

**Análisis de la estructura de la Escuela de Hotelería y Turismo
“Orlando Fernández Montes de Oca” de Santiago de Cuba.
Lic. Pedro Manuel Pérez Solórzano. pmanuel@ehtsc.co.cu**

1. Prefacio
2. Resumen
3. Introducción.
4. Objetivo.
5. Tareas científicas.
6. Hipótesis de la investigación.
7. Métodos empleados.
8. Marco Teórico de Referencia.
9. La Escuela de Hotelería y Turismo y sus características.
10. Análisis estructural.
11. Conclusiones.
12. Recomendaciones.
13. Bibliografía.
14. Anexos
15. Datos del Autor

Prefacio:

El siguiente trabajo constituye la tesis presentada para optar por el título de Master en Dirección en la Universidad de Oriente. Cuba. La investigación se desarrolló entre los años 2005 y 2006 y tiene amplia aplicación práctica. La misma sirvió de referencia para la elaboración del Manual de Organización de la Escuela de Hotelería y Turismo de Santiago de Cuba en el año 2007. Actualmente, la EHTSC ha ido experimentando cambios estructurales y funcionales. Algunos de esos cambios coinciden con los resultados de este trabajo y otros no. Pero a pesar de ello, el autor de la tesis tiene interés de presentar los resultados primarios de la misma para socializarlos, con la esperanza de que sirvan de utilidad para el desarrollo de otras investigaciones similares y como base para su Proyecto de Doctorado.

Resumen.

Se proyecta analizar la estructura de la Escuela de Hotelería y Turismo “Orlando Fernández Montes de Oca” de Santiago de Cuba, a partir del comportamiento de los parámetros de diseño y su congruencia con los factores de contingencia, así como el funcionamiento organizacional de la Escuela, proponiendo una reestructuración de la misma que permita mayor efectividad en el mejoramiento funcional, el logro de los objetivos y estrategias propuestas, el fortalecimiento de su cultura así como su adecuación al contexto en que se desempeña.

Se prevé la ejecución de la reestructuración en varios momentos: primeramente la aprobación, por la Dirección de la Escuela, de la propuesta de la nueva estructura, si la Dirección lo considera necesario, se presentarán los resultados de la investigación a los organismos superiores, para su análisis y aprobación por esa instancia.

La tesis está compuesta por tres capítulos. En el primero se abordan los elementos teóricos que sirven de base para el desarrollo de la investigación. En el segundo se parte de una reseña histórica de la EHTSC., y se define la situación actual de la organización. En el tercero se analiza el funcionamiento de la Escuela, así como su diseño estructural actual, proponiéndose una reestructuración de la misma acorde al contexto en que se desempeña.

Introducción.

Al crearse en 1994 el Ministerio de Turismo (MINTUR) se organiza su estructura y es aprobado en Febrero de 1995 FORMATUR, con subordinación a este ministerio. FORMATUR es la organización económica estatal concebida para realizar funciones de carácter empresarial mediante la resolución 7/95 del Ministerio de Economía y Planificación que responde a la necesidad de tener un centro nacional coordinador y regulador del proceso superior de formación, actualización y reciclaje del personal que labora en la hotelería, la restauración y el turismo. Su importancia está dada por su contribución a asegurar el nivel de capacidad para el desarrollo, la calidad del servicio y la eficiencia del sector, acorde con los estándares internacionales vigentes y con un alto compromiso con el modelo político. Tiene como encargo estatal brindar servicios de alta calidad en la formación, desarrollo y capacitación de los recursos humanos, así como de investigación, información, asesoría y consultoría para el sector, mediante relaciones contractuales entre las Escuelas de Hotelería y Turismo (EHT) y las entidades clientes.

Desde que se concibió la Escuela Ramal de la Empresa Turística de Santiago de Cuba, en el año 1983, la cual formaba a trabajadores para el INTUR a través de cursos de perfil estrecho (Cajero, Cantinero, Cocinero A, B, Lunchero, etc.) la Escuela fue evolucionando, siendo primeramente el Centro Politécnico de Hotelería y Turismo adjunto al Centro Educacional para el Turismo (CEDTUR), dependencia de la Dirección Nacional de Capacitación del Instituto de Turismo (INTUR), en 1989.

En Marzo de 1995 este Centro pasa a FORMATUR y se nombra “Orlando Fernández Montes de Oca”. En octubre de 1997 se unificaron las dos escuelas existentes en el territorio Santiago de Cuba: La Escuela de la Corporación Cubanacan S.A. y la de FORMATUR, quedando constituida la Escuela de Hotelería y Turismo de Santiago de Cuba y Guantánamo “Orlando Fernández Montes de Oca” (EHTSC) que es un centro ramal de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos del MINTUR. El centro ostenta actualmente la máxima categoría “formación completa” alcanzada en 1999 y Centro de Desarrollo de Directivos con carácter territorial.

Actualmente en la Escuela se imparten Diplomados de la Especialidad, cursos de postgrados, en estrecha interrelación con la Universidad de Oriente e incluso atiende la Licenciatura en Turismo.

En los últimos cinco años la Escuela ha tenido un ascenso en los cursos impartidos y ha multiplicado la cantidad de cursistas cada año, con alta demanda de los servicios de capacitación por parte del Sector del Turismo y calidad de la Docencia impartida por un claustro formado por Profesores

universitarios, con grado de Doctor, Master. Algunos son diplomados en diferentes especialidades relacionadas con la Dirección de Empresas.

El Centro cuenta con su Planeación Estratégica para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, siendo responsables del cumplimiento de los mismos, así como de las Áreas de Resultados Clave (ARC), los Subdirectores Docente, De Investigación y Desarrollo, así como el Especialista principal del Grupo Económico y el Jefe del Grupo de Seguridad.

Con la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial y, más reciente, de la Resolución No. 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios y por los cambios que se están llevando a cabo en el Ministerio del Turismo surge la necesidad de adoptar diseños estructurales que se adecuen a la situación particular de cada entidad, que permitan el cumplimiento de sus estrategias, el fortalecimiento de su cultura, la aplicación de Sistemas de Control Interno, de Sistemas de Calidad, etc. Pero más que todo lo expresado, se necesita flexibilidad para el análisis de las estructuras de forma sistemática por los constantes cambios a los que están sometidas las organizaciones y la aplicación de herramientas que permitan una reestructuración efectiva.

Objetivo.

Analizar la estructura de la Escuela de Hotelería y Turismo “Orlando Fernández Montes de Oca” de Santiago de Cuba, definiendo las inconsistencias internas entre los distintos parámetros de diseños y proponiendo una posible reestructuración.

Tareas científicas.

- Definición de las necesidades globales de la Escuela: Objeto Social, Misión, Objetivos, Estrategias, El Sistema Técnico para desarrollar el trabajo, y los recursos con que cuenta el Centro en sentido general.
- Análisis histórico de la Escuela, desde su fundación hasta el contexto actual en el que se desempeña la misma.
- Caracterización del clima laboral y de la cultura vigente en el Centro.
- Análisis del funcionamiento de la Escuela.
- Caracterización de los parámetros de diseño tanto de la actividad docente como la hotelera
- Caracterización de los factores de contingencia tanto de la actividad docente como hotelera.
- Definición del flujo de trabajo de restauración y de alojamiento del Hotel Escuela.
- Análisis de la Efectividad del Diseño Estructural.
- Propuesta de reestructuración.

Hipótesis de investigación:

Si se definen las inconsistencias internas entre los distintos parámetros de diseños, se podrá proponer una reestructuración de la Escuela que permita la efectividad requerida para el mejoramiento de su funcionamiento, el logro de

sus estrategias y objetivos, así como en su adaptación al contexto en que se desempeña.

Métodos empleados: Se emplearon diferentes métodos tanto teóricos como empíricos.

Teóricos:

1. El materialismo dialéctico como forma universal.
2. Análisis y síntesis
3. Lógico-histórico

Empíricos

1. Cuestionario
2. Entrevistas
3. Consulta a expertos.
4. Observación.
5. Revisión de documentos.

Paralelamente se emplearon técnicas de trabajo en grupos, consulta a expertos, tormenta de ideas y algunas técnicas comparativas.

CAPÍTULO 1. Marco Teórico de Referencia

"Παντα χωρει, ουδει μενει".
"Todo fluye y nada permanece".
(Heráclito)

Para la realización de esta investigación y durante su desarrollo se consultó una amplia bibliografía y de diversos autores, teniendo en cuenta tanto a los Clásicos, como autores modernos. A continuación se hace una valoración, de forma general del contenido y la trascendencia de los materiales bibliográficos que más aportaron al estudio realizado.

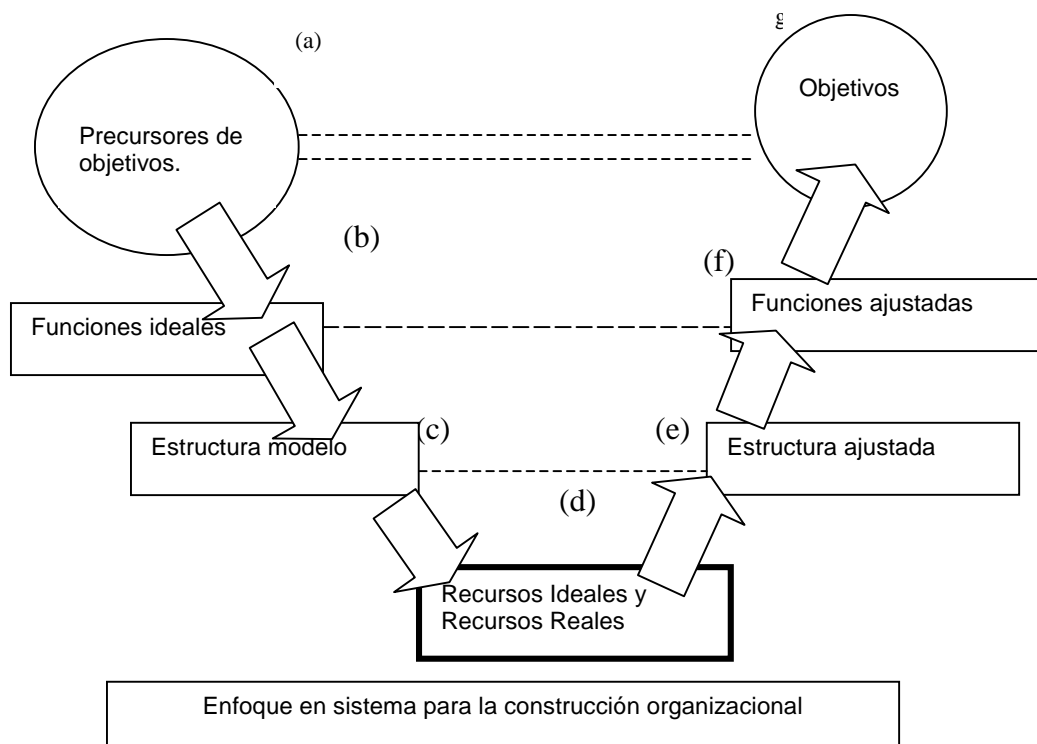
1.1. "Un enfoque en sistema para la conformación de organizaciones" (Savin, 1972)¹

Hay varias metodologías valiosas. Es interesante tener en cuenta los aportes pioneros de Alfred Chandler en el sentido de que deben acercarse recíprocamente las estrategias y la estructura, a partir del rol rector de la estrategia (Chandler, 1962.). La esencia radica en que deben ajustarse mutuamente los objetivos y la estructura a través de la cual se canalizan las acciones para la consecución de dichos fines, partiendo del carácter rector de los objetivos. Una de las metodologías pudiera considerar el siguiente desarrollo del docente ruso Stanislav Savin denominado "un enfoque en sistema para la conformación de organizaciones" (Savin, 1972).

Como es habitual en el enfoque sistémico en el estudio y diseño de sistemas el punto de partida son los **finés** que debe alcanzar la formación considerada, tras lo cual se aborda la composición adecuada a tales fines; luego se trata lo relativo a la **disposición de las partes** (estructura) y, de modo general se aprecian las **cualidades sistémicas resultantes** (superiores a la simple suma

¹ Este acápite proviene del Folleto elaborado por Lino Lemes Fernández: Dirección por Objetivos: gerencia de la efectividad. (pp. 42-43).

de las cualidades de las partes), es decir, la **sinergia**. La adecuación de los esquemas de Afanasiev, Savin y otros aquí consiste en la secuencia iterativa siguiente.



- a) **Precursores de objetivos.** Pueden ser las propuesta resultantes de una generación creativa (a las que hemos llamado precursores de objetivos u “objetivos potenciales”, por analogía con una metodología de solución creativa de problemas, XEROX, u objetivos ya evaluados, eventualmente aprobados en primera instancia y para los cuales debemos crear el sistema o soporte organizativo ad hoc, o mejorar el existente.
- b) **Funciones ideales.** Las funciones son las agrupaciones estables de actividades y tareas reiteradas, es decir, recurrentes para alcanzar objetivos con cierta permanencia, con los cuales no deben confundirse. En tal sentido dichas funciones son la filosofía del sistema, su “contenido de trabajo”. Un diseño de las funciones óptimas para realizar del modo más efectivo posible los objetivos, arroja un modelo ideal difícilmente ejecutable, pero que ilustra “cómo debía ser” y en ese plano es una excelente orientación del pensamiento práctico que quiere perfeccionar la filosofía y saber cual sería la anatomía idónea.
- c) **Estructura modelo.** La estructura se conecta con los objetivos mediante las funciones. De una definición teórica, ideal de las funciones, cabe derivar dialécticamente una estructura también ideal. Como sabemos de Biología, “la función crea el órgano”, y mediante éste se ejercita aquella.
- d) **Recursos ideales y recursos reales.** Se trataría de identificar la óptima dotación de recursos (en sentido amplio: humanos, técnico-materiales, informacionales y financieros; tangibles y no tangibles) que permitiría el excelente ejercicio de las funciones, a través de una estructura idónea. Aquí culmina la “**fase de diseño teórico**” en el esquema adoptado. A continuación, la efectiva disponibilidad de recursos, impone una inflexión

en el razonamiento. Se pasa a la “fase de ajuste del diseño a la realidad”.

- e) **Estructura ajustada.** Es necesario contraer las aspiraciones estructurales a la estructura que puede crearse y funcionar con los recursos disponibles en el momento o que pueden adquirirse en tiempo real.
- f) **Funciones ajustadas.** Consecuentemente, hay que adaptar las funciones ideales a las que realmente pueden ejercitarse con los recursos disponibles y la estructura ajustada.
- g) **Objetivos.** Aquí se hacen realmente “objetivos” (realistas) los fines concientes, sin perder utilidad (capacidad de satisfacer necesidades) más allá de los límites impuestos por la realidad y los factores subjetivos internos de la organización (estos últimos, pueden aparecer como factores objetivos ante la dirección de la entidad, si ésta no puede “gobernarlos”).

En el desarrollo de la investigación observamos con mucho cuidado el enfoque sistémico en el estudio y diseño de sistemas, por la importancia que tiene la correspondencia de la estructura con los fines a alcanzar por la formación considerada, y a la sinergia final que permite un buen funcionamiento. Para ello tuvimos en cuenta que la Escuela aplica la Dirección Estratégica por objetivos y la necesidad que la estructura se adecue a los mismos.

1.2 El Diseño organizacional según Mintzberg.²

“Podemos definir – al menos en principio – el **diseño** de la organización del modo siguiente: conociendo las necesidades globales de la organización (los objetivos por alcanzar, las misiones por cumplir, así como el sistema técnico para cumplirlas), el diseñador perfila todas las tareas que deberán realizarse. Se trata de un procedimiento descendente que pasa de las necesidades generales a las tareas concretas, tareas que el diseñador luego combina en puestos según el grado de especialización de cada una de ellas así como el tipo de preparación y adoctrinamiento necesario. La próxima fase consiste en construir una superestructura, determinando primero el tipo y número de puestos que deben agruparse en las unidades de primer orden y, luego, el tipo y número de unidades que deberán agruparse en unidades cada vez mayores hasta completarse la jerarquía. Esta última etapa constituye claramente un proceso ascendente, avanzando desde las tareas concretas hasta englobar toda la jerarquía.

El diseño de la organización no tiende a formarse en el vacío, sino que procede con conocimiento de las estructuras previas.

En la práctica, a medida que van cambiando los objetivos y las misiones, el **rediseño estructural** se inicia en sentido descendente y a medida que cambia el sistema técnico del núcleo de operaciones procede en sentido ascendente.

² Esta metodología aparece en la obra de Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones.

Esta definición de Mintzberg sobre el diseño de las organizaciones está presente en el desarrollo de la investigación.

1.3. Características de la APO³

“..., la APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
2. Establecimiento conjunto de objetivos para cada departamento o posición.
3. Interrelación de los objetivos departamentales.
4. Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medida y el control.
5. Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
6. Participación actuante de la dirección.
7. Apoyo intenso del staff durante los primeros períodos.

Planeamiento Estratégico y Planeamiento Táctico.

Escogidos y fijados los objetivos organizacionales, esto es, los objetivos globales de la empresa a ser alcanzado, el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos, esto es, establecer la estrategia empresarial a ser utilizada para alcanzar de la mejor manera aquellos objetivos y definir cuales son las tácticas que mejor implementan la estrategia adoptada.

Planeamiento Estratégico.

Se refiere a la manera por la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente un planeamiento global y a largo plazo.

La elaboración del planeamiento estratégico exige cuatro fases bien definidas.

- a) Formulación de los objetivos organizacionales a ser alcanzados.
- b) Análisis interno de las fuerzas y limitaciones de la empresa.

Ese análisis interno generalmente conlleva lo siguiente:

- Análisis de los recursos.
- Análisis de la **estructura organizacional** de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades y cómo los objetivos organizacionales fueron distribuidos en objetivos departamentales;
- Evaluación del desempeño de la empresa.

