dinámico y cambiante el ambiente de un departamento de investigación científica.

Tomando en cuenta las complejas y diversas funciones administrativas de una universidad, implica reinventar diseños y prácticas que involucren la complejidad y flexibilidad de los procesos organizacionales, implementación de calidad en los servicios, participación en la toma de decisiones; en tal sentido la UCRISH debe combinar y adoptar una forma de organización *funcional* con otros conceptos como ser: crecimiento con una estructura plana, combinación del sistema mecanicista, orgánico, sistema en red, organización inteligente, flexible e innovadora; para un mejor entendimiento de la dinámica organizacional y el cambio, permitiendo una mejor vinculación al análisis de las relaciones entre los miembros de la organización y fuera de ella.

Como aclaración a los términos antes expuestos; se requiere de un sistema *Mecanicista* (Enfatiza en la estandarización y especialización de los procesos, autoridad formal concentrada en el nivel alto, burocratizado), para descomponer actividades en tareas especializadas y definir objetivos personales o de unidades con precisión, siguiendo la cadena de mando desde los niveles altos de la organización, por ejemplo las tareas de los departamentos operativos de la universidad. El sistema *Orgánico* (Sistema más cooperativo, basado en el trabajo en equipo, participación de trabajadores en la toma de decisiones, para ambientes dinámicos y turbulentos, desburocratizado) es conveniente porque gran parte del ambiente de la universidad es cambiante, principalmente las áreas académicas y de investigación, y este permite el trabajo en grupo, donde los miembros se comunican con todos los niveles para obtener información y asesoría, se necesita tener habilidad para resolver diversos problemas no rutinarios, se requiere de la toma de decisiones creativas. El sistema *En Red* es trascendental tanto a lo interno como

externo, porque funciona como un conjunto de relaciones de trabajo complejas que permite fluidez y flexibilidad, estableciéndose normas para que los miembros de la red compartan información e intereses comunes y este sistema alcanza varios límites dentro y fuera de la organización. Un sistema *Inteligente* presenta expectativas para la universidad por ser una institución centrada en el proceso de crear conocimientos, (Según lo plantean Argyris y Shon (1996) consiste en trabajar con la inteligencia e imaginación de todos, conocido como “colectivo de trabajo” donde la transformación es la combinación de lo nuevo con lo antiguo, se protegen las capacidades y potencialidades del recurso humano, designando espacios de aprendizaje y almacenamiento de experiencias para ofrecer óptimos resultados), Argyris y Shon presentaron las diferencias entre el aprendizaje organizacional y el individual, este último se presenta cuando los miembros siguen las rutinas que les pauta la organización teniendo la alternativa de reaccionar ante ellas a través de su inteligencia, de reexaminar las operaciones, experimentando nuevas ideas que al ser comunicadas a compañeros o autoridades, validando, aprobando y adaptando algún método específico, se alcanza el aprendizaje organizacional.

Estos nuevos paradigmas para administrar estructuras convencionales y estructuras mas humanas, requiere una capacidad de abstracción, imaginación y sensibilidad humana de parte de los directores o administradores, fomentando las estructuras laterales, con canales de comunicación mas laterales que verticales y así el personal de las diferentes áreas o departamentos mantendrán un contacto estrecho; se requiere de programas de capacitación para directores, docentes y empleados; y el dominio de la tecnología de la información como elemento importante para implementar una administración integral que conlleva a la existencia de las organizaciones que aprenden, “Organizaciones Inteligentes” donde su impacto mas significativo no solo está dirigido a la creación de nuevos productos o servicios, sino en el rediseño organizacional como estructura del poder y renovación del conocimiento, que según Board y Bernard (1997) se deben lograr los siguientes objetivos: Incrementar la colaboración, rapidez, sensibilidad, flexibilidad, innovación,

permeabilidad, apalancamiento, realización, espontaneidad, responsabilidad, autoridad y control.

2.2.2 EL ORGANIGRAMA

En el anexo No.4 se presenta el organigrama actual de la universidad, según el cual algunas posiciones aún no están ocupadas, las cuales se identifican con un marco color azul; dado que la UCRISH está en una etapa de desarrollo y de acuerdo a su crecimiento se va integrando nuevo personal y nuevos puestos; además en el anexo No.5 se presenta el **organigrama propuesto**, proyectado a futuro, con la idea de mejorar su estructura organizativa y que facilite la integración de nuevos puestos y el desarrollo ordenado del diseño organizacional.

El estudio realizado sobre el Diseño organizacional revela que no hay un plan definido para la integración del recurso humano a la estructura organizativa de la universidad; las decisiones se toman en base a prioridades, por lo que es necesario contar con Manuales de Organización, de Procedimientos y Políticas de Recursos Humanos, de Políticas y Procedimientos Operativos, que ayuden a la eficiencia de los procesos y brindar servicios de calidad y excelencia, que haya eficacia, orden y rapidez en la gestión administrativa.

2.3 ESTRATEGIAS PARA LA FORMALIZACION DE POLITICAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Para la implantación de estrategias, además del establecimiento de objetivos y metas, y contar con una estructura organizacional, es importante establecer políticas, las cuales deben estar por escrito. David, F.(2003) Las políticas se refieren a las directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas, son

Instrumentos que establecen las fronteras y los límites de las acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar o sancionar el comportamiento.