Desarrollo de los planes tácticos.

El planeamiento estratégico pasa a desdoblarse en varios planeamientos tácticos, o planes tácticos.

Humble destaca que, generalmente, los principales planes tácticos se refieren a cuatro áreas de actuación:

- a) Planeamiento organizacional con respecto a la estructura de la organización más adecuada para el alcance de los objetivos globales y

³ Chiavenato, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. 1994. (p. 269 - 281).

estratégicos de la empresa, sus posibles alteraciones y sus tendencias para el futuro.

- b) Planeamiento del desarrollo producto / mercado, ...
- c) Planeamiento del desarrollo de recursos.
- d) Planeamiento de las operaciones de la empresa relacionadas con la producción y la comercialización.

1.4. Enfoque Clásico de la Administración⁴.

El Enfoque Clásico de la Administración surge al principio del siglo XX con el desarrollo de dos orientaciones diferentes y casi opuestas pero que a la vez se complementan:

- Por una parte, la Escuela de la Administración científica: Desarrollada en los Estados Unidos y encabezada por Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), la cual, su preocupación básica era la elevación de la productividad de la empresa mediante el incremento de la eficiencia en el nivel operacional, haciendo énfasis en el análisis y división del trabajo, así como en la tarea.
- Por otra parte, la Teoría Clásica de la Administración: Desarrollada en Francia y encabezada por Henri Fayol (1841 – 1925), cuya preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos competentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales.

Administración científica.

Plantea que la organización y la administración deben considerarse de manera científica y no empírica. El instrumento básico para racionalizar el trabajo de los operarios es el estudio de tiempos y movimientos, para eliminar los movimientos inútiles y simplificar, racionalizar o unificar los útiles.

El estudio de los tiempos y movimientos permite la racionalización de los métodos de trabajo del operario y la fijación de los tiempos – patrón para la ejecución de las operaciones y tareas, y tiene como ventajas:

1. Eliminar los movimientos inútiles y sustituirlos por otros más eficaces.
2. Volver más racional la selección y entrenamiento del personal.
3. Mejorar la eficiencia del operario y consecuentemente, el rendimiento de la producción.
4. Distribuir uniformemente el trabajo para que no haya períodos de falta o de exceso de trabajo.
5. Tener una base uniforme de salarios equitativos y de incentivos por aumento de la producción.
6. Calcular con más precisión el costo unitario, y por consiguiente, el precio de venta de los productos.

⁴ Los Enfoques Clásico, Neoclásico y Estructuralista de la Administración se explican a partir de la obra de Idalberto Chiavenato: Introducción a la Teoría General de la Administración.

Los objetivos fundamentales eran:

- Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano.
- Adaptación de los operarios a la propia tarea.
- Entrenamiento de los operarios.
- Mayor especialización de las actividades, buscando que cada operario realice una única y simple tarea predominante, con el fin de elevar su productividad. Esta especialización del operario es acompañada de la especialización del supervisor en determinada área.
- Establecimiento de normas bien detalladas de actuación, definiendo las tareas y los cargos simples y elementales que necesiten un mínimo de entrenamiento.

Teoría clásica de la Administración.

El objetivo de ambas teorías era el mismo, la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones, lo que en la Teoría Clásica se parte del todo organizacional y de su estructura para ello; tanto de sus órganos (secciones, departamentos.), como personas.

También se aboga por el tratamiento científico y métodos adecuados de gerencia para el logro de resultados satisfactorios. Parte de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos o funciones básicas:

1. Técnicas, relacionadas con la producción de bienes y servicios.
2. Comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Seguridad, relacionadas con la protección y preservación de bienes y personas.
5. Contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas. Formula el programa de acción general de la empresa, su cuerpo social, coordina los esfuerzos y armoniza los actos.

Las mismas son:

1. Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: construir el organismo material y social de la empresa.
3. Dirigir: guiar y orientar el personal.
4. Coordinar: ligar, unir, armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. Controlar: verificar que todo suceda según las reglas y las órdenes dadas.

La Teoría Clásica concibe la organización como una estructura, rígida estática limitada, restringiéndose a los elementos formales. Los principales aspectos de la teoría de la organización para Fayol, están dentro de algunos de sus principios generales de administración:

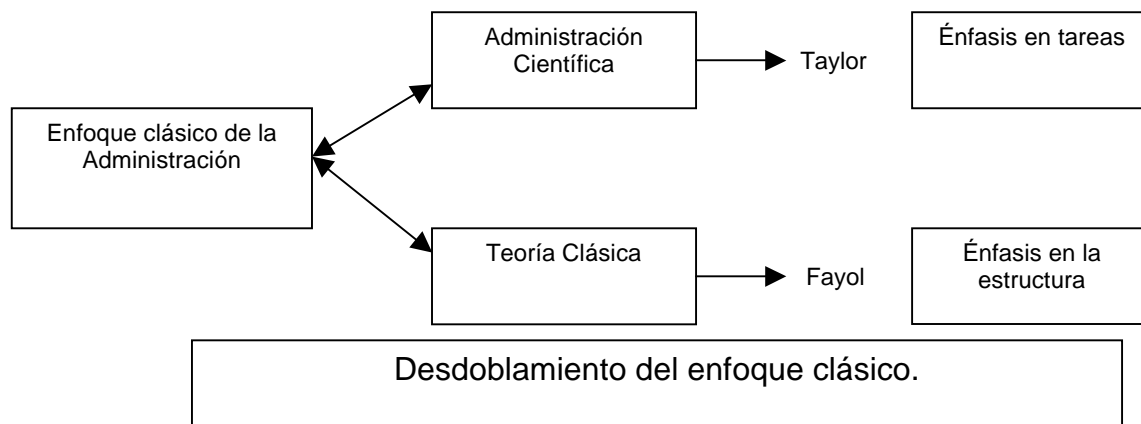
1. División del Trabajo: conduce a la especialización para la eficiencia de los órganos (departamentos, secciones, unidades) que componen la organización.

Esta división puede ser en dos direcciones, en la vertical se definen los diferentes escalones de la organización, cada uno se adjudica diferentes niveles de autoridad y responsabilidad que aumenta a medida que sube la jerarquía; en la horizontal se establece cada departamento o sección de un mismo nivel jerárquico para ser responsable de una actividad específica. Las ideas básicas eran que mientras más rígida fuera la línea de autoridad jerárquica y mayor la departamentalización, más eficiente sería la organización.

2. Autoridad y responsabilidad: poder derivado de la posición ocupada en la estructura que debe ser combinado con la inteligencia y valor moral de la persona.
3. Unidad de mando: cada persona debe tener un solo supervisor. (principio de la autoridad única)
4. Unidad de dirección: cada grupo de actividades con un mismo objetivo debe tener un sólo jefe y un solo plan.
5. Centralización: concentración de autoridad en la cima de la organización.
6. Jerarquía o cadena escalar: línea de autoridad que debe recorrer toda decisión para ser ejecutada, del escalón más alto al más bajo de la organización (cadena escalar o principio escalar).

La Teoría Clásica y la Administración científica, contribuyen al establecimiento de la administración moderna al definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (sus funciones), así como los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales a ser aplicados a cualquier tipo de organización o empresa, es criticada en lo fundamental por:

1. Enfoque simplificado de la organización formal en términos lógicos, formales, abstractos y rígidos, mecánicos, de manera prescriptiva y normativa, sin considerar su contenido psicológico y social.
2. Ausencia de trabajos experimentales, basándose en el empirismo, el pragmatismo, fundamenta sus conceptos en la observación y en el sentido común.
3. Extremo racionalismo en la concepción de la administración, en la búsqueda de la presentación lógica y racional de sus proposiciones, sacrificando la claridad de sus ideas.
4. Teoría de la organización como una máquina que a determinadas acciones o causas le corresponden determinados efectos o consecuencias.
5. Enfoque incompleto de la organización, al preocuparse sólo por la parte formal, descuidando el componente humano.
6. Enfoque de sistema cerrado de la organización, compuesta por variables cerradas y previsibles.



El enfoque Clásico, fue el primer paso en la búsqueda de una base científica y no empírica de la administración, recibió numerosas críticas, pero sus aportes sobre la división del trabajo tanto en la dirección horizontal como en la vertical, autoridad de línea, funciones de staff, departamentalización; la división del trabajo y la especialización, así como la debida coordinación para garantizar la armonía del conjunto y la eficiencia de la organización, los principios Generales de la Administración, y las funciones que debe cumplir toda empresa, son elementos que se tienen en cuenta en la actualidad a la hora de estructurar las organizaciones y que fueron utilizados en el trabajo, adecuándolos a las estructuras analizadas.

1.5. Enfoque Neoclásico de la Administración.

Los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela, sino un movimiento relativamente heterogéneo que retoman parte del material desarrollado por la teoría clásica y adecuándolo a las contingencias de la época actual. Es representado por autores como Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harol Koontz, Cyril O'Donell y otros.

Las principales características básicas de la Teoría Neoclásica son:

1. Énfasis en la práctica de la administración, en la búsqueda de resultados concretos y palpables.
2. Reafirmación relativa de postulados clásicos, como la estructura de tipo lineal, la funcional y la línea – staff, las relaciones de línea y asesoría, la autoridad y responsabilidad, la departamentalización.
3. Énfasis en los principios generales de la administración, instituyendo normas de comportamiento administrativo para orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones.
4. Énfasis en los objetivos y en los resultados, organizando, orientando y estructurando la organización en función de los objetivos y los resultados como medio de evaluar el desempeño de las organizaciones.

5. Eclecticismo al absorber el contenido de casi todas las teorías anteriores, Teoría de las Relaciones humanas, Teoría de la Burocracia, Teoría Estructuralista, teoría del Comportamiento, Teoría Matemática, Teoría de sistemas.

Organización Formal.

Consiste en un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos orientados hacia el objetivo económico de producir bienes o servicios.

Una de las características de la Teoría Clásica es el énfasis en la organización formal, caracterizada por:

- División del trabajo para lograr la eficiencia en la producción, alcanzando los escalones más elevados de la organización.
- Especialización como resultado de la división, cada órgano o cargo adquiere funciones específicas y especializadas.
- Jerarquía, además de una estructura de funciones, una organización necesita una estructura jerárquica: especialización vertical, establecimiento de los niveles escalares, las relaciones de autoridad.
- Distribución de autoridad y responsabilidad, del poder formal para dirigir a otros en adecuación a los objetivos y la responsabilidad de utilizar ese poder para exigir el cumplimiento de las tareas y al logro de los objetivos de la empresa.
- Racionalismo de la organización a partir de prescripciones y normas del comportamiento que todos los miembros tienen que cumplir.

Taylor defendía la organización funcional superespecializada y Fayol la Lineal y centralizada. Los autores neoclásicos retoman estos tipos de organizaciones formales, incluyendo la línea – staff que es una combinación de las anteriores, considerando sus ventajas y desventajas y a qué situaciones se adecuan mejor. Este mismo enjuiciamiento lo realizan sobre los comités y la departamentalización como importantes herramientas administrativas.

Organización Lineal.

Constituye la forma estructural más simple y más antigua, de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área mediante la línea de comunicación rígidamente establecida. Se caracteriza por:

1. Autoridad lineal única y absoluta del superior sobre su subordinado como consecuencia del principio de la unidad de mando.
2. Líneas formales de comunicación. (a través de las líneas existentes en el organigrama)
3. Centralización de las decisiones en la cima del organigrama y los canales de responsabilidad son conducidos a través de los niveles jerárquicos.
4. Aspecto piramidal como consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la organización y de la autoridad lineal.

Ventajas:

Estructura simple y de fácil comprensión e implantación. Más indicado para: pequeñas empresas, baja especialización técnica, etapas iniciales, estables, corta vida.

Desventajas:

La estabilidad y la constancia de las relaciones pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad. La autoridad lineal basada en el mando único y directo puede volverse autocrática. Enfatiza y exagera la función de la jefatura de mando. Las comunicaciones se vuelven indirectas, demoradas, sujetas a intermediarios y distorsiones.

Organización Funcional.

Aplica el principio de la especialización de las funciones para cada tarea, separa, distingue y especializa el staff, se caracteriza por:

1. Autoridad funcional o dividida con base en la especialización, en el conocimiento, sin linealidad ni jerarquía, cada subordinado se reporta a muchos superiores que no tienen cada uno la autoridad total.
2. Líneas directas de comunicación entre niveles buscando rapidez en la comunicación.
3. Descentralización de las decisiones hacia los cargos u órganos especializados con los conocimientos necesarios.
4. Énfasis en la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la organización.

Ventajas:

- Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la organización.
- Permite la mejor supervisión técnica posible.
- Desarrolla la comunicación directa sin intermediario.
- Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución.

Desventajas:

- Dispersión y pérdida de autoridad de mando.
- Subordinación múltiple.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas.
- Tendencia a la tensión y a los conflictos dentro de la organización.
- Confusión en cuanto a los objetivos.

Más indicado para organizaciones: pequeñas con dirigentes capaces, equipos de especialistas bien integrados y objetivos claros, o cuando circunstancialmente a un órgano funcional se le delegue autoridad sobre los demás para implantar una rutina o procedimiento.

Organización Línea – Staff.

Es la combinación de la lineal y la funcional con predominio de la primera, en donde las líneas de comunicaciones formales y directas forman una completa red y se separan las actividades operacionales de las funcionales o de consultoría, es el tipo más empleado en la actualidad.

Los órganos de línea son los responsables por el alcance de los objetivos básicos de la organización, producen resultados para la misma. Los órganos de staff son los de apoyo y ayuda que asesoran los órganos de línea.

Este tipo de organización intenta aprovechar las ventajas de simplicidad, claridad y estabilidad de la organización lineal, y del asesoramiento especializado, profundo y dinámico de la funcional, limitando la rigidez y la tendencia autocrática y generalista de los jefes en la primera y la dispersión de la autoridad y los conflictos de interés en la segunda. Aquí la centralización o la descentralización no son consideradas buenas o malas en sí misma, sino dependiente de la situación particular de la organización, tamaño, negocio, competencia de sus miembros...

Comités.

Son comisiones, grupos de trabajo, juntas, consejos, que no constituyen un órgano de la estructura, pues generalmente sobrepasan el límite de uno o más órganos, se forman de manera temporal o permanente para tomar decisiones y juicios grupales coordinando de manera más eficiente las acciones a emprender.

Departamentalización.

Para el enfoque clásico la base fundamental de la organización es la división del trabajo, ya sea en la dirección vertical desdoblando la autoridad formal e incrementando el número de niveles, o en la dirección horizontal especializando las actividades del conocimiento o las operaciones. Esta división horizontal del trabajo es conocida como la departamentalización por su tendencia a crear departamentos, pues especializa a un órgano de la estructura en la atención a un grupo de actividades homogéneas.

Los tipos de departamentalización más mencionados por la teoría clásica son los determinados por:

- Por funciones.
- Por Producto o servicio.
- Por localización geográfica.
- Por Clientes.
- Por Fases del Proceso(o procesamiento)
- Por Proyectos.
- Por Tiempo.
- Por número
- Ajuste Funcional.

En el fondo, la departamentalización consiste en la escogencia de modalidades para homogeneizar las actividades, agrupando los componentes de la organización.

La Teoría Neoclásica considera que una organización puede especializar el trabajo de sus órganos empleando varios tipos de departamentalización a la vez, incluso en un mismo nivel, buscando siempre la mejor manera de lograr los objetivos. Siendo así propone 4 principios para guiar este proceso de agrupación de actividades en un departamento.

- Mayor Uso: el departamento que más uso haga de una actividad, debe tenerla bajo su jurisdicción.
- Mayor Interés: el departamento que más interés tenga por una actividad, debe supervisarla, porque se vuelve conocedor de ella.
- Separación del control: las actividades de control deben ser autónomas y separadas de las actividades que están siendo controladas.
- Supresión de la Competencia: eliminar la competencia entre departamentos, agrupando actividades diversas en un solo departamento.

Apreciación crítica de la departamentalización⁵.

“... el raciocinio de los autores clásicos parte del hecho que toda organización posee un objetivo a alcanzar y, de un modo general, es posible identificar las tareas unitarias para la consecución de ese objetivo. Esas tareas generalmente involucran actividades productivas básicas, actividades auxiliares, actividades de coordinación, actividades de supervisión, etc. El problema consiste en agrupar esas actividades en funciones individuales, agrupar esas funciones en unidades administrativas, agrupar esas unidades en unidades mayores y al final, establecer departamentos principales supervisando todos esos agrupamientos, de modo que minimicen el costo total de actividades desempeñadas. En el proceso de organización de cada departamento se considera un conjunto definido de tareas a ser distribuidas entre los empleados y encargados de su ejecución.

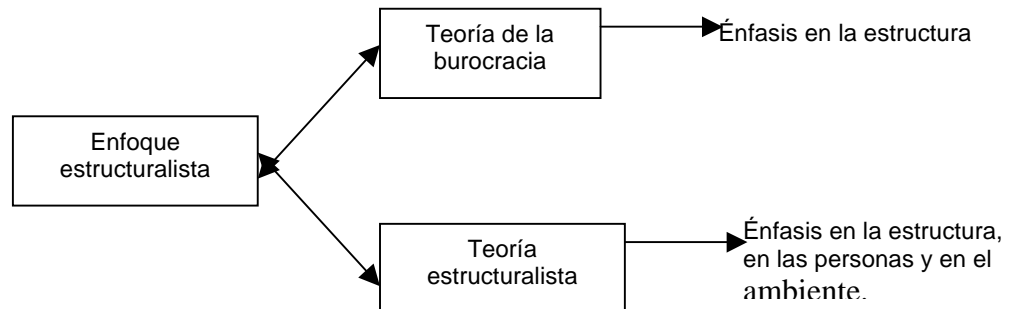
El enfoque neoclásico parte y, además, enriquece los conceptos válidos del Enfoque Clásico, haciendo énfasis en los resultados de la práctica administrativa, en la relatividad y necesidad de los postulados clásicos, en el carácter social de la administración vinculado al técnico.

Se tuvo en cuenta para la investigación el modo en que este enfoque explica la amplia utilización de la organización línea – staff que combina las ventajas de los dos tipos propuestos por los clásicos, la autoridad y responsabilidad, la departamentalización la relatividad a la situación del grado de centralización o descentralización que debe existir en las organizaciones, la efectividad del uso de los comités como una herramienta del trabajo entre diferentes órganos, los principios de especialización del trabajo de esos órganos y por último la forma en que se tienen en cuenta los objetivos y los resultados para la organización, orientación y estructuración de las organizaciones en función de los objetivos y los resultados como medio de evaluar el desempeño de las mismas.

⁵ Ibídem. P.263.

1.6. Enfoque Estructuralista de la Administración.

El primer teórico de la organización fue Max Weber quien estudió la organización desde un punto de vista Estructuralista, es decir, su racionalidad, la relación entre los medios y los fines a alcanzar, la organización por excelencia para Weber era la Burocracia. Este enfoque no sólo observa las relaciones internas que se dan en la organización sino las que ocurren entre ésta y las demás organizaciones.



Modelo Burocrático de Organización.

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos. Según el concepto popular burocracia es la multiplicación del papeleo impidiendo soluciones rápidas, apego a los reglamentos y rutinas, se la ha dado ese nombre a las disfuncionalidades del sistema y no al sistema en sí mismo.

Para Weber la burocracia es la organización eficiente por excelencia y se caracteriza por:

- Carácter legal de las normas y reglamentos exhaustivos que buscan cubrir todas las áreas de la organización y prever todas las situaciones posibles.
- Carácter formal de las comunicaciones, escritas para proporcionar comprobación y documentación adecuadas.
- Carácter racional y división del trabajo que establece claramente los límites de las tareas y del poder, en función de adecuar los medios al fin perseguido: la eficiencia de la organización. Las responsabilidades administrativas son altamente diferenciadas y especializadas y las

actividades son distribuidas de acuerdo con los objetivos a ser alcanzados.

- Impersonalidad de las relaciones en términos de cargos y funciones, y no de personas involucradas.
- Jerarquía de la autoridad que determina el ordenamiento y la posición de todos los cargos según los principios de la jerarquía.
- Rutinas y procedimientos estandarizados que fijan las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo.
- Las competencias técnicas y meritocracia determinan la escogencia de las personas para ocupar los puestos, basada en el mérito y en la competencia técnica y no en las preferencias personales.
- Especialización de la administración, lo que indica la no coincidencia entre quienes administran y quienes son propietarios de los medios de producción.
- La burocracia es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes lo que significa completa previsibilidad del comportamiento en busca de maximizar la eficiencia.

Entre sus ventajas fundamentales tenemos:

- Racionalidad en relación con el alcance de los objetivos de la organización.
- Precisión en la definición del cargo y en la operación, por el conocimiento exacto de los deberes.
- Rapidez en las decisiones pues cada uno conoce lo que debe hacer y por quién y las órdenes y papeles se tramitan a través de canales preestablecidos
- Univocidad en la interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita.
- Uniformidad de rutinas que favorecen la estandarización, la reducción de costos y de errores pues los procedimientos son definidos por escrito.

Y entre sus principales disfuncionalidades tenemos:

- Mayor internalización de las reglas y exagerado apego a los reglamentos, los cuales se transforman de medios en objetivos, se vuelven absolutos y prioritarios.
- Exceso de formalismos y papeleos que aumentan la rigidez de la organización.
- Resistencia al cambio por la costumbre a la estabilidad y repetición de lo que se hace.
- Despersonalización de las relaciones. Enfatiza los cargos y no las personas que los ocupan.
- Conflictos con los clientes al dar prioridad al cumplimiento de los procedimientos en detrimento de la satisfacción de los mismos.
- Conformidad con las rutinas y procedimientos.

Teoría Estructuralista de la Organización.

La Teoría Estructuralista es una extensión de la Teoría de la Burocracia, con una leve aproximación a la Teoría de las Relaciones Humanas. Visualiza la organización como una unidad social compuesta de muchos grupos sociales, destacando su interacción interna y con el ambiente al formar un sistema abierto en constante intercambio con las demás organizaciones que la rodean.

La Teoría Estructuralista observa la organización a través de un enfoque múltiple que considera:

- La organización como formal e informal en la medida que integra aspectos normalizados y prescriptivos y las relaciones humanas espontáneas e imprevisibles.
- Reconoce la importancia de las recompensas morales y sociales.
- Observa la organización como un modelo racional de objetivos explícitos y natural de interacciones con el entorno.
- Análisis interorganizacional viendo cada una como un sistema abierto interdependiente de las demás

Se tuvo en cuenta en esta investigación el enfoque que se le da a la burocracia como la organización eficiente por excelencia, la que mejor ha resuelto las necesidades organizativas durante este siglo, a partir de disminuir el impacto del ambiente externo sobre la organización, especializar en busca de la eficiencia y disminuir la variabilidad e inseguridad de sus miembros y del ambiente en general. Aún conociendo la rigidez que provoca en la organización y que no tiene en cuenta las relaciones informales de los individuos dentro de la misma, haciendo énfasis en la estructura.

La Teoría estructuralista, además del énfasis en la estructura, extiende el análisis de la burocracia considerando los aspectos informales de la organización así como su interrelación con otras organizaciones por sus características de ser un sistema abierto. Los juicios críticos sobre la burocracia y la visión de la organización como un sistema abierto, son elementos que se tomaron en cuenta en el trabajo.

1.7. Los planes como fundamento de la Administración⁶.

Planeación: La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones. Provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. Permite salvar la brecha que nos separa del sitio a donde queremos ir.

Cada plan y todos sus planes de apoyo deben contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa. Este concepto se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro del propósito de grupo a través de la cooperación deliberada. (Ver ANEXO 2).

⁶ La importancia de los planes en el cumplimiento de los objetivos y su incidencia en la estructura aparece en Administración una perspectiva global. Harold Koontz, Heinz Weihrich. Décima Edición. pp. 118.

Organización:⁷

“... se piensa en la organización como: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y, 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en una similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional”.

La lógica de organizar.

“..., el proceso de organización consiste en los siguientes seis pasos:

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar y clarificar las actividades necesarias para lograrlos.
4. Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
5. Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información..

La Estructura y el Proceso Organizacional.

Contemplar la organización como un proceso requiere que se consideren varios factores fundamentales. En primer lugar la estructura debe reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades. En segundo lugar debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. En tercer lugar,...debe estar diseñada para funcionar, para permitir las aportaciones de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia en un futuro incierto. En cuarto lugar, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas.

Los aportes de la obra de Koontz sobre la incidencia de los planes en la estructura, la organización y la lógica de organizar, así como la relación de la estructura y el proceso organizacional se tuvieron en cuenta en la investigación.

1.8. Teoría de la estructura según Strategor⁸.

Strategor es el seudónimo adoptado por un equipo de veinte profesores del Departamento de Estrategia y Política de Empresas de la Escuela de Hautes Études Commerciales (HEC) de París.

Según estos autores “Una estructura es el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades y las caracterizan tres elementos fundamentales:

⁷ Ibidem. p.244, 257.

⁸ Strategor: Estrategia, estructura, decisión identidad. Política General de Empresa. Parte II Estructura, Capítulo 12: Elementos básicos de una teoría de la estructura, p.253-273.

- Especialización: Modo y grado de división del trabajo.
- Coordinación: Modos de coordinación instituidos. Centralización / descentralización resultante.
- Formalización: Grado de precisión en la definición de las funciones y relaciones.

Estos tres elementos determinan el grado de burocratización de la estructura, su tendencia a la flexibilidad y la adaptabilidad.

Así mismo la eficacia de una estructura depende de una serie de determinantes exógenos, partes del contexto en que opera la organización. Tamaño, tecnología y entorno.

Tamaño.

La estructura pequeña es regularmente simple, centralizada, de una coordinación flexible vinculada a una baja especialización y formalización. El crecimiento trae aparejado el incremento de la burocratización, lo que no implica que sea menos eficaz la empresa.

Al crecer la organización busca un equilibrio entre el costo de coordinación y el costo de autonomía de las unidades que la componen. La autonomía elevada implica costos de márgenes de seguridad para proteger las unidades de relaciones imprevistas entre ellas, de igual modo la elevada coordinación implica costos de inflexibilidad.

La formación de directivos permite disminuir los costos de autonomía al mejorar la coherencia de las decisiones, la creación de unidades autosuficientes mejora el costo de coordinación. Es decir que formación y descentralización permiten bajar el costo total del tratamiento de la información

Tecnología

Es el conjunto de procesos de transformación realizado por la empresa, determina en cierto modo la división de las tareas y la coordinación entre las unidades, y de igual manera la formación de dos tipos básicos de estructuras que pueden ser entendidos como límites de un continuo.

- Mecánica, centralizada y rígida: baja ocurrencia de excepciones a partir de una tecnología estandarizada. Decisiones rutinarias, búsqueda racional de soluciones.
- Orgánica descentralizada y flexible: alta probabilidad de ocurrencia de hechos extraordinarios con base en una tecnología compleja. Toma de decisiones no rutinarias a partir de una utilización innovadora de experiencias anteriores o de la intuición inmediata.

Entorno.

Las organizaciones son sistemas abiertos en equilibrio dinámico con su entorno, "La función de la estructura es relacionar y codificar los datos del entorno, en fin de transformarlos en información que a su vez tendrán un impacto sobre este mismo entorno.

Existen varias características del entorno que tienen un impacto sobre la estructura:

Munificencia: Capacidad de permitir a la organización un crecimiento regular y sostenido.

Complejidad: Heterogeneidad y número de componentes, su incremento lleva a organizaciones complejas y diversificadas.

Incertidumbre: Dinamismo, inestabilidad, su incremento conlleva a más flexibilidad y menor formalización

Si bien la organización es un sistema abierto en continua relación con el ambiente externo, la estructura se convierte en un mediador de esa relación, cuya complejidad crece a medida que se superponen tamaño, diversidad e incertidumbre. El diseño de una estructura puede inscribirse a lo largo de un continuo caracterizado por dos extremos: Organizaciones mecánicas estandarizadas y organizaciones orgánicas adaptables.

Las relaciones de la empresa con el entorno deben verse a través de dos elementos importantes, la diferenciación y la integración.

Diferenciación: Cada unidad de la empresa debe estructurarse del modo más adecuado a las características del entorno con que se relaciona, aún y cuando esa correspondencia implique modos diversos de estructurar las unidades.

Integración: Toda empresa se enfrenta a la solución de un problema estratégico que necesita la colaboración integrada de todas sus unidades, en la medida en que éstas están más diferenciadas, la coordinación se dificulta más. Para obtener resultados en entornos apremiantes e inciertos no es necesario reducir la diferenciación sino compensarla con modos de integración de la misma fuerza.

La diferenciación y la integración son medios de adaptación de la empresa a la complejidad de actividades que realiza, esa complejidad está determinada por:
Incertidumbre que afecta a las diferentes áreas y actividades.

Diversidad de tareas y actividades.

Interdependencias entre las tareas y actividades.

Se puede hablar de tres grandes categorías de medios de enfrentar una complejidad creciente:

Categoría I: Medios asociados a la incertidumbre y la interdependencia. Característicos de empresas integradas verticalmente: Márgenes de existencias y de tiempo, informatización, planificación centralizada.

Categoría II: Medios asociados a la incertidumbre, la diversidad y la interdependencia. Característico de empresas de actividades muy distintas pero estrictamente vinculadas: Comités especializados, grupos de trabajo, relaciones laterales, jerarquías múltiples.

Categoría III: Medios asociados a la incertidumbre y la diversidad: Característico de empresas de actividades muy distintas pero no vinculadas: Unidades autónomas, descentralización.

El análisis realizado por Strategor sobre la diferenciación y la integración de las actividades de la empresa para relacionarse con el entorno, los medios de enfrentar la complejidad de actividades que se realizan a partir de esa diferenciación e integración, así como el modo en que se estructuran las organizaciones son elementos tomados en cuenta en el trabajo.

1.9. La estructuración de las organizaciones según Henry Mintzberg⁹.

Esta obra fue escrita por Henry Mintzberg y publicada por la Editorial Ariel, S.A. en 1991. Se divide en cuatro secciones, en la primera se explica el funcionamiento de la Organización, en la segunda se comentan nueve parámetros de diseños, como elementos básicos utilizados para concebir las estructuras organizativas, la tercera sitúa los parámetros de diseño en el contexto, intentando relacionarlos uno por uno con los distintos factores de contingencias, expone un grupo de hipótesis para juzgar la efectividad del diseño, teniendo en cuenta la relación entre estructura y situación; y en la cuarta se explican cinco configuraciones estructurales tipo que pueden adoptar las organizaciones

Funcionamiento de la organización

Mintzberg plantea que para poder entender cómo se estructuran las organizaciones, tenemos que entender en primer lugar cómo funcionan, conociendo sus partes constitutivas, las funciones que desempeña cada una de ellas y la forma en que se relacionan entre sí dichas funciones. Concretamente, tenemos que saber cómo atraviesan las organizaciones los flujos de los procesos de trabajo, autoridad, información y decisión.

Según el autor "La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas". A partir de aquí propone 5 mecanismos o modos de coordinar las actividades a realizar:

Adaptación Mutua: Coordinación mediante la comunicación informal, o sea, el control del trabajo está a cargo de las personas que lo realizan.

Supervisión Directa: Consigue la coordinación al responsabilizarse alguien del trabajo de los demás.

Normalización de los Procesos de Trabajo: Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido queda especificado, es decir, programado. En este caso al supervisor le queda fundamentalmente la función de control.

Normalización de los Resultados: En este caso se especifican los resultados (rendimientos). Al operador se le especifica el objetivo productivo o de servicio a lograr, por lo que es más importante el resultado a obtener que el método o proceso que se emplea.

⁹ Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión, p.25.

Normalización de las Habilidades: Se logra la coordinación mediante la especificación de la preparación que deberá poseer quien realizará la tarea.

Mintzberg propone además 5 partes fundamentales en que se divide la organización, y un logotipo para representarlas, atendiendo al papel que juega cada una en el desempeño de la misma.

Núcleo de operaciones: Abarca a los operarios que realizan el trabajo básico relacionado con la producción de productos y servicios (Por ejemplo: compras, procesos, ventas, transportación, mantenimiento).

Ápice estratégico: Abarca a los que ostentan una responsabilidad general. Se ocupa de que la organización cumpla con su misión y de que satisfaga los intereses de los miembros, asigna recursos, difunde ideas, elabora y facilita la estrategia, gestiona el entorno.

Línea media: Directivos que unen y separan al núcleo de operaciones con el ápice estratégico. Va desde los directivos situados justo debajo del ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea que tienen a su cargo los operarios del núcleo de operaciones. El directivo de la línea media ejerce diferentes funciones, parte de ellas se homologan con las funciones del ápice estratégico, mientras que otras son propias de este nivel de dirección. Por tanto algunas funciones tienen que ver con otros mecanismos como el de adaptación mutua o los de normalización. Se establece así un sistema de relaciones y por consiguiente un conjunto de fuerzas que interfieren el trabajo directivo propiamente dicho, lo limitan en las posibilidades de ejercer supervisión directa y tienden a reducir el tamaño de las unidades. Aquí se presenta el problema del número de niveles y el ámbito de control. La línea media existe entonces debido a los límites que encuentra el ejercicio de la supervisión directa en la medida que crece el tamaño de la organización.

Staff Tecnocrático: Encontramos en la Tecnoestructura a los analistas (así como su personal administrativo) que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Estos analistas pueden eliminarse del flujo de trabajo de operaciones: puede que lo diseñen, que lo planifiquen, que lo cambien o que preparen a las personas que lo realizan, pero no participan en él. Así pues, la Tecnoestructura solo resulta efectiva cuando puede recurrir a técnicas analíticas para hacer más efectivo el trabajo ajeno. Resumiendo, los analistas estudian la adaptación de la organización en función de los cambios del entorno; el control, la estabilización y la normalización de las actividades. Reduciendo la necesidad de supervisión directa.

Staff de Apoyo: Si echamos una ojeada al organigrama de casi cualquier organización actual de cierta envergadura veremos que existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Entre ellas figura el Staff de Apoyo. En una universidad, por ejemplo, encontramos la asociación de antiguos alumnos, el departamento de edificios y terrenos, el museo, la editorial universitaria, la librería, la oficina de pagos, el servicio de limpieza, la oficina de becas, la de correos, el departamento de seguridad, la bolsa de trabajo para los estudiantes, las residencias estudiantiles, el club de los profesores, el servicio

de orientación pedagógica y la capilla. Nada de todo esto forma parte del núcleo de operaciones: es decir, no se dedican a la enseñanza ni a la investigación; ni apoyan directamente a estos como sí lo haría, por ejemplo, el centro de informática de la biblioteca. No obstante cada una de estas unidades existe para proporcionar un apoyo directo a estas misiones fundamentales.

La organización como Sistema de autoridad formal: Se representa mediante el organigrama. Representa fielmente la división del trabajo y expresa las posiciones existentes dentro de la organización, cómo se agrupan en unidades, y cómo fluye entre éstas la autoridad formal, describe, finalmente, el uso de la supervisión directa.

La organización como Sistema de flujos regulados.