Las políticas permiten que los directores, gerentes y empleados sepan lo que se espera de ellos, definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de alcanzar objetivos, permiten la delegación de la toma de decisiones a niveles adecuados, facilitan la solución de problemas recurrentes o cotidianos, son un medio para llevar a cabo las decisiones estratégicas por lo tanto se aplican en todos los niveles, áreas y departamentos.

A continuación se hace referencia a las políticas siguientes: a) Políticas y procedimientos Operativas y b) Políticas y procedimientos de Recursos Humanos.

2.3.1 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

Los cambios estratégicos en las organizaciones requieren de algunas modificaciones en las prácticas de trabajo y en las operaciones internas, que en algunos casos causan resistencia, estrés y angustia, surgen interrogantes sobre qué actividades necesitan hacerse tal como están prescritas y donde hay libertad e independencia para actuar.

El establecimiento de políticas y procedimientos operativos ayudan de varias maneras para llevar a la práctica las estrategias: Thompson, A.y Strickland, A. (2004)

- Las políticas y procedimientos nuevos o revisados proporcionan orientación de los niveles superiores a los jefes de operación, supervisores y empleados con respecto a cómo se necesitan hacerse ciertas cosas ahora, y qué comportamiento se espera.
- Ponen límites a los actos independientes y canalizan los esfuerzos individuales y grupales por el camino esperado y contrarrestan las

tendencias de algunas personas a oponer resistencia y rechazar los enfoques comunes.

- Al estar estandarizados los procedimientos, proporcionan coherencia de cómo se desempeñan ciertas actividades cruciales en unidades operativas.
- Eliminar viejos paradigmas e instituir nuevas políticas y procedimientos, altera el ambiente interno, pero resulta una palanca poderosa y coincidente para modificar la cultura organizacional.

2.3.1.a El Manual de Políticas y Procedimientos Operativos

Resulta de mucha importancia documentar las políticas, en un Manual de Políticas y Procedimientos Operativos, como un componente del Sistema de Control Interno, para mejorar la eficacia y la eficiencia, mediante una práctica operativa orientada al mejoramiento continuo en las áreas administrativas y en departamentos como Contabilidad, Registro, Biblioteca, Tecnología, Proveduría, Mantenimiento y otros.

El Manual de procedimientos operativos es un instrumento de comunicación, de carácter técnico que contiene información acerca de la sucesión cronológica y secuencia de operaciones, o los pasos para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización; indica como hacer el trabajo, quienes participan en el proceso, tiempo de realización; y permite conocer los lineamientos para una actividad de carácter administrativo, sus responsabilidades y objetivos.

La elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos Operativos conlleva los pasos siguientes:

- Enumerar los procedimientos de la organización
- Validar la lista de procedimientos, analizando si verdaderamente coinciden con los existentes.
- Describir de forma narrativa cada procedimiento
- Validar la descripción de cada procedimiento
- Diagramar cada procedimiento de acuerdo a la descripción

- Analizar y mejorar cada procedimiento, si procede
- Hacer las modificaciones correspondientes a los diagramas
- Llenar los formatos para cada procedimiento.

El análisis de la información debe realizarse en base a las siguientes preguntas:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para que se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Con que se hace?
- ¿Cuándo se hace?

El Manual de Políticas y procedimientos operativos debe contener como mínimo la siguiente estructura:

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

1. Identificación
2. Tabla de contenidos
3. Introducción
4. Objetivos
5. Cumplimiento
6. Delegaciones y designaciones
7. Autenticación electrónica
8. Descripción de los procedimientos:
 - Propósito del procedimiento
 - Política y normas aplicables al procedimiento
 - Alcance del procedimiento
 - Definición o descripción de la operación que hay que hacer y participantes
 - Procedimientos
 - Requisitos y documentos relacionados

- Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
9. Responsabilidad
 10. Medidas de seguridad y autocontrol
 11. Supervisión, revisión y evaluación

Definiciones respecto al contenido:

1. *Identificación*: identificar la organización o unidad administrativa a la que tiene aplicación el manual
2. *Tabla de contenidos*: Índice del contenido del manual para que el usuario pueda ir al contenido de su interés
3. *Definir el alcance del manual*: explicación corta del procedimiento y su aplicación
4. *Objetivos*: Explicar el objetivo central que se persigue con el manual y sus procedimientos.
5. *Cumplimiento*: se establece la obligatoriedad de los usuarios para la aplicación de la política y procedimiento en el proceso de cada producto o servicio.
6. *Delegación y designación*: Se especifica la delegación de la autoridad siempre que sea práctico, la designación de funciones indicadas en el manual y que pueden ser designadas a otros y especificar lo indelegable.
7. *Autenticación Electrónica*: se define el acceso al sistema computarizado, a los programas, sistema operativo, aplicaciones, con un nivel de acceso determinado.
8. *Descripción de los procedimientos*:
 - *Propósito del procedimiento*: identificar porque se hace el procedimiento
 - *Políticas y normas del procedimiento*: establece la política que rige el procedimiento a describir.
 - *Alcance del procedimiento*: definir que tan lejos llega el procedimiento, identifica a quienes afecta y a quienes incluye dentro y fuera de la organización.
 - *Definición y descripción de la operación*: identificar los términos en forma consistente, dando una definición de las cosas que hay que hacer.