Dentro de una organización pueden identificarse en el sistema regulado tres flujos claramente definidos:

- Sistema de trabajo de operaciones: flujos de materiales de trabajo e información a través del núcleo de operaciones.
- Sistema de control regulado: información del núcleo de operaciones al ápice estratégico e instrucciones en sentido inverso (a lo largo de la línea media).
- Sistema de información de staff: información entre los Staff y la línea media.

Acoplamientos

La idea pertenece a James D. Thompson (1967) para quien las organizaciones intentan de un modo u otro proteger sus núcleos de operaciones de las incertidumbres del entorno y manipularlas, lo que es a su vez el contenido fundamental de la actividad de gestión.

De la misma forma Thompson presenta también un esquema conceptual que explica las interdependencias entre los miembros de la organización e indica tres formas mediante las cuales se puede acoplar el trabajo.

Acoplamiento mancomunado.

Cuando los miembros comparten los recursos comunes manteniendo su independencia.

Acoplamiento secuencial

Los miembros trabajan en serie.

Acoplamiento recíproco

Los miembros se van transmitiendo el trabajo entre sí en uno u otro sentido, proporcionando cada uno output y recibiendo inputs de los demás.

Estas tres formas de acoplamiento significan en el orden dado un continuum de interdependencias.

Los Parámetros de Diseño

Mintzberg sugiere 9 parámetros que caracterizan la estructura de toda organización:

Diseño del puesto

- **Especialización del cargo**
 - **Especialización horizontal:** Diversidad de tareas que realiza, menor diversidad = más especialización.
 - **Especialización vertical:** Autoridad para tomar decisiones sobre la realización de su trabajo, menos autoridad = más especialización.
- **Ampliación del puesto:**
 - **Ampliación horizontal:** El trabajador emprende una amplia gama de tareas relacionadas con la producción o los servicios.
 - **Ampliación vertical:** El enriquecimiento del puesto, el trabajador no solo desempeña más tareas, sino que también obtiene un mayor control sobre las mismas.
- **Formalización del comportamiento:** Es el parámetro de diseño a través del cual los procesos de trabajo quedan **normalizados**. Esto persigue el objetivo de alcanzar predictibilidad en el comportamiento de la organización en general y el desempeño del puesto de trabajo en particular. Como se ha dicho, "las organizaciones formalizan el comportamiento a fin de reducir su variabilidad, llegando incluso a predecirlo y controlarlo (normas, procedimientos, reglas).
- **Preparación y adoctrinamiento:**
 - **La preparación** corresponde al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto.
 - **En el adoctrinamiento** se adquieren las normas de la organización. Compromiso consciente del individuo con el logro de los objetivos de la organización.

Es muy importante para puestos profesionales que generalmente son complejos.

Adoctrinar es "la etiqueta que se utiliza para identificar los parámetros de diseño mediante el cual la organización, para su propio beneficio, socializa formalmente a sus miembros".

Diseño de la superestructura

Una vez determinada la cantidad de puestos, diseñados en base a la especialización, la formalización, el entrenamiento y el adoctrinamiento, los

problemas a resolver son dos: ¿Cómo deben agruparse dichos puestos en unidades? y ¿Qué dimensiones deberá tener cada unidad?

Agrupación de Unidades

Es mediante este proceso de agrupación en unidades como se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. Explica la forma que adopta la estructura y describe, además, importantes relaciones formales de trabajo, es el cómo se deben hacer las cosas en la organización.

Bases de Agrupación.

- Según los conocimientos y las habilidades: Los puestos pueden agruparse de acuerdo con los conocimientos y las habilidades especializadas que aportan al puesto los trabajadores. (hospitales: cirujanos, anestesistas, psiquiatras).
 - Según el proceso de trabajo y la función: Las unidades pueden basarse en el proceso o en la actividad desempeñada por el trabajador. (empresa de fundición: talleres de fundición, soldadura, acabado).
 - Según el tiempo: Los grupos pueden formarse también según el momento en que se realice el trabajo. Las distintas unidades llevan a cabo el mismo trabajo del mismo modo, pero en momentos distintos. (diferentes turnos de una fábrica).
 - Según el output: En este caso las unidades se forman de acuerdo con los productos que fabrican o los servicios que realizan.
 - Según el cliente: Los grupos pueden formarse también para el trato con clientes de distintos tipos. (compañía de seguros: pólizas individuales y de grupos; hospitales: pacientes públicos y privados).
 - Según la zona geográfica: A veces se forman grupos de acuerdo con las regiones geográficas en las que funciona la organización
-
- ✓ Funcional: Las unidades organizativas agrupan puestos que realizan funciones similares y ninguna unidad organizativa interna a la empresa contiene el proceso de producción total de un producto / servicio.
 - ✓ De Mercado: Existen unidades organizativas que contienen procesos completos, desde la entrada de materias primas hasta la venta del producto final.

Tendremos en cuenta, además, algunos detalles que ofrece Mintzberg sobre criterio de agrupación en centros de enseñanza¹⁰:

- Herbert Simon (1957) señala que “un departamento de enseñanza puede verse como una organización con función (enseñar) o con clientela (niños)”.
- En las organizaciones profesionales como puedan ser los hospitales, las asesorías contables y los centros escolares, en las que los operarios

¹⁰ Ibídem, p. 148.

profesionales sirven directamente a sus propios clientes, viene a ser lo mismo la agrupación por conocimientos, habilidades, procesos de trabajo o por clientela.

- La escuela de ciencias empresariales puede organizarse mediante programas concebidos a base de mercado (diplomados, licenciaturas, doctorados, cursos específicos para directivos) o a base de departamentos funcionales (política, finanzas, marketing, etc.).
- Cuando se reúnen especialistas parecidos, aprenden los unos de los otros, ganando habilidad en su trabajo especializado.
- La preparación diferencia a los profesionales tanto por sus habilidades y conocimientos como por los procesos de trabajo que realizan, haciendo que se agrupen simultáneamente en ambos aspectos.

Además Mintzberg plantea que "... sólo podemos definir el output, el cliente y el lugar con relación a toda la organización; o dicho de otro modo, el objeto se define en nuestro contexto según el objeto de la organización con relación a sus clientes o mercados, y no según las fases intermedias que atraviesa para alcanzar el punto que atiende a clientes y mercados, ni según las necesidades de la sociedad general que la rodea".

Tamaño de la Unidad

Responde a dos preguntas básicas:

¿Cuántos puestos pueden reunirse en la agrupación de primer nivel?

¿Cuántos en cada unidad de orden sucesivamente superior?

Las que a su vez se relacionan con dos aspectos importantes:

Cantidad de personas que un directivo puede controlar efectivamente.

La forma alta o plana de la estructura. Se resume en la cantidad de puestos que como promedio contienen las unidades organizativas.

Diseño de enlaces laterales:

Además de los vínculos verticales, en la organización existen los llamados vínculos laterales, ellos son:

1. Sistemas de planificación y control

- **Control del rendimiento:** Consiste en la normalización o regulación de los resultados, establece metas y las mide para instaurar a partir de aquí cambios. La coordinación del trabajo entre las unidades organizativas se realiza sobre la base del logro de los resultados u objetivos propuestos.
- **Planificación de acciones:** Se diseñan de antemano las decisiones o acciones concretas que serán necesarias, típicamente estructuradas a base de sus funciones. La coordinación del trabajo entre las unidades organizativas se realiza sobre la base del cumplimiento de los procedimientos establecidos

2. Dispositivos de enlace

Los dispositivos de enlace tienen que ver con la adaptación mutua.

Formalizan hasta cierto punto lo que antes quedaba más o menos al azar. Las organizaciones han desarrollado toda una serie de dispositivos para estimular los contactos de enlace entre individuos, dispositivos que pueden ser incorporados a la estructura formal.

- **Puestos de enlace:** Cuando se necesita un contacto considerable para coordinar el trabajo de dos unidades organizativas, puede establecerse finalmente un puesto de enlace para encausar directamente la comunicación sin tener que recurrir a las vías verticales, carecen de autoridad formal sobre las unidades que enlazan.
- **Grupos de Trabajo:** Unión temporal de miembros de varias unidades organizativas para resolver un problema determinado.
- **Comités Permanentes:** El Comité Permanente es una agrupación más estable entre distintos departamentos y convocados con regularidad para tratar temas de interés.
- **Directivos integradores:** Es un puesto de enlace dotado de autoridad formal que se superpone a la estructura funcional, basa su coordinación en la adaptación mutua, la negociación.
- **Estructuras matriciales:** Varios directivos integradores responsables cada uno de un producto o servicio que se superponen a la estructura funcional.

Diseño del Sistema Decisorio:

Formas genéricas:

- Centralización vertical y horizontal: Concentración del poder en manos de un individuo en la cumbre de la jerarquía.
- Descentralización horizontal limitada (selectiva): El Ápice Estratégico transfiere parte del poder a algunas áreas de staff (fundamentalmente Staff Tecnocrático).
- Descentralización Vertical Limitada (Paralela): El Ápice Estratégico transfiere parte del poder para la toma de algunas decisiones a algunos directivos de la línea media.
- Descentralización Vertical y Horizontal Limitada.
- Descentralización Vertical y Horizontal: El poder se concentra en el Núcleo de Operaciones.

Efectividad del Diseño Estructural.

Mintzberg plantea además que la efectividad del diseño estructural o de la forma que adopten los parámetros anteriores depende de dos condiciones fundamentales, de la consistencia interna o coherencia entre todos los parámetros de diseño (**Hipótesis de la Configuración**¹¹) y de su congruencia con un grupo de variables independientes o factores de contingencia (**Hipótesis de la Congruencia**¹²).

¹¹ Ibídem p. 258.

¹² Ibídem p. 259.

Para la verificación del vínculo que muestra esta última hipótesis el autor propone 16 hipótesis más específicas, referentes cada una a un **factor de contingencia**.

Y luego plantea que solo podrá sacrificarse la congruencia a favor de la configuración (**Hipótesis de la Configuración Extendida**)¹³, y de no ser así las dos hipótesis anteriores deberán cumplirse para que el diseño sea efectivo.

Hipótesis de la configuración: “La estructura efectiva requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño” (adopta una configuración lógica)

Hipótesis de la congruencia: “La estructura efectiva requiere que los parámetros de diseño se ajusten debidamente a los factores de contingencia”.

Hipótesis de la configuración extendida: “La estructura efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia”.

La relación entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia se lleva a cabo por la mediación de al menos cuatro variables intermedias que caracterizan el trabajo: comprensibilidad, predictibilidad, diversidad y velocidad de respuesta.

CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

Después de ver las posibles opciones que hay dentro de una estructura, se podría pensar que hay muchos tipos de estructuras organizativas distintas. Mintzberg propone 5 configuraciones “tipo” que pueden adoptar las organizaciones, distinguidas en lo fundamental, por un mecanismo de coordinación, una de las 5 partes y un tipo de descentralización, prevalecientes. Cada una combina de manera particular el diseño de puestos, la superestructura, vínculos laterales y sistema decisorio. Y aparecen en situaciones específicas de edad, tamaño, sistema técnico, entorno y poder. Seguidamente se muestran esos elementos distintivos para cada una de las 5 configuraciones.

Configuración	Mecanismo de Coordinación	Parte fundamental	Tipo de Descentralización
Estructura Simple	Supervisión directa	Ápice Estratégico	Centralización Vertical y Horizontal
Burocracia Maquinal	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Centralización Vertical y Descentralización Horizontal limitada

¹³ Ibídem p. 259.

Burocracia Profesional	Normalización de habilidades	Núcleo de Operaciones	Descentralización Vertical y Horizontal
Forma Divisional	Normalización de los resultados	Línea media	Descentralización Vertical Limitada
Adhocracia	Adaptación mutua	Staff de Apoyo	Descentralización Selectiva

BUROCRACIA PROFESIONAL SEGÚN HENRY MINTZBERG¹⁴.

Su trabajo de operaciones suele ser estable, dando pie a un comportamiento “predeterminado o predecible, en efecto, normalizado”, pero es también complejo, debiendo así ser controlado directamente por los operarios que lo realizan.

Recurre al único mecanismo de coordinación que permite la normalización a la vez que la descentralización: la normalización de habilidades.

Es frecuente en universidades, hospitales generales, centros escolares, empresas de contabilidad pública, agencias de asistencia social y empresa de producción artesanal. Cuenta con las habilidades y conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar.

Estructura Básica.

Cuenta para su coordinación con la normalización de las habilidades y con el correspondiente parámetro de diseño, la preparación y el adoctrinamiento

El trabajo está sumamente especializado en la dimensión horizontal, pero ampliado en la vertical. El control sobre su propio trabajo implica que el profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas, pero en estrecho contacto con su clientela.

La mayoría de la coordinación necesaria entre los profesionales operativos corre a cargo de la normalización de sus habilidades y conocimientos.

El sistema funciona porque todos saben que los demás tiene la idea de lo que está pasando” (Meyer, citado en Weick, 1976; p. 14). La asignatura de Política y Marketing de las escuelas empresariales pueden integrarse sin que se hayan conocido jamás los profesores en cuestión. Mientras los temas estén normalizados, cada uno sabe más o menos lo que enseña el otro.

La naturaleza burocrática de la estructura.

“...las normas de la burocracia profesional surgen por regla general fuera de su propia estructura, en las asociaciones autogestionadas que reúnen a los operarios con sus colegas de otras burocracias profesionales.

¹⁴ Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión, p. 393.

“... la burocracia maquinal recurre a la autoridad de naturaleza jerárquica (el poder de la posición) mientras que la burocracia profesional hace hincapié en la autoridad de naturaleza profesional (el poder del experto)”.

Las burocracias profesionales no pueden recurrir extensamente a la formalización del trabajo profesional ni a sistemas que lo planifiquen o lo controlen.

Tanto la supervisión directa como la adaptación mutua obstaculizan la estrecha relación entre el profesional y sus clientes, relación que se apoya en un alto grado de autonomía profesional.

El Proceso de encasillamiento. Para entender como funciona la burocracia profesional en el núcleo de operaciones resulta útil concebirla como un repertorio de programas normativos – en realidad, el conjunto de habilidades que están dispuestos a utilizar los profesionales – que se aplica a situaciones predeterminadas, denominadas contingencias, que también están normalizadas. Tal como señala Weick (1976), en un ejemplo que hace al caso, “las escuelas se dedican al negocio de construcción y del mantenimiento de categorías” (p. 8). Se trata de un proceso de encasillamiento. En este sentido, el profesional tiene dos tareas básicas: 1) Categorizar las necesidades del cliente de acuerdo con una contingencia, indicando así el programa normativo que habrá que utilizar, tarea denominada diagnóstico, y 2) aplicar o ejecutar dicho programa.

Es el proceso de encasillamiento el que permite que la Burocracia Profesional separe sus distintas tareas de operaciones para asignárselas a profesionales individuales relativamente autónomos. Entonces cada uno de ellos puede dedicarse a perfeccionar sus habilidades al no tener que prestar tanta atención a la coordinación de su trabajo con el de sus colegas.

Una característica interesante de la burocracia profesional es que su proceso de encasillamiento crea en su estructura una equivalencia entre las bases de agrupación funcional y de mercado.

La estructura de la burocracia profesional deviene a la vez funcional y basada en el mercado. Así pues, la división entre bases de agrupación según la función o el mercado no se aplica al caso especial de la burocracia profesional.

Importancia del Núcleo de Operaciones¹⁵.

El núcleo de operaciones constituye la parte central de la Burocracia Profesional. La única otra parte plenamente elaborada es el Staff de Apoyo, aunque este se dedica ante todo a servir al núcleo de operaciones.

La Tecnoestructura y la Línea Media de Gestión no están muy elaboradas en las Burocracias Profesionales.

¹⁵ Ibídem, p 400.

La Línea Media es también reducida en la Burocracia Profesional al ser escasa la necesidad de supervisión directa de los operarios y de adaptación mutua entre los mismos, las unidades de operaciones pueden ser muy grandes, con pocos directivos en el primer nivel de supervisión y en los estratos superiores.

Descentralización en la Burocracia Profesional.

La Burocracia Profesional es una estructura sumamente descentralizada, tanto en la dimensión vertical como en la horizontal. Gran parte del poder correspondiente al trabajo de operaciones permanece en la base de la estructura, en manos de los profesionales del núcleo.

El poder profesional deriva de que, por una parte, su trabajo es demasiado complejo para poder ser supervisado por directivos o normalizados por analistas, y de que, por otra parte, existe una fuerte demanda de sus servicios. Ello le brinda movilidad profesional, permitiéndole exigir una considerable autonomía en el trabajo.

En las universidades, los estudiantes seleccionan el departamento en el que desean estudiar (diagnosticando de hecho sus necesidades generales) pero dicho departamento los ayuda a su vez a orientarse hacia determinadas asignaturas a cargo de determinados profesores.

La estructura Administrativa.

Los administradores de dedicación exclusiva que desean ejercer un poder sobre estas estructuras, tienen que ser miembros titulados de la profesión¹⁶.

Los dispositivos de enlaces, poco frecuentes en el núcleo de operaciones, sí son parámetros de diseño importantes en la línea media. Abundan los comités permanentes y los equipos de trabajo Ad. Hoc.

Lo que surge a menudo en La Burocracia Profesional son jerarquías administrativas paralelas: una democrática, ascendente, para los profesionales, y otra en forma de burocracia maquinal, descendente, para el staff de apoyo.

En la jerarquía profesional, el poder corresponde al carácter de experto, si tiene influencia según las habilidades y los conocimientos que se disponga¹⁷.

Formulación de la estrategia en la Burocracia Profesional¹⁸.

“... la estrategia adopta una forma muy distinta en las organizaciones de esta índole: dado que resulta difícil medir sus autputs, tampoco es fácil llegar a un acuerdo respecto a sus objetivos. De modo que la noción de estrategia - una sola parte integrada de decisiones comunes a toda la organización - pierde en gran medida su sentido en la Burocracia Profesional.