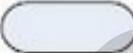
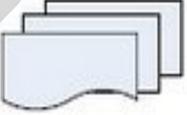
- *Procedimientos*: definir los pasos u operaciones que deben realizar para llevar a cabo el procedimiento, e incluir el diagrama del procedimiento.
 - *Requisitos y documentos relacionados*: Referirse a los documentos o copias que son mencionados en el procedimiento, que ayudan a comprender el procedimiento.
 - *Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento*: Se debe seleccionar el diagrama de acuerdo al objetivo que se persigue con el procedimiento
9. *Responsabilidad*: se especifica la autoridad o delegación de funciones dentro del proceso, responsables de cada operación y del mantenimiento de la documentación.
 10. *Medidas de seguridad y autocontrol*: Hacer referencia a las medidas de seguridad que implica la realización de determinado procedimiento y el autocontrol requerido.
 11. *Supervisión, revisión y evaluación*: Identificar las unidades responsables de la supervisión, de las revisiones y evaluaciones periódicas realizadas a cada procedimiento para efectuar cambios, adiciones o eliminaciones.

Para la documentación de los flujos del proceso y la elaboración de las gráficas del procedimiento, se presentan algunas de las herramientas con sus símbolos, que son las más usadas y reconocidas por expertos en los procesos operativos, de reingeniería de procesos y de mejora continua:

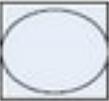
NORMA ASME

	Operación
	Inspección o revisión
	Desplazamiento o transporte
	Retraso. Deposito provisional o espera
	Almacenamiento permanente

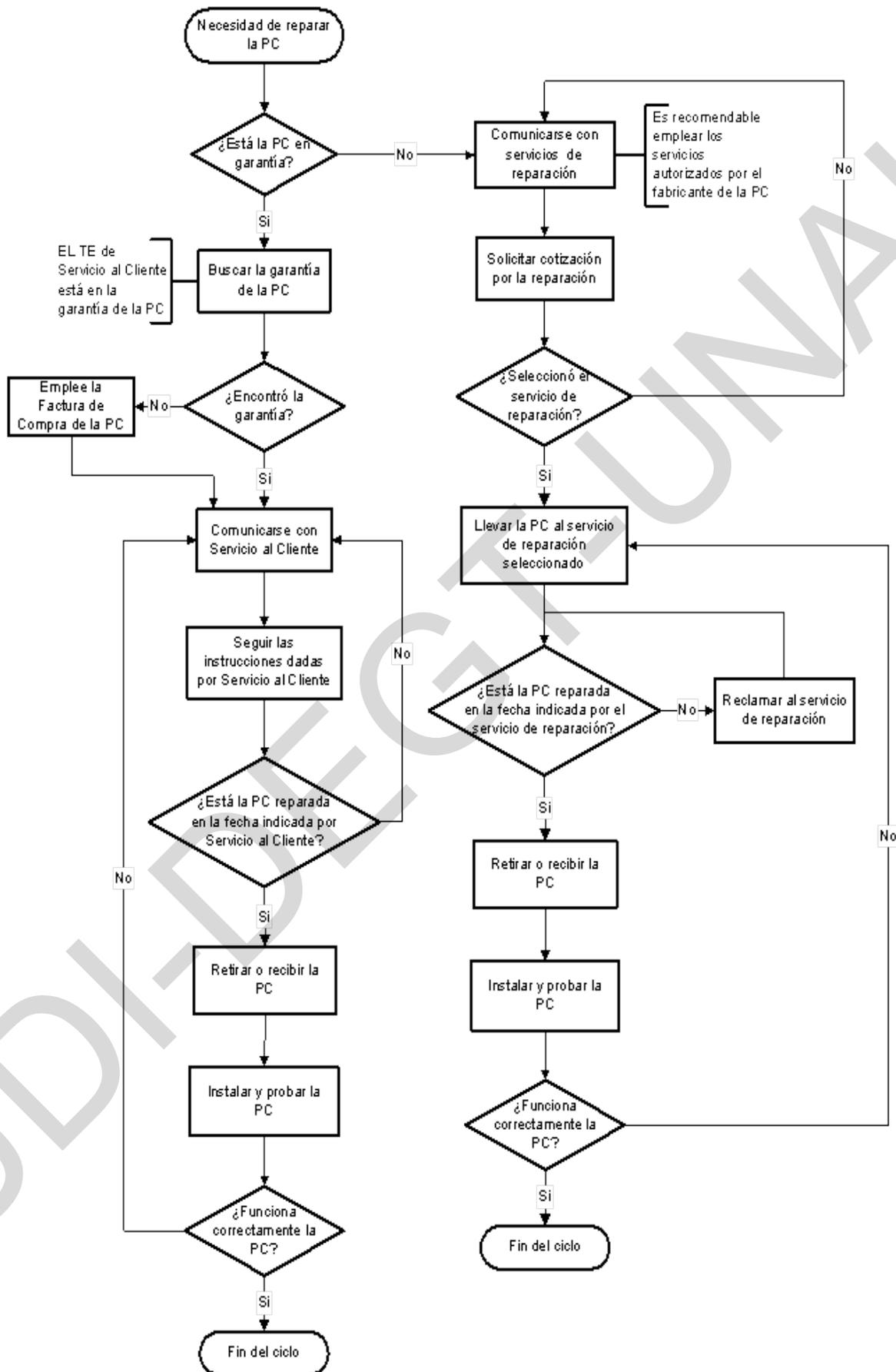
NORMA ANSI PARA DIAGRAMACION ADMINISTRATIVA

SIMBOLO	DESCRIPCION
	Inicio o fin. Indica el inicio o fin del diagrama. Puede identificar a una unidad administrativa o persona.
	Actividad
	Documento: Representa cualquier documento generado o utilizado dentro del procedimiento.
	Documento multiparte: para representar un documento con sus copias.

Norma ISO-9000

SIMBOLOGIA	DESCRIPCION
	Operación
	Inspección
	Desplazamiento o transporte
	Decisión: Se efectúa una selección o se decide por una alternativa específica de acción.
	Demora o retraso. Deposito provisional o espera
	Entrada de bienes
	Almacenamiento: Depósito o resguardo de bienes o información.
	Operación e inspección . Decisión.

Los diagramas de flujo son una herramienta para la mejora de los procesos operativos, permiten detectar las actividades que agregan valor y aquellas que resultan innecesarias; son de gran utilidad durante el desarrollo de la documentación de la gestión pues proveen una descripción de los procesos y de las operaciones. Contribuyen a resolver el problema de la resistencia de los empleados de utilizar los documentos como referentes para el desempeño de las tareas. A manera de ejemplo se presenta el flujo del proceso que sigue en detalle la reparación de una computadora.



2.3.2 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS:

Para la formulación, implantación, seguimiento y control de las estrategias es importante contar con el recurso humano más talentoso posible, por ser considerado como el activo más valioso y necesario para la generación del servicio interno y externo de los clientes que hacen posible el negocio; por lo tanto es preocupación de las altas autoridades contar con instrumentos que guíen adecuadamente las decisiones respecto a la selección, contratación y desarrollo del personal mas idóneo y alcanzar los objetivos de eficiencia y calidad en la gestión administrativa.

2.3.2.a EL MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS.

Es recomendable para una institución como la UCRISH, contar con un Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos, el cual debe ser contentivo de las normas, políticas, procedimientos e instrumentos necesarios que conduzcan a una eficaz toma de decisiones respecto al recurso humano, dicho manual debe contener los siguientes tópicos:

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Propósito
Alcance
Responsabilidad

CAPITULO I

1. Cultura Organizacional:
 - 1.1 Misión y Visión
 - 1.2 Valores institucionales
 - 1.3 Responsabilidad social

- 1.4 Manejo de cambios organizacionales
2. Reglas de disciplina:
 - 2.1 Horarios de trabajo
 - 2.2 Carné de identificación
 - 2.3 Vestuario
 - 2.4 Reglas de comportamiento y respeto
 - 2.5 Cuidado de materiales, equipo, mobiliario, útiles y valores
 - 2.6 Uso de vehículos propiedad de la Institución
 - 2.7 Faltas leves o graves
 - 2.8 Aplicación de medidas disciplinarias, o sanciones en caso de faltas.
3. Gestión por competencias e inteligencia emocional
 - 3.1 Descripción y perfil de puestos por competencias e inteligencia emocional
 - 3.2 Reclutamiento por competencias e inteligencia emocional
 - 3.3 Evaluación de desempeño por competencias e inteligencia emocional
 - 3.4 Compensaciones variables por competencia e inteligencia emocional
 - 3.5 Plan de carrera por competencias e inteligencia emocional

CAPITULO II

4. Reclutamiento, selección y contratación de personal
 - 4.1 Reclutamiento
 - 4.2 Selección
 - 4.3 Contratación
 - 4.4 Inducción del personal
 - 4.5 Entrenamiento en el puesto de trabajo
 - 4.6 Terminación del periodo de prueba
 - 4.7 Creación de puestos de trabajo
 - 4.8 Descripción y perfil de puestos de trabajo
 - 4.9 Recontratación de ex empleados
 - 4.10 Práctica profesional de estudiantes

CAPITULO III

5. Administración de Sistemas de Compensación

- 5.1 Sistema de planillas
- 5.2 Sueldos y salarios
- 5.3 Compensaciones variables y reconocimientos
- 5.4 Aprobación periodo de prueba, o promoción a nuevo puesto
- 5.5 Aviso aniversario y evaluación de desempeño
- 5.6 Terminación del contrato de trabajo
- 5.7 Administración y custodia de la información del personal

CAPITULO IV

6. Investigación, desarrollo y bienestar social

6.1 Investigación:

- Diseño y actualización del organigrama
- Diseño actualización de los manuales de políticas y procedimientos
- Diseño y actualización de la política y escala salarial
- Estudio del clima laboral, rotación, ausentismo y plan de acción
- Higiene y seguridad industrial y de infraestructura

6.2 Desarrollo del talento humano

- Diagnostico de necesidades de capacitación
- Plan de capacitación y presupuesto de capacitación
- Diseño y actualización del plan de carrera

6.3 Bienestar social

- Beneficios que brinda la institución
- Actividades de integración
- Comunicación interna

La implantación de un Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos debe ir acompañado de otros instrumentos que la organización debe desarrollar como ser: el manual de inducción, el manual de capacitación, el manual de

descripción de funciones, los perfiles de puestos, las guías e instrumentos de evaluación de desempeño, las guías e instrumentos para la valuación de puestos.

A continuación se presentan los siguientes instrumentos a manera de ejemplos, que son de utilidad para implantar los sistemas o procesos de descripción de puestos, evaluación de desempeño y perfiles de puestos:

2.3.2.b LA DESCRIPCION DE PUESTOS

El objetivo de la descripción de puestos es definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto; y esta herramienta es de mucha utilidad para los procesos de reclutamiento y selección de personal, para los planes de carrera, en la valoración de puestos de trabajo, en la evaluación del desempeño, en la formación de empleados y para la clasificación y ordenamiento de puestos; según Chiavenato, I. (2006) la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución y los objetivos del cargo. Puede ser descrito como una unidad de la organización cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos.