¹⁶ Ibídem, p 404.

¹⁷ Ibídem, p.406.

¹⁸ Ibídem, p.409.

¿Pero cómo se determinan las estrategias organizativas?

Se diría que las estrategias propias de la Burocracia Profesional representan el efecto acumulativo en el transcurso del tiempo de los proyectos o “las iniciativas “estratégicas, que sus miembros logran defender para que se adopten: comprar un equipo nuevo en un hospital, establecer un nuevo programa de titulados en una universidad, desarrollar un departamento para una nueva especialidad en una empresa de contabilidad.

Condiciones de la Burocracia Profesional¹⁹.

El entorno es el principal factor de contingencia para la Burocracia Profesional. Es un entorno a la vez complejo y estable.

En cambio los factores de la edad y el tamaño son de menor importancia, pero ello no implica que no puedan existir burocracias profesionales pequeñas o de corta edad.

En la Burocracia Profesional los empleados cualificados aportan las normas a la organización trayéndolas consigo cuando se vinculan a ella.

El Sistema Técnico es un importante factor de contingencia al menos por las características que no presenta dentro de la burocracia profesional: no es ni sumamente regulador, ni sofisticado, ni automatizado.

Los mercados de la Burocracia Profesional, están, a menudo, diversificados. Estas organizaciones reúnen generalmente a grupos de profesionales de distintas especialidades para atender a clientes de distintos tipos.

Por último, cabe señalar las repercusiones de los factores de contingencia del poder, particularmente de la moda y la influencia de los operarios.

Problemas de coordinación

La Burocracia Profesional solo puede coordinarse efectivamente mediante la normalización de las habilidades. La supervisión directa y la adaptación mutua quedan descartadas como violaciones directas de la autonomía profesional, en el primer caso por parte de los administradores, y en el segundo por parte de los colegas. Y la normalización de los procesos de trabajo y de los output no resulta efectiva para un trabajo tan complejo, con output de difícil definición.

Existe en primer lugar una necesidad de coordinación del profesional con el staff de apoyo.

Quizá sean más graves los problemas de coordinación entre los mismos profesionales. ... las Burocracia Profesional no son unidades integradas sino colecciones de individuos que se reúnen para aprovechar recursos y servicios de apoyo comunes

¹⁹ Ibídem, p.411.

Problemas de innovación²⁰.

En estas estructuras, la innovación importante también depende de la cooperación. Los programas ya existentes pueden ser perfeccionados por especialistas individuales, pero los nuevos tienen que combinar especialidades distintas (en esencia requieren una recomposición de las “casillas”) exigiendo por tanto un esfuerzo interdisciplinario. En consecuencia, la falta de voluntad de cooperación entre profesionales se traduce en problemas de innovación

Mientras el entorno se mantiene estable, la Burocracia Profesional no tiene problemas, sigue perfeccionando sus habilidades y el sistema de casillas que las clasifica. Pero las condiciones dinámicas imponen la necesidad de cambio (habilidades nuevas, nuevas formas de clasificarlas y esfuerzos creativos y cooperativos por parte de los grupos multidisciplinares de profesionales). Y ello requiere otra configuración estructural distinta.

Reacciones disfuncionales.

Las actividades profesionales concretas, de ejecución compleja y resultados vagos, son difíciles de controlar por cualquier persona que no sea uno de los profesionales, motivo por el cual el administrador apartado del trabajo que se empeña en la supervisión directa no tiene nada más que hacer que realizar ejercicios molestos.

La imposición de estos niveles intermedios de supervisión radica en la suposición de que el trabajo profesional puede ser controlado, como el de otros tipos, de modo descendente, suposición que ha demostrado su falsa una y otra vez.

Las otras formas de normalización, por su parte sirven a menudo únicamente para obstaculizar y desanimar a los profesionales en vez de proporcionar un control sobre su trabajo.

El hecho es que el trabajo complejo no puede realizarse efectivamente si el operario encargado de ejecutarlo no tiene control sobre él.

Un excesivo control del trabajo profesional en sí conduce, según la hipótesis 14, a la centralización y a la formalización de la estructura, convirtiendo de hecho a la Burocracia Profesional en una Burocracia Maquinal. El poder de decisión fluye de los operarios hacia los directivos y a la tecnoestructura, lo que equivale a un remedio tan malo como la enfermedad misma”.

Los controles desequilibran también la frágil relación entre el profesional y el cliente, relación predicada en un contacto personal libre de impedimentos entre ambos. Los controles hacen que la responsabilidad del servicio pase de manos del profesional a la estructura administrativa, lo que de poco le sirve al cliente

²⁰ Ibídem, p.422.

Al perder el control sobre su propio trabajo, los profesionales se vuelven pasivos, como los operarios de la burocracia maquinal. Incluso el trabajo nada fácil del administrador profesional se vuelve más difícil todavía cuando se impone un mayor control externo.

La Burocracia Maquinal según Mintzberg²¹.

El núcleo de operaciones. El punto de partida más lógico es el núcleo de operaciones, con su flujo de trabajo altamente racionalizado. Por consiguiente, las tareas de operaciones son sencillas y repetitivas, precisando por regla general una habilidad mínima y una escasa preparación...Ello conduce a una marcada división del trabajo en el núcleo de operaciones ("puestos estrechamente definidos, especializados tanto vertical como horizontalmente y al fomento de la normalización de los procesos de trabajo para la coordinación). La formalización del comportamiento surge así como principal parámetro de diseño.

Las reglas y las normas penetran toda la estructura de la burocracia maquinal, la comunicación formal se fomenta en todos los niveles, y la toma de decisiones suele seguir la cadena de autoridad formal.

La obsesión por el control. Todo esto apunta a que la burocracia maquinal es una estructura obsesa, concretamente por el control. La mentalidad del control prevalece en todos los niveles.

Determinación de la estrategia. La determinación de la estrategia constituye claramente un proceso descendente, con un fuerte énfasis en la planificación de acciones.

Los grandes hoteles del centro de la ciudad suelen prestarse a la forma de la burocracia maquinal, porque disponen de estructuras internamente ligadas a sus instalaciones físicas permanentes.

Podemos encontrarnos con una burocracia maquinal no muy pura en su forma, al carecer de "una elaborada jerarquía administrativa: ... pocos directivos intermedios, y apenas... analistas". "...las tareas de esta organización eran tan sencillas y estables que la misma dirección podía concebir los procedimientos y dejar que funcionara casi perpetuamente. De ahí que no precisara una Tecnoestructura.

"...En realidad se trataba de un híbrido entre la estructura simple y la burocracia maquinal al que podríamos nombrar burocracia simple: centralizada, sumamente burocrática, pero carente de elaboración en su estructura administrativa.

Las configuraciones estructurales como base para describir los híbridos estructurales.

²¹ Ibídem, p.357.

El autor plantea que el conjunto de cinco configuraciones puede concebirse como la base para describir los híbridos estructurales; estructuras que presentan características propias de más de una configuración. Pero existe también otro tipo de híbrido, el que utiliza configuraciones distintas en las diversas partes de la organización. De este modo puede haber una consistencia en la estructura de cada parte, si no en la organización global.

Un Pentágono.

Finalmente el autor plantea que las cinco configuraciones son formas puras que en la práctica no existen, vértices de un Pentágono dentro del cual se mueve la organización adoptando propiedades de una o varias configuraciones con el fin de adaptarse al contexto particular en que se desempeñan.

Propone, además, un ciclo de vida de la organización que comienza con la estructura simple, que al crecer y desarrollarse se convierte en una configuración tipo máquina, y ésta puede convertirse en una forma divisional, profesional o en una adhocracia.

Las configuraciones como conjunto de fuerzas básicas.

Las configuraciones representan un conjunto de cinco fuerzas que estiran a las organizaciones en cinco direcciones estructurales distintas.

1. La primera es la ejercida por el ápice estratégico inclinándose por la centralización, por la coordinación mediante la supervisión directa, y, por tanto, por la estructuración de la organización en forma de estructura simple.
2. La segunda es la fuerza ejercida por la Tecnoestructura, inclinándose por la coordinación mediante la normalización – particularmente de los procesos de trabajo, la normalización de tipo más estricto – a fin de aumentar su influencia, y, así pues, por la estructuración de la organización en forma de burocracia maquinal.
3. La tercera es la fuerza ejercida por los operarios, inclinándose por la profesionalización, la coordinación mediante la normalización de las habilidades a fin de maximizar su autonomía y estructurar así a la organización a modo de burocracia profesional.
4. La cuarta es la fuerza ejercida por los directivos medios inclinándose por una fragmentación, ansiosos de obtener autonomía para gestionar sus propias unidades, limitando la coordinación a la normalización de los output, y, por tanto, a favor de que la organización adopte una estructura de forma divisional.
5. La quinta es la fuerza ejercida por el staff de apoyo (y por los operarios de la adhocracia operativa) inclinándose por la colaboración (y la innovación) en la toma de decisiones, la coordinación mediante la adaptación mutua y, por tanto, la estructuración de la organización en forma de adhocracia.

Casi todas las organizaciones albergan estas cinco fuerzas, la estructura que acaben diseñando dependerá en gran parte de la intensidad de cada una de ellas

La obra de Mintzberg fue la fuente bibliográfica más importante para el desarrollo de la investigación por el aporte metodológico y de información relacionado al análisis y diseño de las estructuras organizacionales. Es una obra muy compleja pero de mucha utilidad pues se adecua a cualquier diseño estructural independientemente del tipo de organización que sea.

1.10 Vínculo Estructura-Estrategia.²²

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio.

1.11 Marcha hacia delante.²³

La disposición de las zonas garantizará que cada operación a la que se somete el alimento, desde que se recibe como materia prima hasta que se sirve transformado en comida fluya progresivamente sin retroceso. Esto implica disponer, de modo secuencial en este orden, de las zonas de recepción de materias primas, almacenamiento de alimentos, cuartos fríos, cocción y el comedor de clientes.

Es preciso matizar que el principio de marcha hacia adelante no implica, salvo excepciones, un discurrir lineal ya que la diversidad de operaciones y procesos de elaboración propios de una cocina estándar impide esta disposición más propia de la esfera de la industria alimentaria que del sector de la restauración. Por este motivo, la marcha hacia delante se debe compatibilizar con un modelo de cocina en el que las diferentes zonas se encuentran estrechamente cohesionadas e interrelacionadas con unos circuitos de tránsito lo más cortos posibles.

1.12 Legislaciones Cubanas sobre Reestructuración.

Esta investigación se basa en la posibilidad que brindan algunos instrumentos jurídicos presentes en la legislación cubana que permiten efectuar procesos de reestructuración en las organizaciones.

El Decreto Número 42 de 1979 del Consejo de Ministros, en el artículo 14 de su Capítulo 1 establece “La empresa realiza estudios y elabora propuestas para perfeccionar su estructura, con el objeto de obtener esquemas de dirección más eficientes; proponiendo para su aprobación al organismo u órgano a que está subordinada, las variantes resultantes de dichos estudios. La empresa no

²² Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Séptima Edición. Stephen P. Robbins. San Diego University. Capítulo. 14

²³ Dossier Técnicas Culinarias. Material de Apoyo. Perfil de Formación Cocinero Profesional. M.Sc. Elaine Inés Arcia Barbán. 2006. PP 11, 12.

puede introducir cambios en su estructura sin autorización del organismo de la Administración Central del Estado u Órgano del Poder Popular a que está subordinada”.

La Resolución Número 103 de 1997 del Ministerio de Economía y Planificación, donde establece las normas y procedimientos para la presentación de propuestas de creación, fusión, traspaso y extinción de empresas y cualquier otro tipo de organización económica.

El Decreto Ley Número 187 de 1998 del Consejo de Estado, aprueba las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, como guía metodológica para sistema empresarial cubano en su inserción en este nuevo marco de gestión. Uno de los subsistemas que abordan las Bases es Organización General, donde se establecen las nuevas facultades que posee la empresa para adoptar diseños estructurales más adecuados a su situación particular.

La Resolución No. 297 – 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, en su Artículo 3.1.1. Normas para el Ambiente de Control. Organigrama, p.8, plantea que “Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama, que constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo. Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados.

La Resolución No. 67/2005. Reglamento para la organización salarial del personal docente, dirigentes no docentes y personal de apoyo de las Escuelas de Capacitación de los Órganos y Organismos de la Administración Central del Estado. En su artículo 4, página 2 plantea que “Las escuelas subordinadas a los organismos de la Administración Central del Estado y de otras organizaciones se clasifica atendiendo a las necesidades estratégicas del sector, los niveles de desarrollo, los servicios que presta, sus niveles de funcionamiento y organización, los niveles de calificación del personal docente con que cuenta y las condiciones técnico materiales y docentes para garantizar los diferentes niveles de formación y superación dentro de la pirámide de los recursos laborales.

Resolución No.28 del 2006 del MTSS. Sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de amplio perfil, el principio de la Idoneidad Demostrada y los planes de capacitación.

Resolución No.29 del 2006 del MTSS. Reglamento para la Planificación, organización y ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, en las entidades laborales.

Los instrumentos jurídicos señalados permiten enmarcar cualquier estudio y propuesta de reestructuración, partiendo de los enfoques teóricos antes analizados, al contexto y a la realidad en la que se desempeñe cualquier centro docente, escuela ramal del Sistema Educacional, su estricta observancia condiciona la viabilidad de cualquier cambio organizativo que se proponga.

Capítulo II. La Escuela de Hotelería y Turismo y sus características.

**"Si buscas resultados diferentes,
no sigas haciendo lo mismo"**

Albert Einstein

2.1. Reseña Histórica.

En el año **1983** se concibió la Escuela Ramal de la Empresa Turística de Santiago de Cuba, la cual formaba a trabajadores para el INTUR. Desde entonces tenía carácter territorial ya que abarcaba las Provincias Guantánamo y Santiago de Cuba.

En **1989** se convirtió en el Centro Politécnico de Hotelería y Turismo adjunto al Centro Educacional para el Turismo (CEDTUR), dependencia de la Dirección Nacional de Capacitación del Instituto de Turismo (INTUR). Al centro ingresaban graduados de 9no grado y se desarrollaban cursos de perfil estrecho, Ej. Cajero, Cantinero, Cocinero A, Cocinero B, Lunchero, etc.

Al crearse en **1994** el Ministerio de Turismo (MINTUR) se organiza su estructura y es aprobado en febrero de **1995** FORMATUR, con subordinación a este ministerio.

FORMATUR es la organización económica estatal concebida para realizar funciones de carácter empresarial mediante la resolución 7/95 del Ministerio de Economía y Planificación que responde a la necesidad de tener un centro nacional coordinador y regulador del proceso superior de formación, actualización y reciclaje del personal que labora en la hotelería, la restauración y el turismo. Su importancia está dada por su contribución a asegurar el nivel de capacidad para el desarrollo, la calidad del servicio y la eficiencia del sector, acorde con los estándares internacionales vigentes y con un alto compromiso con el modelo político.

Tiene como encargo estatal brindar servicios de alta calidad en la formación, desarrollo y capacitación de los recursos humanos, así como de investigación, información, asesoría y consultoría para el sector, mediante relaciones contractuales entre las Escuelas de Hotelería y Turismo (EHT) y las entidades clientes.

En Marzo de **1995** este Centro pasa a FORMATUR y se nombra "Orlando Fernández Montes de Oca". En octubre de **1997** se unificaron las dos escuelas existentes en el territorio Santiago de Cuba: La Escuela de la Corporación Cubanacan S.A. y la de FORMATUR, quedando constituida la Escuela de

Hotelería y Turismo de Santiago de Cuba y Guantánamo "Orlando Fernández Montes de Oca" (EHTSC) que es un centro ramal de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos del MINTUR. El centro ostenta actualmente la máxima categoría "formación completa" alcanzada en 1999 y Centro de Desarrollo de Directivos con carácter territorial.

En el año **1997** después de diversas gestiones se decidió traspasar el hotel a la Escuela de Hotelería y Turismo de Santiago de Cuba para ser reparado y utilizado como un Hotel Escuela que atendería la superación, formación, preparación y entrenamiento técnico de los futuros trabajadores del turismo en esta zona. A partir de entonces retoma su nombre original de "Gran Hotel" siendo totalmente remodelado y modernizadas sus áreas interiores

La institución estuvo estructurada como un complejo de cuatro instalaciones; la sede central ubicada en el Km. 1 ½ de la carretera de Siboney, una sede docente situada en la localidad de Cazonal, zona de playa perteneciente al Parque Baconao, un Hotel Escuela insertado en pleno corazón de la ciudad, con 15 habitaciones, restaurante, cafetería y bar y la sede de la provincia de Guantánamo.

En la actualidad cuenta con tres sedes: El Hotel Escuela con el nombre de "Gran Hotel", sito en Calle Enramadas Esquina a San Félix y donde se encuentra la sede central; una instalación en San Juan para el desarrollo de docencia y la sede de la provincia Guantánamo.

La Escuela cuenta con una plantilla de 166 trabajadores. De ellos, dirigentes 10 (6%); Del total de trabajadores tienen categorías docentes 65 (39 %), y no docentes son 101 (61 %).

Los trabajadores con Categorías Docentes y Grados Científicos se distribuyen por área de la forma siguiente:

	Categoría Docente			Grado Científico	
	Principal	Ayudante	Entrenador	M.Sc.	Dr.
Dirección	2	0	1	1	0
Subdirección I+D	2	0	1	0	1
Subdirección Docente.	1	2	0	2	1
CID	0	0	0	1	0
Subdirector Gran Hotel	1	0	0	1	1
Departamento DICA	12	0	1	3	0
Dpto. Especialidades Técnicas	10	4	9	1	0
Dpto. Gestión y Turismo	10	2	7	6	0
Total General	38	8	19	15	3
Total de Trabajadores Docentes	65			-	-

Actualmente en la Escuela se imparten Diplomados de la Especialidad, cursos de postgrados, atiende la Licenciatura en Turismo, en estrecha interrelación con la Universidad de Oriente.