A continuación se presenta un esquema a seguir para la preparación de las descripciones de puestos:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

EMPRESA:

SEDE:

NOMBRE DEL PUESTO:

CATEGORÍA DEL PUESTO:

AREA O DEPARTAMENTO:

SUPERVISADO POR:

II OBJETIVO DEL PUESTO: El objetivo general del puesto

III. FUNCIONES: Las funciones de este puesto son:

FUNCIONES RUTINARIAS:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

FUNCIONES PERIÓDICAS:

FUNCIÓN:	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	ANUAL	EVENTUAL
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

IV NATURALEZA DEL PUESTO:

1. Libertad para la toma de Decisiones:

TIPO DE DECISIONES	Independiente	Compartida	Dependiente	Consultada
1.				
2.				
3.				
4.				

2. Esfuerzo:

ESFUERZO	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico (visual, auditivo) Describe cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de posturas o posiciones, que le provoquen fatiga poco usual. 1. 2. 3.			
Mental (Grado de concentración utilizada para análisis, síntesis, memorización, juicio, etc.) 1. 2. 3.			

3. Relaciones:

TIPO:	AREAS, UNIDADES	PROPÓSITO:
INTERNAS:	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
EXTERNAS:	1.	
	2.	
	3.	
	4.	

V. RESPONSABILIDADES:

RESPONSABILIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD:
1. Por valores (Efectivo, títulos valores, inventario, etc., detallar montos):	
2. Material y Equipo:	
3. Manejo de información confidencial:	
4. Supervisión de personas: (detallar nombre de puestos y número de plazas)	

VI. CONDICIONES DE TRABAJO: (Condiciones necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo, por ejemplo: mobiliario y equipo, ventilación, iluminación, espacio, etc.)

CONDICIONES:	DESCRIPCIÓN:
1. Ambiente (espacio físico, iluminación, ventilación, etc.)	
2. Mobiliario y Equipo (vehículo, computadora, equipo de reproducción, audiovisuales etc.)	
3. Vestuario de protección: (over-all, anteojos, zapatos, guantes, casco, etc.)	
4. Otros: (Especifique)	

VII. RIESGOS DEL TRABAJO Y MEDIDAS DE SEGURIDAD: (Condiciones de riesgo a que se expone el Colaborador durante el desempeño del puesto)

RIESGOS DE TRABAJO:	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Exposición al ruido			
2. Exposición a asaltos			
3. Contaminación			
4. Altas temperaturas			
5. Intoxicación			
6. Accidentes			
7. Otros (especifique)			
MEDIDAS DE SEGURIDAD:	ANUAL	SEMESTRAL	EVENTUAL (Especifique)
1. Examen Audiométrico			
2. Examen Pulmonar			
3. Colín esteraza			
4. Alcoholemia			
5. Exposición a RX			
6. Examen Visual			
7. Drogas			
8. Otro (especifique)			

VIII. LEYES, CODIGOS, MANUALES Y REGLAMENTOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO:

- 1.
- 2.
- 3.

IX. TIEMPO MÍNIMO DE ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO:

TIEMPO MÍNIMO:	MENOR O IGUAL A UN MES	DOS MESES	TRES MESES	SEIS MESES
(Marque con una X el tiempo mínimo requerido)				

Elaborado por: _____ Fecha: _____
 (nombre completo) (firma)

Revisado por _____ Fecha: _____
 (nombre completo) (firma)

Aprobado por:

2.3.2.c EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño, es una herramienta básica para toda gestión de Recursos Humanos, ya que permite actuar sobre los calificadores o resultados y tomar decisiones para el mejoramiento del desempeño y para la formulación de planes que conlleven a los objetivos institucionales. Marina Míguez y Silvia Loureiro (Revista Iberoamericana de Educación) plantean que: se considera la evaluación como un proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de evaluación y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción.

FORMULARIO EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS

PERIODO DE EVALUACION	DESDE:	HASTA:
DATOS PERSONALES		
NOMBRE Y APELLIDO:		
FECHA DE INGRESO:		
CARGO QUE DESEMPEÑA:		
TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL:		
AREA FUNCIONAL:		
FACTORES A EVALUAR		
VARIABLE	FACTOR 1: COMPROMISO CON LA UNIVERSIDAD	VALOR ASIGNADO
A	Identificación y compromiso con los objetivos y metas de la Universidad	
B	Flexibilidad para adaptarse a cambios institucionales.	
C	Disposición a continuar con dedicación y esfuerzo en actividades propias de la universidad.	
VARIABLE	FACTOR 2: ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO PERSONAL	VALOR ASIGNADO
A	Flexibilidad para aceptar puntos de vista distintos de los propios, en relación con el desempeño de sus funciones.	
B	Control del comportamiento y emociones, frente a situaciones conflictivas.	
C	Contribución a la generación y mantenimiento de un clima laboral positivo, generando relaciones interpersonales respetuosas y demostrando una elevada disposición a superar conflictos.	
D	Cumplimiento de las disposiciones reglamentarias de la institución.	