En los últimos cinco años la Escuela ha tenido un ascenso en los cursos impartidos y ha multiplicado la cantidad de cursistas cada año, con una amplia demanda de los servicios de capacitación por parte del Sector del Turismo y excelente calidad de la docencia impartida.

Descripción operacional.

Área docente:

INFORMACIÓN DE MATRÍCULA Y GRADUADOS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS:

TIPOS DE CURSOS	2001		2002		2003		2004		2005	
Formación Básica										
Capacitación										
Formación Idiomática										
Formación de Directivos										
Superación Postgraduada										
Total General										

Servicios Hoteleros:

Cantidad de habitaciones: 15

Por ciento de ocupación. Año 2005	
Meses	%
Enero	
Febrero	
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Septiembre	
Octubre	

Noviembre	
Diciembre	
Promedio del año	

Ingresos (MP) 2005	
MN	
DIVISA	

Gastos totales. 2005 (MP)	
MN	
DIVISA	

Objeto social:

Amparado por la resolución de fecha 8 de Enero del 2003, firmado por el Ministro de Turismo.

- A) Formar y desarrollar los recursos humanos del turismo.
- B) Brindar servicios de investigación, información, asesoría y consultoría a entidades del turismo, entidades extranjeras relacionadas con el sector, así como entidades cubanas y extranjeras pertenecientes a otros sectores de la economía, siempre que se hayan satisfecho las demandas del turismo, cobrando dichos servicios en moneda nacional a entidades cubanas y en moneda libremente convertible a entidades extranjeras.
- C) Matricular en los cursos, diplomados y maestrías a personas naturales cubanas y extranjeras, de acuerdo a las regulaciones vigentes al respecto.
- D) Coordinar la realización de eventos y talleres de carácter nacional e internacional, con el fin de propiciar el desarrollo de la investigación y la capacitación de los recursos humanos del sector, fortalecer la colaboración internacional y fundamentalmente los casos de cooperación con los países del Caribe.
- E) Prestar servicios gastronómicos de buffet, alojamiento, para garantizar el programa de entrenamiento y práctica de los estudiantes en formación, a entidades del sector o fuera de este, en ambas monedas.
- F) Efectuar el alquiler de locales para la realización de actividades docentes e investigativas a entidades del sector o fuera de este, en ambas monedas, en el caso de entidades que operan solo en moneda nacional, el cobro se efectúa en dicha moneda.
- G) Operar hoteles escuelas, restaurantes escuelas y otras instalaciones de este tipo que posea en propiedad, arrendadas, en contrato o en régimen de colaboración, en ambas monedas al sistema del turismo y terceros.
- H) Garantizar la organización de la capacitación y ejercer la función rectora de esta actividad en las organizaciones empresariales del MINTUR, ya sea en el país o en el exterior, evaluando y controlando los resultados de los planes de colaboración internacional de las mismas en el área de capacitación.

- I) Prestar información al MINTUR, a las entidades del sector y las escuelas del sistema, mediante soportes informativos.
- J) Brindar servicios en modalidades de enseñanza consistentes en cursos, diplomados, maestrías a personas naturales cubanas en moneda nacional y extranjeras en moneda libremente convertible, de acuerdo a las regulaciones vigentes al respecto. En el caso del personal perteneciente a otros sectores de la economía se brinda el servicio siempre que se hayan satisfecho las demandas del sector del Turismo.

Misión

Formar y desarrollar los recursos humanos del turismo con sólidas convicciones revolucionarias, de cultura integral y alto grado de competitividad. Gestionar la ciencia y la innovación tecnológica en estrecha alianza con instituciones, organizaciones científicas empresariales y profesionales que nos permita contribuir a convertir al territorio oriental del país en un destino de excelencia en el área del Caribe.

Visión.

Seremos una escuela de Hotelería y Turismo con formadores altamente calificados capaces de preparar y desarrollar los recursos humanos para el sector turístico del territorio y a la vez dar respuestas a las necesidades específicas de asesorías y consultoría del territorio teniendo en cuenta la plena satisfacción de nuestros clientes, promoviendo y desarrollando investigaciones científicas que den respuesta a la problemática y desarrollo del sector, aportando al perfeccionamiento del Sistema FORMATUR.

2.2. Organización Actual. (ANEXO1).

Director

Dirige el trabajo político – ideológico, docente metodológico e investigativo de la Escuela. Organiza, planifica, orienta, controla y supervisa técnica y administrativamente toda la actividad del Centro. Establece los vínculos y convenios de trabajo con las instalaciones turísticas e instituciones científicas, educacionales, culturales, tanto nacionales como extranjeras.

Está subordinado a la Dirección Nacional de FORMATUR, ante la cual responde por los resultados del trabajo de la organización.

Tiene como subordinados directos:

- 1) Secretaria Docente;
- 2) Técnico de Seguridad y Protección;
- 3) Asesor Jurídico;
- 4) Subdirector Administrativo;
- 5) Especialista Principal del Grupo de RRHH;
- 6) Subdirector Docente;
- 7) Subdirector de I + D;
- 8) Metodólogo Guantánamo;
- 9) Subdirector Gran Hotel;
- 10) Especialista Principal Grupo Económico;

- 11) Jefe del Grupo de Seguridad y Protección;
- 12) Jefe del Departamento de Gestión;
- 13) Jefe del Departamento de Especialidades Técnicas;
- 14) Jefe del Departamento de Idiomas Cultura y Animación.

Secretaría Docente.

Se encarga del control, organización, actualización, confiabilidad, conservación y custodia de la documentación, controles e informaciones de carácter docente, que se generan como resultado del trabajo de la Escuela. Facilitando los datos necesarios para el análisis de los resultados académicos de los estudiantes, los procesos de selección e ingreso y sus resultados, los movimientos de la matrícula, la promoción, la asistencia a clases y otros. Está subordinada al Director de la Escuela. Es miembro del Consejo de Dirección. Su trabajo se basa fundamentalmente en reglas, normas establecidas para la organización y control del Proceso Docente. Tiene como subordinada a la encargada de los Expedientes Docentes.

Subdirección Administrativa.

Tiene como misión apoyar la actividad fundamental de la Institución, garantizando los recursos necesarios, los materiales y las condiciones para el buen funcionamiento del Laboratorio de Práctica (Hotel) y los servicios docentes. Se encarga de las actividades de abastecimiento, compras, transporte, inversiones. Es responsable del ARC. 6, Objetivo No. 7.

Subordinado al director al que brinda la información del estado de cumplimiento de su unidad. Es miembro del Consejo de Dirección.

Tiene como subordinados los siguientes:

1. Un especialista en Inversión y Mantenimiento.
2. Una Brigada de Mantenimiento con: 1 Jefe de brigada, operarios, choferes, Balancista-Distribuidor, almaceneros.

Realizan consejillos diarios con todos los trabajadores a las 8:00 a.m. en el que se supervisa el cumplimiento de las tareas del día anterior y se asignan nuevas actividades, y quincenalmente se reúne el Comité de Compras. El funcionamiento de la Subdirección depende de la demanda del resto de las áreas. El Subdirector Administrativo es responsable del ARC #6. Objetivo #7 de la Planeación Estratégica de la Escuela.

Grupo de Recursos Humanos.

Es el responsable del cumplimiento de las regulaciones y las normas establecidas en relación con la fuerza de trabajo de la Escuela. El Especialista Principal está subordinado al Director y tiene como subordinados a dos especialistas de RRHH.

Subdirector Docente.

Se encarga de la organización, desarrollo y control del proceso pedagógico profesional en la escuela. Es el máximo responsable de la ejecución del plan de cursos del año y fiscaliza el cumplimiento de los planes y programas de estudio. Planifica, organiza y controla el trabajo metodológico de la Escuela. Es responsable del ARC. 1, Objetivo 1; y del ARC. 2, Objetivo 2, Objetivo 3.

Está subordinado al Director. Miembro del Consejo de Dirección y es el Director Técnico del Consejo Técnico.

Tiene como subordinados a dos metodólogos, una secretaria y una encargada de los medios de enseñanza

Subdirector de Investigación y Desarrollo.

Se encarga de atender las actividades de superación universitaria y de directivos, la ciencia e innovación tecnológica y la colaboración internacional. Es el Director Técnico del Consejo Científico. Es responsable de la organización, desarrollo y control de la actividad científico investigativo de la Escuela. Es responsable de: ARC. 3, Objetivo 4; ARC. 4 Objetivo 5; ARC. 8, Objetivo 9. Está subordinado al Director. Tiene como subordinados a 2 Metodólogos y al Grupo CID.

Hotel Escuela.

El máximo responsable es el Subdirector. Está subordinado al Director de la Escuela, al cual brinda la información sobre los resultados del Hotel. Es miembro del Consejo de Dirección. Una de las formas de coordinar el trabajo es a través de: Consejillos y despachos operativos semanales, reunión mensual del Consejo del Grupo de Dirección del Hotel. Tiene como subordinados: Secretaria, Mandos del Hotel (Chef, Maître, Ama de llaves, Jefa de Recepción.).

Tiene como **Encargo Social:** Garantizar el desarrollo de las prácticas de los estudiantes en condiciones reales de servicio bajo la supervisión de profesores e instructores, propiciando la retroalimentación necesaria para el perfeccionamiento de los planes de estudio y propiciando la formación de valores en los mismos. Se vincula al cliente en el proceso de formación, generando ingresos por los servicios prestados, debido al carácter comercial de estos centros de práctica.

Funciona como hotel comercial y como Laboratorio Docente. Es un Hotel Escuela que ofrece, como fundamentales, los servicios de Alojamiento y Gastronomía. En el mismo se complementa la formación de los RRHH del turismo a través de la preparación, entrenamiento y desarrollo de las habilidades prácticas vinculadas con la comercialización del producto Hotel de Ciudad acordes a los estándares de calidad vigentes.

Cuenta con las áreas siguientes:

- 1) Cocina. (Chef, profesores y trabajadores.)
- 2) Gastronomía. (Maître, profesores)
- 3) Regiduría. (Ama de llaves, un trabajador y una profesora)
- 4) Recepción. (trabajadores y profesores).
- 5) Comedor obrero. (trabajadores.)

Los clientes fundamentales se distribuyen, según los servicios, de la forma siguiente:

- Alojamiento: 1) Turistas extranjeros, 2) Empresas nacionales que pagan en divisa, 3) Funcionarios de MINTUR.
- Gastronomía: La población y los tres anteriores.

Grupo Económico.

El área económica forma parte de la estructura de dirección de la entidad, siendo la unidad organizativa donde se realizan las funciones de control, organización, actualización y tramitación de las operaciones económicas financieras que se generan como resultado del trabajo. El Jefe del área es responsable directo de la planificación, ejecución y control de los recursos materiales y financieros de la entidad, así como de los objetivos y áreas de resultados clave relacionados con su actividad. Ocupa el cargo de Especialista principal y está subordinado al Director.

Departamentos Docentes.

Entre las principales funciones del Jefe de Departamento se encuentran:

- Controla la calidad del proceso pedagógico profesional que corresponde al trabajo de sus profesores.
- Estudia, divulga y pone en práctica las mejores experiencias pedagógicas y los logros de esta ciencia.
- Analiza sistemáticamente los resultados del trabajo pedagógico.
- Planifica y controla el fondo de tiempo del personal docente.

Los Jefes de los Departamentos Docentes están subordinados directamente al Director de la Escuela. Las informaciones sobre el cumplimiento de las actividades docentes e investigativas, ascienden a través de las subdirecciones que atienden dichas actividades, que las procesan y transmiten al Director.

Departamento de Especialidades Técnicas.

Se encarga de la capacitación técnica en las empresas Hoteleras y extrahoteleras. Tiene como subordinados a los profesores. Desarrolla las especialidades: Cocina, Servicio Gastronómico, Recepción, Alojamiento.

La mayoría de los profesores del departamento realizan sus actividades en el Hotel Escuela. Actividades técnico-comerciales y docentes, por lo que trabajan bajo una doble subordinación: están subordinados al Jefe del Departamento Técnico y al Subdirector del Hotel.

Las reuniones del Departamento para coordinar el trabajo se realizan de una forma irregular pues casi nunca cuenta con todos los profesores al encontrarse los mismos laborando en el Hotel o de viaje.

Departamento de Idiomas, Cultura y Animación.

Se ocupa de la impartición de las lenguas extranjeras (inglés, francés, italiano y alemán) con fines específicos para todo tipo de curso, así como de realizar pruebas de diagnóstico y pruebas de suficiencia idiomática para trabajadores del sector y jóvenes aspirantes a ingresar en la EHTSC. Se imparten, además, asignaturas de carácter cultural, particularmente de la Cultura Cubana; de Historia; de Animación tanto en los cursos de formación como en los de superación a trabajadores. Tiene como subordinados a los profesores de las

especialidades antes señaladas que forman dos colectivos, uno de Idiomas y otro de Cultura y Animación.

Departamento de Gestión y Turismo.

Se encarga de la formación, capacitación y desarrollo de los RRHH del sector del turismo, de la actividad postgraduada en cursos y diplomados, así como de asesorías y consultorías. Tiene como subordinados: El segundo Jefe de Departamento, los cinco jefes de grupos, un profesor que atiende las actividades metodológicas y un profesor que se encarga de las actividades científicas e investigativas, los cuales coordinan el trabajo de los profesores en relación con esas actividades. Además de los profesores de Gestión (que imparten asignaturas de Dirección y asignaturas complementarias), profesores y técnicos del área de Informática.

Se crearon cinco Grupos de Trabajo: 1) Grupo de Dirección, 2) Grupo de Perfeccionamiento, 3) Grupo Político Ideológico, 4) Grupo de Dirección Integrada, 5) Grupo de Informática. Con los objetivos de instrumentar el trabajo metodológico del departamento como vía fundamental para el intercambio pedagógico, técnico y científico entre docentes de asignaturas afines y para atender objetivos de formación y capacitación con un criterio sistémico integrador.

Los grupos desarrollan todas las actividades docentes, científicas, metodológicas y administrativas correspondientes al Departamento de Gestión, y, además, realizan esas mismas actividades funcionando como unidades independientes.

Capítulo III. Análisis estructural

Teniendo en cuenta los elementos teóricos analizados en el Capítulo 1 que nos brindan algunas consideraciones de las formas más efectivas de estructurar las organizaciones y el análisis histórico de la escuela, desde su fundación hasta los momentos actuales, los diferentes cambios a los que ha sido sometida la organización y que en los últimos tiempos son una constante, obliga a una reflexión y análisis sistemático del contexto en el que se desempeña la Escuela y del cual forma parte.

La Escuela, como Centro de Superación Ramal; Formación y desarrollo de cuadros y sus reservas; Formación y Superación en Idiomas Extranjeros y Superación Postgraduada del sector del turismo, se enmarca en el contexto **Escuela de Hotelería y Turismo de Santiago de Cuba (EHTSC)** y partiendo de la propuesta de Mintzberg, se puede describir y analizar como el resultado de la evolución y desarrollo alcanzados por la Organización y que se debe caracterizar por: la consistencia interna de su diseño estructural, y la congruencia del mismo con los factores de contingencia característicos del contexto profesional en el que debe desempeñarse la Entidad, cuyo trabajo depende de profesores y especialistas en diversas materias; la correspondencia del flujo natural del trabajo con los de información y de

autoridad y con la autoridad de carácter profesional (poder del experto); la relación del diseño estructural con la estrategia organizacional.

3.1. Grupos de trabajo

Para el desarrollo de esta investigación se le dio participación a los estudiantes del Diplomado Básico de la Especialidad III, pertenecientes a diferentes empresas del Sistema Empresarial de Turismo. Todos con Nivel Universitario, Ingenieros o Licenciados en diferentes especialidades, ocupan cargos directivos, cuadros y reservas, así como trabajadores en desarrollo que atienden áreas como: Producción, Servicios, Comercialización, Recursos Humanos, Economía, Calidad, Animación, Relaciones Públicas, Informática, etc. Han recibido cursos de Dirección, Perfeccionamiento Empresarial, Trabajo en Grupo, DpO, Estrategia, entre otros, y en esos momentos estaban recibiendo la asignatura Sistema Turístico, que incluye temas sobre la estructuración de empresas, lo que permitió la creación de 7 grupos con sus correspondientes coordinadores encargados de la planificación ejecución y control del trabajo y de representar a sus grupos, bajo el principio de la voluntariedad; para investigar sobre los elementos necesarios que enriquecieran el trabajo.

Para la preparación de los grupos se analizaron los objetivos y resultados a lograr por ellos así como los objetivos e Hipótesis de la investigación. Se les entregó un soporte teórico con los temas, objetivos y elementos a desarrollar por lo mismos. Recibieron la asignatura Sistema Turístico, en la que se abordaron los temas necesarios para el desarrollo del trabajo.

El grupo en general contó con 39 miembros y el trabajo se distribuyó de la forma siguiente:

Grupo # 1. Con 5 miembros. Analizó las necesidades globales de la Escuela: Objeto Social, Misión, Objetivos, Estrategias, El Sistema Técnico para desarrollar el trabajo, y los recursos con que cuenta el Centro en sentido general.

Grupo # 2. Con 3 miembros desarrolló un análisis histórico de la Escuela, desde su fundación hasta el contexto actual en el que se desempeña la misma.

Grupo # 3. Con 3 miembros, realizó un diagnóstico de la cultura vigente en el centro.

Grupo # 4. Con 4 miembros, analizó el comportamiento en la escuela, del concepto de Mintzberg sobre estructura, el cual plantea que es la “forma en que se divide el trabajo en tareas distintas, siguiendo luego la coordinación de las mismas.