VARIABLE	FACTOR 3: EXCELENCIA EN EL SERVICIO	VALOR ASIGNADO
A	Disposición para ayudar en la solución de los problemas, a estudiantes, empleados y docentes que así lo requieran.	
B	Preocupación porque sus trabajos satisfagan los requerimientos de usuarios y clientes.	
C	Cumplimiento de los plazos requeridos a que se ha comprometido para realizar un trabajo.	
D	Capacidad para desarrollar de manera eficiente su trabajo, acorde al nivel de conocimientos y experiencia en el cargo.	
VARIABLE	FACTOR 4: CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES DE TRABAJO	VALOR ASIGNADO
A	Cumplimiento de los deberes, obligaciones y responsabilidades establecidas para el ejercicio del cargo, siguiendo las medidas de control y seguridad que lo rigen.	
B	Respeto a los principios de lealtad para con su área y la Institución, manteniendo la prudencia en el manejo de la información.	
C	Cumplimiento de las órdenes e instrucciones de sus superiores; solicitando autorización cuando es necesario, para la toma de decisiones.	
D	Uso de modales adecuados, mostrando respeto hacia el público en general y hacia sus superiores.	
E	Cumplimiento del horario de la jornada laboral y horario de almuerzo y presentación personal adecuada a las funciones que ejerce.	
VARIABLE	FACTOR 5: CANTIDAD DE TRABAJO	VALOR ASIGNADO
A	Capacidad para distribuir su tiempo de acuerdo a las exigencias y requerimientos eventuales o esporádicos.	
B	Capacidad para absorber mayores volúmenes de trabajo en relación a los estándares establecidos.	

C	Ejecución del trabajo asignado, dentro del horario establecido, sin incurrir en horas extras.	
D	Precisión y rapidez en el desarrollo de labores operativas, transcripción y manejo de equipos.	
VARIABLE	FACTOR 6: CALIDAD DE TRABAJO	VALOR ASIGNADO
A	Esmero en la presentación y el contenido de informes y trabajos en general.	
B	Capacidad de mantener actualizada y organizada la información y documentación procesada, lo que permite administrarla sin contratiempos.	
C	Preocupación por prestar un servicio rápido y eficiente, sin perder la cortesía y amabilidad que su cargo requiere.	
D	Recepción y despacho de documentos, de acuerdo a los procedimientos, evitando errores o pérdidas.	
E	Preocupación por mantener los elementos y materiales necesarios para el desarrollo del trabajo.	
VARIABLE	FACTOR 7: INTEGRACION Y TRABAJO EN EQUIPO	VALOR ASIGNADO
A	Capacidad para integrarse y participar en forma efectiva en equipos de trabajo.	
B	Disposición para colaborar con el rendimiento general de la unidad de trabajo.	
C	Capacidad para interactuar coordinadamente con otra área o unidades relacionadas con su trabajo.	
VARIABLE	FACTOR 8: ASPECTOS FUNCIONALES	VALOR ASIGNADO
A	Conocimiento adecuado de los productos y servicios de la Universidad y para responder adecuadamente a requerimientos de los clientes internos y externos	
B	Capacidad para detectar necesidades de nuevos productos o servicios requeridos a lo interno y externo de la institución.	

C	Cumplimiento de las tareas y responsabilidades presupuestarias y de Gastos establecidas por autoridad superior.	
D	Conocimiento amplio sobre normas, procedimientos y políticas aplicables en su puesto o área de trabajo	

Firma Evaluador

Firma Evaluado

2.3.2.d EL PERFIL DEL PUESTO

El perfil del puesto, ayuda a tener bien identificadas las competencias de las personas clave en la organización, es la base para contar con una plantilla altamente productiva; a partir de un análisis y evaluación se determina el perfil idóneo de los candidatos para cada puesto que lo requiera. Es una especificación por escrito, en forma concreta y detallada, de las funciones y responsabilidades del puesto en términos de los resultados esperados.

PERFIL DEL PUESTO
NIVEL ESTRATEGICO DIRECTIVO Y NIVEL ESTRATEGICO EJECUTIVO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
TÍTULO DEL PUESTO: _____					
EMPRESA: _____			SEDE: _____		
AREA: _____					
EDAD		MÍNIMA	_____ Años	MÁXIMA	_____ Años
			SEXO: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>		
			Indistinto <input type="checkbox"/>		
NIVEL ACADÉMICO		PRIMARIA	_____	MEDIO	_____
				TÉCNICO	_____
				SUPERIOR	_____
				POSTGRADO	_____
TÍTULO: _____					

II. EXPERIENCIA	
FUNCION	AÑOS
1) _____	
2) _____	
3) _____	
4) _____	
5) _____	

III. COMPETENCIAS					
1. HABILIDADES TÉCNICAS	EN MATERIA DE	NIVEL REQUERIDO			Observaciones
		BAJO 0% - 59%	MEDIO 60% - 79%	ALTO 80% - 100%	
a) Computación					
b) Legistación					
c) Idiomas	Lectura Escritura Conversación				
d) Secretariales					
e) Administración de Personal					
f) Contabilidad					
g) Auditoria					
h) Técnicos					
i) Otros					

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO					Observaciones
	Superior	Superior al Promedio	Medio	Inferior al Promedio	Inferior	
2. CAPACIDAD DE GERENCIAMIENTO						
3. PLANIFICACIÓN						
4. ORGANIZACIÓN						
5. ORIENTACIÓN A RESULTADOS						
6. CAPACIDAD PARA DESARROLLAR A OTRAS PERSONAS						
7. NEGOCIACIÓN						
8. SENTIDO DE PERTENENCIA						
9. COMPROMISO						
10. ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
11. CONCIENCIA ORGANIZACIONAL						
12. LIDERAZGO						
13. EMPODERAMIENTO						
14. DIRECCIÓN BASADA EN VALORES						
15. FACILIDAD DE COMUNICACIÓN						
16. FLEXIBILIDAD						
17. CAPACIDAD ANALÍTICA						
18. INICIATIVA						
19. INNOVACIÓN						
20. AUTOCONTROL						
21. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO						
22. HABILIDAD DE MEDIACIÓN						
23. ÉTICA						
24. DINAMISMO Y ENERGÍA						
25. PRUDENCIA						

COMPETENCIAS QUE SE EVALUARÁN DÚRANTE EL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

INTELIGENCIA						
--------------	--	--	--	--	--	--

Actualizado por: Jefe Inmediato: _____

Fecha: _____

Aprobado por: Jefe inmediato superior:-- _____

Fecha: _____

Vs. Bn. Recursos Humanos: _____

Fecha: _____

2.3.2.e LA EVALUACION DOCENTE

La evaluación de la función del docente debe caracterizarse por ser integral, que puedan evaluarse diversos aspectos, debe ser permanente, para que permita identificar fortalezas y dificultades o diagnosticar problemas en la labor docente, debe ser participativa, porque debe involucrar a los docentes, estudiantes y la unidad o facultad académica, y por último debe ser contextual para que esté acorde a la realidad institucional. La evaluación debe cumplir con las funciones de: retroalimentación, toma de decisiones e identificar necesidades de formación y competencias para desarrollar estrategias adecuadas para satisfacerlas.

El sistema de evaluación debe integrar las siguientes formas de evaluación con la posibilidad de utilizar otras opcionales:

- Auto evaluación docente
- Evaluación del docente por los estudiantes
- Evaluación administrativa por el coordinador
- Evaluación de sus pares (otros docentes)

El coordinador o director académico al cual pertenece el docente, realiza la evaluación administrativa por periodo académico a través de un formato prediseñado que comprenda los siguientes aspectos:

- Asistencia al curso de inducción institucional
- Asistencia a la reunión de asignación de materias
- Asistencia a reuniones académicas y de trabajo
- Entrega de sus documentos curriculares
- Cumplimiento de su programa de trabajo
- Entrega de Sílabos y avance programático
- Entrega de calificaciones a tiempo
- Firma de actas y otros documentos a tiempo

A manera de ejemplo a continuación se presenta un formato para la evaluación de los docentes por los estudiantes.

INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL DOCENTE

Instrucciones:

La escala de evaluación es la siguiente:

- Excelente 10
- Muy bien 9
- Bien 8
- Regular 7
- Pésimo 6

Para algunas preguntas se puede manejar la escala de evaluación con las siguientes variantes:

- Siempre 10
- Frecuentemente 9
- Algunas veces 8
- Pocas veces 7
- Nunca 6

Para la interpretación de los resultados, se suman todas las calificaciones otorgadas en cada uno de los rubros y corresponderá a la siguiente ponderación:

- Excelente de: 210 a 190 puntos
- Muy bien de: 189 a 169 puntos
- Bien de: 168 a 148 puntos
- Regular de: 147 a 127 puntos
- Pésimo de: 126 hacia abajo

Nombre de la Materia		
Nombre del instructor		
No.	ASPECTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN
1	NIVEL DE ENSEÑANZA	Máximo 60 puntos
1.1	¿El programa de la materia estaba completo y claramente presentado por el instructor al inicio del periodo?	
1.2	¿La metodología de trabajo fue presentada en tiempo y forma?	
1.3	¿El instructor domina el contenido de la materia que imparte?	
1.4	¿El instructor está actualizado en la materia que imparte?	
1.5	¿El instructor propicia la atención e interés de los estudiantes por aprender el contenido de su materia?	
1.6	¿Estableció e informó el instructor sobre los criterios de evaluación del curso, al inicio de éste?	
	Total	
2	NIVEL DE EXIGENCIA	Máximo 40 puntos
2.1	¿El instructor induce a los estudiantes al esfuerzo por lograr los objetivos del curso?	
2.2	¿El instructor promueve en los estudiantes la investigación y/o consulta de otras fuentes para apoyar los contenidos de su materia?	
2.3	¿Utiliza el instructor material didáctico adecuado y al alcance de los estudiantes?	
2.4	¿El instructor exige a sus estudiantes cumplimiento y puntualidad en la entrega de sus trabajos?	
	Total	
3	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	Máximo 30 puntos
3.1	¿El instructor abordó y cumplió todas las unidades y contenidos temáticos del programa?	
3.2	¿Aplicó el instructor los criterios de evaluación tal como los estableció?	
3.3	¿Informa el instructor oportunamente los resultados de las evaluaciones?	
	Total	
4	CAPACIDAD DE MOTIVACIÓN HACIA LOS ESTUDIANTES	Máximo 50 puntos
4.1	¿El instructor muestra interés por el aprendizaje de los alumnos?	
4.2	¿El instructor es respetuoso de las ideas de los demás?	
4.3	¿Es el instructor abierto al diálogo y propicia la participación de los	

	estudiantes?	
4.4	¿El instructor retroalimenta oportunamente las participaciones de los alumnos?	
4.5	¿El instructor se interesa por sus alumnos y promueve un ambiente de aprendizaje agradable?	
	Total	
5	MATERIAL DIDÁCTICO	Máximo 30 puntos
5.1	¿Los materiales utilizados en el curso (textos, videos, video conferencias, hipertextos, etc.) apoyaron en el logro de los objetivos de aprendizaje?	
5.2	¿Las actividades de aprendizaje diseñadas (lecturas, trabajos de documentación e investigación, ensayos, trabajos en equipo, debates, reportes de lecturas, etc.) permitieron alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos?	
5.3	¿El instructor promueve la utilización eficiente de los recursos y herramientas con que cuenta la plataforma de la Web o Internet para el logro de los objetivos de aprendizaje?	
	Total	