Grupo # 5. Con 6 miembros, analizó el funcionamiento de la Escuela, partiendo de las cinco partes de la organización según Mintzberg y el organigrama actual del centro.

Grupo # 6. Con 13 miembros, analizó el comportamiento de los parámetros de diseño planteado por Mintzberg y tuvo en cuenta los resultados del trabajo realizado por otro grupo formado por 5 miembros, incluyendo un profesor de la escuela, perteneciente al Diplomado Básico II, que realizaron un análisis de puestos de trabajo del Centro (Puestos: Profesor, Operario General de Mantenimiento, Asesor Jurídico).

Grupo # 7. Con 5 miembros, analizó el comportamiento de los factores de contingencia.

El trabajo de los grupos se desarrolló de la forma siguiente: En una primera instancia, cada grupo hizo su investigación individualmente aplicando los conocimientos teóricos adquiridos en el curso, con asesoramientos y sesiones de consulta de forma sistemática por parte del autor de la tesis.

En segundo lugar se realizaron trabajos en plenarias donde cada grupo expuso sus resultados se intercambiaron ideas, conocimientos, experiencias, se hicieron aportes que enriquecieron los trabajos presentados y que finalmente el autor se dio a la tarea de incorporar a la tesis los resultados de los trabajos ya enriquecidos.

Los resultados de los trabajos presentados sirvieron para la evaluación final de los estudiantes, sintiéndose motivados al aplicar los conocimientos adquiridos y poder hacer comparaciones de la estructura de sus empresas con la estructura de un centro profesional.

El informe elaborado por el autor, teniendo en cuenta los resultados de los análisis realizados en Plenarias por el grupo del Diplomado, luego de haber sido analizado con el tutor y hechas las respectivas correcciones, fue presentado a la dirección del Centro para su análisis y aprobación.

3.2. Análisis del Funcionamiento de la Escuela

Para el análisis y comprensión de la estructura actual de la Escuela se partió del análisis de su funcionamiento, teniendo en cuenta las cinco partes constitutivas de la organización en general, las funciones que desempeña cada una de ellas y la forma en que se relacionan entre si esas funciones, específicamente cómo atraviesan la Escuela los flujos de los procesos de trabajo, autoridad, información y decisión.

Se tuvo en cuenta el organigrama actual de la Escuela en el que se representa la división del trabajo: la posición existente dentro de la organización, su agrupación en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal, entre otras.

3.2.1. Ubicación de las unidades según la parte de la organización

Partes fundamentales	Situación Actual de las Unidades
Núcleo de Operaciones Total trabajadores: (82) Total de unidades: 7	<u>Área Profesional (57)</u> 1. (LM) Departamento Gestión y Turismo (20). 2. (LM) Departamento Especialidades Técnica (25) 3. (LM) Departamento Idiomas, Cultura y Animación (12) <u>Gran Hotel (25)</u> 1. (LM)Cocina (9) 2. (LM)Gastronomía (5) 3. (LM)Recepción (4) 4. (LM)Ama de Llaves (7)
Staff de Apoyo Total trabajadores: (54) Total de unidades: (7)	<u>Subdirección Administrativa.(28)</u> 1. Mantenimiento. (AE) – Grupo de Seguridad y Protección (18) (AE) – Asesor Jurídico (1) Comedor Obrero (2). } No aparece en el Organigrama Grupo CID (3) Actividad de Caja (1)
Staff Tecnocrático Total trabajadores: (12) Total de unidades: (2)	(AE)-Especialista Principal RH (3) • Grupo de RH (Control de Capacitación; Protección e Higiene del Trabajo) (AE) – Especialista Principal de Economía (9) Grupo Económico (Exceptuando la actividad de caja). (Contabilidad, Inventarios y Nóminas)
Línea Media Total trabajadores: (4)	(AE) – Subdirector Gran Hotel. (AE) – Jefe de Departamento de Idiomas, Cultura y Animación. (AE) – Jefe de Departamento de Especialidades Técnicas. (AE) – Jefe de Departamento de Gestión y Turismo
Ápice Estratégico Total trabajadores: (14) Total de unidades: (5)	- Dirección General (3) (AE) - Secretaría Docente (2) (AE) - Subdirección Docente (5). (AE) - Metodólogo Guantánamo (1) (AE) - Subdirección I+D (3).

Lectura: (LM) = Actividades subordinadas a la Línea Media.

(AE) = Actividades subordinadas al Ápice Estratégico

Al ubicar las unidades organizativas de la Escuela según las cinco partes que constituyen la organización planteadas por Mintzberg se obtuvo como resultado lo siguiente:

3.2.2. Núcleo de Operaciones

El núcleo de Operaciones constituye la parte central de la Escuela al contribuir con el cumplimiento de su encargo social, desarrollando los servicios fundamentales "... formación, desarrollo y capacitación de los recursos humanos, así como de investigación, información, asesoría y consultoría para el sector..."²⁴.

En el organigrama (Anexo 1) no aparecen las unidades del núcleo de operaciones del Gran Hotel, dejándose de apreciar en el mismo la división del trabajo tanto vertical, como horizontal, su agrupación de unidades, así como el flujo de autoridad formal que fluye entre ellas, no se representan las posiciones que tienen dentro de la organización.

3.2.3. Staff de Apoyo

La otra parte mayormente elaborada de la Escuela es el Staff de Apoyo que se dedica, fundamentalmente, a servir al núcleo de operaciones (Departamentos docentes y unidades de alojamiento y gastronomía del Hotel), garantizando que no falten recursos: tizas, plumones, borradores, algunos medios, recursos, etc.

La Subdirección Administrativa desarrolla las funciones de compras, almacenamiento, transporte, inversiones. Tiene como subordinada la unidad de mantenimiento

El grupo de Seguridad y Protección aparece subordinado directamente al Director (Ápice Estratégico), siendo una actividad de apoyo que puede estar subordinada al Subdirector Administrativo (Staff de Apoyo), el cual, entre sus funciones que aparecen en el Reglamento General de FORMATUR, Capítulo III, Artículo 86, p.19, encontramos:

- c) Dirige, supervisa y controla los planes de defensa, la protección física y los planes contra catástrofes.
- d) Controla la actividad de protección física del Centro.

3.2.4. Staff Tecnocrático. (ST)

La Tecnoestructura de la Escuela no está muy elaborada, Tanto para el área profesional como para la hotelera. En el área profesional los análisis y planes del trabajo Docente e Investigativo son elaborados por los subdirectores con la colaboración de los jefes de departamentos.

En el área hotelera, "... al carecer de una elaborada jerarquía administrativa: ...pocos directivos intermedios, y apenas... analistas".²⁵ Con un trabajo sencillo, repetitivo, donde los directivos supervisan los procedimientos ya establecidos tanto en Manual de Explotación del Hotel Escuela, como en las Fichas Técnicas, no precisa de una elaborada Tecnoestructura.

²⁴ Reglamento General. FORMATUR. Enero 2001, p.4

²⁵ Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión, p. 375.

3.2.5. Línea Media. (LM)

La Línea Media de la Escuela es reducida. Por una parte, en el área profesional es escasa la necesidad de supervisión directa de los docentes y de adaptación mutua entre los mismos. Por otra parte, el área hotelera presenta una estructura con un trabajo sencillo, repetitivo, que no necesita de un componente administrativo muy elaborado y todo el trabajo está formalizado a través de reglas, procedimientos, etc., que aparecen en el Manual del Hotel, en las fichas técnicas, etc.

Sin embargo, al no tenerse en cuenta el flujo natural del trabajo la Subdirección Docente no está representada en la línea media al no unir y separar el Ápice Estratégico del Núcleo de Operaciones, mediante la cadena de directivos de la línea media, y aunque no es de mucha importancia en los centros de enseñanza, carece de autoridad formal sobre los departamentos docentes.

3.2.6. Ápice Estratégico. (AE)

El Ápice Estratégico está representado por el Director General de la Escuela. Directivo titulado en la materia de Dirección y Pedagogía, simultaneando el poder formal con el poder del experto, con amplia preparación y adoctrinamiento.

El AE está sobredimensionado al tener como actividades subordinadas al mismo a las subdirecciones de I+D y Docente incluidos sus asistentes: Metodólogos, secretarías, Grupo CID, la encargada de la Base Material de Estudio; que atienden tareas derivadas de la división del trabajo y cuyas preocupaciones no son de carácter global, sino específicas relacionadas con los objetivos y funciones que desempeñan.

Sin embargo, la Administración de la RED de la Escuela que tiene carácter estratégico al encargarse de las comunicaciones y la información general del Centro, incluyendo la de la Dirección, y cuyas preocupaciones son de carácter global, no está representada en el AE como una actividad integrada al mismo.

Cantidad de trabajadores según las partes de la organización

Partes de la organización	Cantidad Trabajadores	%
Ápice estratégico	14	8
Tecnoestructura	12	7
Staff de Apoyo	54	33
Línea Media	4	2
Núcleo de operaciones	82	49
Total	166	100,0

En lo relacionado al funcionamiento de la Escuela se pudo apreciar que se manifiestan los seis grupos o funciones básicas planteadas por la Teoría Clásica de la Administración: (1) Técnicas, (2) Comerciales, (3) Financieras, (4) Seguridad, (5) Contables, (6) Administrativas.

3.2.7. Otros problemas de funcionamiento

1. No se cumple el flujo natural de trabajo como base del diseño organizativo en el área docente.

Al analizar el concepto de estructura dado por Mintzberg y dividir el trabajo de la Escuela en tareas distintas, la tarea docente, está subdividida, quedando los departamentos docentes (núcleo de operaciones) subordinados directamente al Director de la Escuela, respondiendo ante el mismo formalmente y administrativamente. Sin embargo, funcionalmente, los jefes de los departamentos responden a los subdirectores Docentes y de I+D, por el cumplimiento y desempeño de las tareas relacionadas con ambas subdirecciones, suministrándoles la información del cumplimiento y desempeño de las mismas.

Los subdirectores están subordinados al Director, respondiendo ante el mismo formalmente por el cumplimiento de las tareas docentes y de I+D, así como por los objetivos organizacionales y las ARC correspondientes. Sin embargo, para cumplir todo lo señalado anteriormente, no coinciden la autoridad de carácter de experto, con la autoridad de línea ante los departamentos docentes para la toma de decisiones.

2. Al no existir un flujo natural del trabajo en el área docente, se manifiestan inconsistencias en algunos de los Principios Generales de la Administración planteados por la Teoría Clásica y que se abordan en otros enfoques de la Administración.

- ☞ División del trabajo: inconsistencia entre la especialización y la división vertical del trabajo, en la que se definen los diferentes escalones de la organización con diferentes niveles de autoridad y responsabilidad que aumenta en la medida que sube la jerarquía. La autoridad formal y de línea permanece en los jefes de departamentos (nivel operativo), mientras que el subdirector (nivel táctico, ejecutivo) cuenta con autoridad funcional para darle cumplimiento a las tareas fundamentales relacionadas con el trabajo de la escuela.
- ☞ Autoridad y responsabilidad: La autoridad que tiene el subdirector en el cumplimiento de las tareas docentes, así como de objetivos y ARC, no se corresponde con la autoridad (funcional) que se le ha otorgado. No hay coincidencia entre la autoridad de línea y la autoridad de experto que debe predominar en él. El Subdirector es el que planifica, organiza, dirige y controla el cumplimiento de los planes generales del área que atiende y cuyos planes deben ser desarrollados por los departamentos docentes
- ☞ Unidad de mando: No se cumple con el principio de la autoridad única, en la que cada persona debe tener un solo supervisor. Los jefes de departamento responden ante el Director (formalmente) y los subdirectores (funcionalmente) al mismo tiempo.
- ☞ Unidad de dirección: Las actividades docentes cuentan con un jefe funcional (subdirector) y un jefe formal o de línea (los jefes de departamentos) lo que de hecho se incumple lo planteado de la

necesidad de un solo jefe para los grupos de actividades con un mismo objetivo.

- ☞ Jerarquía o cadena escalar: No se cumple el principio escalar o cadena escalar donde toda decisión para ser ejecutada debe recorrer la línea de autoridad, del escalón más alto al más bajo de la organización, aunque este aspecto no sea muy relevante en una organización de tipo profesional, sí es recomendable la coincidencia de la autoridad lineal y de carácter profesional para un mejor funcionamiento.

En el esfuerzo por aplanar la estructura de la escuela, la Subdirección Docente fue apartada del flujo natural del trabajo, por ende, de la línea media, con el fin de que se mantuviera como asesor del Director, pero además, conservó las mismas funciones y responsabilidades relacionadas con dicha área.

Con ese cambio estructural dicha dirección perdió el poder formal que coincidiría con el poder del experto, para dirigir los departamentos docentes, y exigir por el cumplimiento de las tareas y el logro de los objetivos de la Escuela, provocando inconsistencias en algunos principios generales de la administración que de una forma u otra son abordados por diversos autores, teorías y enfoques de la Administración.

3.2.8. Análisis de los mecanismos de coordinación.

Para el análisis de los mecanismos de coordinación (o de control) se tuvieron en cuenta tres elementos de la estructura: el **Núcleo de Operaciones del área docente**, el **Staff de Apoyo** y el **Núcleo de Operaciones del Hotel Escuela**.

En el caso del **Núcleo de Operaciones**, al analizar la composición de los operarios, o sea, de los docentes se definió que prevalece la **Normalización de las Habilidades** como principal mecanismo de coordinación. La Escuela cuenta con especialistas debidamente preparados para su núcleo de operaciones: profesores categorizados, entre ellos Master y Doctores. Muchos son adjuntos de la Universidad de Oriente. En este caso, el docente que es un profesional, ejerce un control sobre su propio trabajo, o sea, sobre las clases que imparte y la investigación asignada.

El profesor trabaja en estrecho contacto con su clientela, lo mismo en las aulas que en las instalaciones empresariales, y con relativa independencia de sus colegas, que constituyen características del trabajo profesional.

¿Por qué es necesario que la mayoría de la coordinación entre los profesores (operarios) corra a cargo de la normalización de sus habilidades y conocimientos?

“...El sistema funciona porque todos saben que los demás tienen la idea de lo que está pasando’ (Meyer, citado en Weeck, 1976; p.14). La asignatura de Política y Marketing de las escuelas empresariales pueden integrarse sin que se hayan conocido jamás los profesores en cuestión. Mientras los temas estén normalizados cada uno sabe más o menos lo que enseña el otro”.²⁶

²⁶ Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión, p.394).

Las asignaturas que imparten en la Escuela se basan en un programa debidamente elaborado donde los temas están normalizados y se dosifican en una preparación rigurosa para su impartición. Es por ello que cada profesor sabe aproximadamente lo que enseña el otro y pueden integrar sus asignaturas según los objetivos y el perfil del graduado propuestos.

Toda la preparación que debe tener el profesor está dirigida a la interacción de las normas que sirven al cliente y coordinan el trabajo profesional.

Los profesores reciben su preparación y los conocimientos en centros profesionales como universidades, pedagógicos, etc. Esos centros son los que establecen las normas de trabajo que luego el profesor debe coordinar y aplicar en beneficio de los clientes que atiende.

Por tanto, la estructura de la Escuela, desde el punto de vista docente, establece su coordinación mediante el diseño, mediante las normas que predeterminan lo que hay que hacer.

No es recomendable aplicar las demás formas de normalización en el trabajo docente (normalización de los procesos de trabajo y de los output). Lo mismo sucede con los restantes mecanismos de coordinación, ya que tanto la adaptación mutua como la supervisión directa obstaculizan la relación entre el profesor y el alumno, que necesita un alto grado de autonomía profesional, sin tener que responder ante órdenes directivas y consultar con otros profesores durante su trabajo.

La normalización de las habilidades es el mecanismo de coordinación que establece gran parte de la coordinación en el núcleo de operaciones por ser el que permite la normalización y la descentralización al mismo tiempo.

En los puestos del **Staff de Apoyo** prevalece la supervisión directa, fundamentalmente en el área administrativa, cuyo funcionamiento depende de la demanda del resto de las áreas, garantizando las actividades fundamentales de la institución.

En el caso del **Hotel Escuela** prevalece la normalización de los procesos de trabajo con la especificación de los contenidos del mismo, o sea, que los contenidos de trabajo quedan programados, reflejados en los manuales, fichas técnicas, etc.

El Hotel Escuela presta dos servicios fundamentales: De Alojamiento y de Gastronomía. A la vez tiene la característica de ser el laboratorio donde se ponen en práctica los conocimientos de los alumnos de los cursos de formación durante el proceso de enseñanza aprendizaje. Significa que, durante los cursos de formación, la calidad de los servicios hoteleros depende de la combinación o enlace entre el trabajo orientado al cliente del Hotel y que se coordina a través de la normalización de los procesos de trabajo y el trabajo docente que se coordina a través de la normalización de las habilidades.

3.2.9. Análisis del comportamiento de los sistemas de flujo

Luego de clasificar las unidades organizativas según las cinco partes de la organización y definir los mecanismos de coordinación prevalecientes, se analizó su funcionamiento, teniendo en cuenta que “Las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión (informativos de por sí)”.²⁷

3.2.9.1. Sistema de Autoridad Formal.

A pesar de que el flujo de autoridad formal no constituye un elemento muy relevante en organizaciones donde predominan los profesionales, es un mecanismo que se debe tener en cuenta al analizar un diseño estructural.

‘...’, aunque el organigrama no nos muestra las relaciones informales, proporciona una fiel representación de la división del trabajo, permitiéndonos ver con una rápida ojeada (1) las posiciones existentes dentro de la organización, (2) cómo se agrupan éstas en unidades y (3) cómo fluye entre ellas la autoridad formal. “Van de Ven (1976 a, p.70) califica oportunamente el organigrama de “configuración del esqueleto” de la organización”.²⁸ (28).