TOTAL GENERAL	
DESEMPEÑO DOCENTE	

3. IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

La implantación de estrategias requiere de planificación, ya que todo cambio trae consecuencias futuras en los costos y en los beneficios esperados; en tal sentido poner en práctica las estrategias recomendadas, implica tomar en consideración los factores que deben ser evaluados a través del FODA, ya que es de mucha importancia conocer las fortalezas y limitaciones para la formulación del plan estratégico, con programas de corto, mediano y largo plazo, para incorporar e integrar los elemento de cambio de acuerdo a las prioridades y a las circunstancias económicas y de crecimiento de la universidad.

Para este propósito se debe aprovechar el talento humano que a lo interno tiene la universidad como ser: empleados, docentes y estudiantes, principalmente de las carreras de Administración de Empresas, mercadotecnia e Ingeniería en Sistemas Computacionales, para desarrollar algunos trabajos técnicos que ayuden a lograr los objetivos; además los trabajos ejecutados con estudiantes deben tener valides investigativa o de práctica profesional.

Se requiere de asesoría profesional para la ejecución y dirección de actividades especializadas y que no se cuenta con el recurso disponible a lo interno de la Universidad.

Para la implantación de mejoras al Diseño organizacional, la universidad debe establecer las metas y programas de corto plazo en base a prioridades y a las disponibilidades de recursos. Para los programas o planes de largo plazo es importante establecer las provisiones o reservas que permitan mantener capacidad financiera para la ejecución de los proyectos que requieren más de un año la puesta en práctica.

A continuación algunas estimaciones de costos para poner en marcha parte de las estrategias.

<u>ACTIVIDADES</u>	<u>PARTICIPANTES</u>	<u>COSTO ESTIMADO</u>
1. Aplicación del FODA	Asesor, autoridades, funcionarios Jefes de departamentos.	Lps.50,000.00
2. Evaluación de procesos	Asesor, directores, empleados, docentes, estudiantes Admón. E	50,000.00
3. Elaboración Manual de Políticas y Procedimientos Operativos	Asesor, autoridades, funcionarios docentes Admón. Empresas	40,000.00
4. Elaboración Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos	Asesor, autoridades, funcionarios docentes.	40,000.00
5. Descripción de Puestos	Asesor, funcionarios, docentes y estudiantes Admón. Empresas	30,000.00
6. Evaluación del desempeño	Autoridades, funcionarios, jefes de departamento	20,000.00
7. Perfiles de Puestos	Asesor, autoridades, funcionarios	20,000.00
8. Divulgación de la Misión	Autoridades, funcionarios, docentes de Mercadotecnia	50,000.00
9. Incorporación nuevos puestos, acorde a necesidades	Autoridades, Recursos Humanos Jefes de departamento	Promedio puesto 247,000.00
10. Incorporación nueva Tecnología y automatización de procesos	Asesor, autoridades, Dirección Administrativa, Carrera Ing. en Sist. Computacionales	500,000.00
11. Proceso de acreditación	Asesor, autoridades, directores de carrera, docentes, comisión técnica.	Anual 50,000.00
12. Capacitación	Rectoría, Recursos Humanos	60,000.00
13. Construcción Campus	Autoridades, Dirección Administrativa	Presupuestado.

BENEFICIOS ESPERADOS:

1. Flexibilidad en la toma de decisiones, con objetivos claros y propósitos definidos.
2. Claridad en la delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades.
3. Mejor desempeño operativo, administrativo y docente, con mejor tecnología y descripción de funciones.
4. Efectividad en la comunicación y coordinación entre áreas y departamentos.
5. Mejor posicionamiento e imagen institucional ante la sociedad, mediante la divulgación de los propósitos organizacionales.
6. Efectividad de los controles operativos, financieros y académicos para la toma de decisiones.
7. Mejor calidad académica y profesional de egresados, a través de la capacitación.
8. Mayor proyección investigativa y de vinculación Universidad-Sociedad.
9. Crecimiento en la población estudiantil de 5% adicional al crecimiento normal.
10. Crecimiento en los ingresos, congruente al crecimiento estudiantil.
11. Capacidad de adaptación institucional a los cambios constantes, mediante un diseño organizacional flexible.
12. Mayor Desarrollo del aprendizaje y creación del conocimiento individual y como Institución que aprende.
13. Reconocimiento nacional e internacional mediante la acreditación.
14. Incorporación de nuevos puestos de trabajo acorde a una estructura organizativa predeterminada.
15. Mayor conocimiento de derechos, deberes y responsabilidades, mediante la documentación de políticas, normas y procedimientos.
16. Alto grado de disciplina, motivación y satisfacción del personal, mediante políticas de Recursos Humanos.
17. Satisfacción del cliente con el mejoramiento de productos y servicios académicos atención adecuada y soluciones oportunas.

UDI-DEGT-UNAH