Cuando se realizó el análisis del organigrama de la Escuela se definieron algunas inconsistencias existentes que de una forma u otra pueden dificultar el funcionamiento eficiente del Centro.

3.2.9.1.1. Sistema de autoridad formal Área Profesional

Al dividir el trabajo de la Escuela en diferentes tareas, teniendo en cuenta sus objetivos, funciones, etc., se apreciaron como áreas fundamentales: la Docente, de Investigación y Desarrollo, Hotelera y Administrativa. En las áreas hotelera y administrativa se cumple el flujo natural de trabajo, en correspondencia con el flujo de información y de autoridad, estando al frente de las mismas sus correspondientes subdirectores. Sin embargo, en el área docente, los departamentos docentes están subordinados al Director de la Escuela. La Subdirección Docente no aparece, en el organigrama, representando el flujo natural del trabajo (docente) que es un elemento básico del diseño estructural.

Dicha subdirección tiene toda la responsabilidad por el desempeño de las ARC y el cumplimiento de los objetivos que atiende como parte del nivel ejecutivo, pero no tiene autoridad formal (de línea) sobre los departamentos docentes (nivel operativo) encargados de llevar a la práctica el cumplimiento de los objetivos y el desempeño de las ARC correspondientes a dicha subdirección.

Al no estar representado el flujo de autoridad formal en el área docente, de hecho se afecta la división vertical de la labor de toma de decisiones.

Teniendo en cuenta el dicho “la función hace al órgano y este se ejercita con la función que ejecuta” podemos realizar una analogía a partir del sistema

²⁷ Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión, p.61).

²⁸ Ibídem, p.63).

digestivo del cuerpo humano. Imaginemos que apartamos al estómago del flujo natural de la digestión para que funja como asesor del cerebro en cuestiones digestivas. De hecho se pierde el órgano al no desarrollar sus funciones y se forma un caos que provocaría la muerte al individuo por la falta de alimentación al detenerse la digestión. Esto no ocurre así tan drásticamente en el sistema empresarial, pero sí tiene sus repercusiones en su funcionamiento y la eficiencia del área objeto de análisis y en el desempeño de la organización en sentido general. (Comentario del autor).

Si existiera la necesidad de aplanar la estructura de la Escuela, no sería precisamente apartando la Subdirección Docente del flujo natural del trabajo la solución del problema. Una solución sería agrupar a todos los puestos de los departamentos en una sola unidad, que sería la Subdirección Docente, constituyendo de esa forma la agrupación de primer orden, con un único jefe, el Subdirector que implicaría una mayor descentralización horizontal y vertical.

Lo anterior se ejemplifica en el planteamiento de Mintzberg “La línea media es también reducida en la burocracia profesional, al ser escasa la necesidad de la supervisión directa de los operarios y de adaptación mutua entre los mismos, las unidades de operaciones pueden ser muy grandes, con pocos directivos en el primer nivel de supervisión y en los estratos superiores”. “La Facultad de Gestión de McGill dispone, en el momento en que escribo este libro, de cincuenta profesores y un solo director, el decano”.²⁹

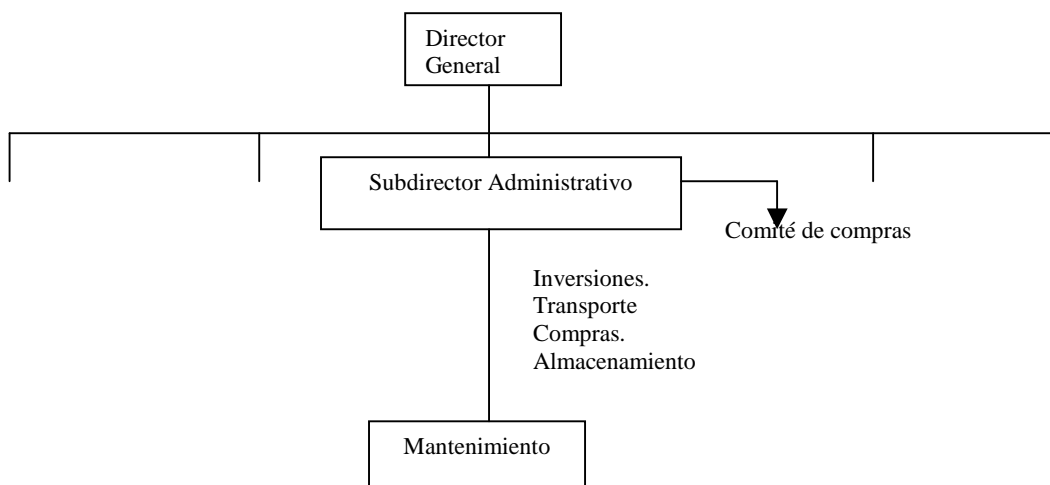
Otro aspecto a señalar es que en el organigrama no se refleja la solución de la interdependencia entre los servicios hoteleros y los servicios docentes, o sea, la relación horizontal que existe para desarrollar el trabajo profesional (docente-investigativo) coordinado con el trabajo hotelero, que se ha estado desplegando pero sin definir el tipo de enlace que engrana esas relaciones de trabajo.

3.2.9.1.2. Sistema de autoridad formal. Área Administrativa

En el área administrativa (Staff de Apoyo) encontramos una estructura descendente donde “la toma de decisiones suele seguir la cadena de autoridad formal”.³⁰ Según la información obtenida durante la investigación, la misma debe representarse de la forma siguiente:

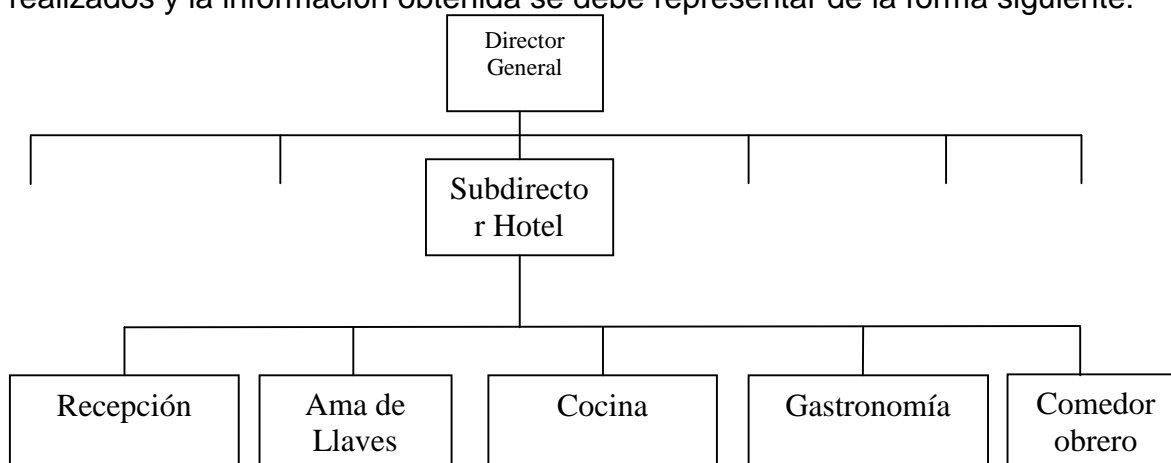
²⁹ Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión, pp.400, 401

³⁰ Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión, p.358



3.2.9.1.3. Sistema de autoridad formal. Área Hotelera.

En el área del Hotel Escuela, encontramos una estructura descendente donde “la toma de decisiones suele seguir la cadena de autoridad formal”,³¹ todo ello existe pero no está representado en el organigrama actual. Según los estudios realizados y la información obtenida se debe representar de la forma siguiente:



En la figura queda representado lo que existe actualmente en el área Hotelera, pero aún así, falta representar un mecanismo de enlace que facilite la coordinación de los servicios hoteleros con el trabajo docente.

3.2.9.2. Análisis de los Sistemas de flujo.

El flujo de trabajo de operaciones

Es característico en los **centros docentes** que el estudiante sea objeto del flujo de trabajo por ser parte del Proceso Docente-Educativo (enseñanza-aprendizaje), donde “...aprender significa un cambio en relación con el estado anterior del individuo y ese cambio puede producirse en: los conocimientos, la

³¹ Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión, p.358

comprensión, los hábitos y habilidades, los intereses, las actitudes, la percepción. Este cambio en los estados internos debe manifestarse a nivel del comportamiento, lo que significa lograr una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones”.³²

Por otra parte las habilidades y conocimientos del profesor constituyen recursos básicos al ser la normalización de las habilidades el principal mecanismo de coordinación. Los procesos de trabajo de los profesionales son demasiados complejos para su normalización, así como tampoco es fácil la medición de los output del trabajo profesional.

En este análisis se tiene en cuenta también que “...las burocracias profesionales no son entidades integradas, sino colecciones de individuos que se reúnen para aprovechar recursos y servicios de apoyo comunes,...”.³³ Lo que significa que estamos ante un acoplamiento mancomunado que nos brinda una idea de las interdependencias que existen entre los miembros de la organización. Esto es lo que sucede realmente en la Escuela, los profesores comparten instalaciones y presupuestos comunes, pero trabajan de forma independiente con sus respectivos alumnos.

De ahí la necesidad de que todas las unidades de apoyo desarrollen su trabajo con la calidad y exigencias requeridas enfocado al cumplimiento del trabajo básico de la Escuela: docencia y servicios hoteleros.

3.2.9.3. Los Flujos de Control Regulado

Para el análisis de este aspecto se tuvo en cuenta lo planteado por Mintzberg de que “...Oficialmente, el sistema formal de control regula los flujos verticales de información y de toma de decisiones, subiendo desde el núcleo de operaciones y atravesando la cadena de autoridad. Los flujos de control regulado aparecen como vías verticales que suben y bajan por la línea media. El flujo ascendente es la información de feedback respecto al trabajo de operaciones, correspondiendo al descendente las órdenes e instrucciones de trabajo”.³⁴

3.2.9.3.1. Área Profesional

En el análisis realizado se encontraron inconsistencias en el sistema formal de control.

Los flujos verticales de información y de toma de decisiones son inconsistentes por el hecho de que los departamentos docentes están subordinados directamente al Director y sin embargo las informaciones de feedback tienen que pasar, primeramente, por los subdirectores, para ser analizadas y filtradas antes de ser entregadas al nivel superior.

³² Enfoques y Métodos para la capacitación a Dirigentes. Francisco Rodríguez García y coautores. Editorial Pueblo y Educación. 1990. P. 25.

³³ Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión, p.418

³⁴ Ibídem, p.68).

El Subdirector Docente, al no tener como subordinados directamente a los departamentos del área, se ubica fuera del flujo natural del trabajo, y no clasifica en la línea media, afectándose los flujos verticales de información y de tomas de decisiones ejerciendo autoridad funcional sobre dichas unidades.

Como medio de ejemplificar lo expresado anteriormente, se pone por caso que La Escuela aplica la Dirección por Objetivos y tiene establecida la Planeación Estratégica, en cuyos planes dicha subdirección incide directamente al ser responsable del cumplimiento de diversas ARC y sus respectivos objetivos, además de las funciones propias de la subdirección. La Subdirección Docente emite instrucciones, órdenes e informaciones, propias del sistema de planificación formal, directamente a los departamentos que tienen que ver con las tareas docentes, metodológicas, etc.

Los departamentos docentes, a pesar de estar subordinados al Director de la Escuela, emiten informaciones sobre su desempeño en el trabajo docente-metodológico e investigativo que son controladas por la Subdirección Docente y la Subdirección de I+D, para darles el tratamiento adecuado, tomar las decisiones pertinentes y por último resumir las informaciones que son necesarias para elevarlas al Director, formando parte todo ello del Sistema de Control Ascendente. (“El Sistema de Control Ascendente existe como sistema de información directiva (SID), que recopila y clasifica datos sobre el rendimiento a partir del núcleo de operaciones”).³⁵

3.2.9.3.2. Los Flujos Regulados de Información de Staff.

En general, los flujos regulados de información de staff están semielaborados en la **Tecnoestructura**. Por otra parte, “Existe en primer lugar una necesidad de coordinación del profesional con el **Staff de Apoyo**”.³⁶ Primeramente por la función que tiene el staff de servir al núcleo de operaciones y, además, porque el funcionamiento del mismo depende de la demanda de los profesionales y del resto de las áreas.

3.2.9.3.3. Áreas Administrativa y Hotelera

En estas áreas los cinco sistemas influyen en su funcionamiento, predominando el Sistema de Autoridad Formal y de Flujos Regulados. Los sistemas de comunicación informal, de constelaciones de trabajo y de procesos de decisión AD HOC, influyen en el funcionamiento de la Escuela. No se profundizó en los mismos por no ser objetos de esta investigación.

³⁵ Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión, M, p.68

³⁶ Ibídem, p.418

3.3. Análisis del Diseño Estructural Actual

Para el análisis del comportamiento de los Parámetros de Diseño, un grupo, conformado por 11 compañeros, realizó varias sesiones de trabajo en la que primeramente se definieron los parámetros de diseño, teniendo en cuenta los elementos teóricos desarrollados en clases, además del análisis de la bibliografía presentada en el diseño teórico. Otro grupo de trabajo formado por 5 compañeros, con un profesor de la Escuela, realizó el análisis del diseño de algunos puestos que enriqueció el trabajo.

La bibliografía básica utilizada fue la de Henry Mintzberg y los parámetros de diseño a utilizar en el trabajo fueron definidos por consenso en trabajo en grupo realizado y los resultados obtenidos se comentan a continuación (Ver Anexo 3).

3.3.1. Análisis del diseño de puestos.

En el análisis de algunos puestos de trabajo, se tuvo en cuenta la necesidad de utilizar tanto los elementos que mejoren la eficiencia, como los conductuales que permitan un ambiente de trabajo que satisfaga tanto las necesidades individuales como las del centro; concluyéndose que los calificadores de cargos utilizados son insuficientes desde su composición técnica al no reflejar requisitos físicos, de personalidad, relaciones, condiciones de trabajo, riesgos, las competencias laborales que contemplen el saber, saber hacer, saber estar, querer hacer.

Al no estar reflejados los puntos vulnerables y críticos del puesto de trabajo, relacionados con los riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos y determinadas funciones de trabajo no se le da cumplimiento a la letra de la Resolución 297/03 relacionada con los riesgos y a una de las tareas del cronograma de aplicación de dicha Resolución.

3.3. 1.1. Especialización del cargo.

En los trabajos en plenarias realizados se concluyó que en sentido general, en los departamentos docentes prevalece una alta especialización horizontal y ampliada en la vertical. Los profesores tienen control sobre su trabajo lo que les permite una relativa independencia unos con otros y un estrecho contacto con sus estudiantes, tanto en las aulas como en las empresas; de ahí la baja especialización vertical.

En el análisis hecho por departamentos se definió que en el **Departamento del DICA** (profesores de Idiomas, Cultura y Animación), se cumple lo planteado en el párrafo anterior sobre la especialización.

En el Departamento **Técnico** (profesores de Cocina, Gastronomía, Recepción, Regiduría de Pisos), sucede lo mismo, señalando, que cuando los profesores desarrollan el proceso de enseñanza aprendizaje en el Hotel Escuela, lo hacen en condiciones especiales, donde sus alumnos, aprenden haciendo, desarrollando el rol de operarios del Hotel en condiciones reales, siendo responsables de la calidad de los servicios de alojamiento y gastronomía y por

tal motivo es necesario coordinar el trabajo docente con dichos servicios, y con los trabajadores que son plantillas del Hotel.

Cuando los profesores prestan sus servicios en el área hotelera se deben adaptar a las características del trabajo dentro de la misma. El Hotel dispone de estructuras internamente ligadas a sus instalaciones físicas. El flujo de trabajo está altamente formalizado. Prevalece la normalización de los procesos de trabajo para la coordinación y la formalización del comportamiento como principal parámetro de diseño.

En el **Departamento de Gestión** la especialización horizontal está afectada, en parte, por las características del mercado y la incidencia externa en el trabajo de la Escuela.

La estacionalidad del entorno, o sea, temporadas altas y bajas, que para la Organización se traduce como la Escuela de Baja Turística (EBT) y las decisiones tomadas en los organismos superiores respecto a las asignaturas a impartir en ese período de baja crean incertidumbre en el trabajo de los profesores, que hasta última hora, desconocen los cursos que se van a impartir e inclusive, docentes de una especialidad se han tenido que preparar en asignaturas de otras, ejemplo: profesores de Legislación Laboral han tenido que preparar e impartir Control Interno, profesores de Contabilidad – Mercados Emisores, etc.

Los puestos del **Staff de Apoyo** presentan una alta especialización en la dimensión horizontal al desarrollar tareas algo sencillas y hasta cierto grado, repetitivas. Existen puestos como el de la Asesora Jurídica que está especializado horizontalmente pero presenta baja especialización vertical por su nivel profesional.

En el caso del **Hotel Escuela**, en el Núcleo de Operaciones los puestos están estrechamente definidos, especializados tanto horizontal como verticalmente. Existe una marcada división del trabajo.

3.3. 1.2. Formalización del comportamiento.

La formalización del comportamiento en los **departamentos docentes** fue valorada de baja por la complejidad que presenta el trabajo del profesor impartiendo una clase, asesorando o dando una consultoría en una empresa; los procesos de trabajo son demasiados complejos para ser normalizados, también es difícil definir la cantidad de aprendizaje que se produce en una clase, por lo que tampoco es fácil medir los output del trabajo profesional. La complejidad del trabajo del profesor se resuelve fundamentalmente con la normalización de las habilidades como principal mecanismo de coordinación.

Sin embargo, al analizar los puestos del **Staff de Apoyo** que utiliza fundamentalmente la supervisión directa como mecanismo de coordinación, y del **Hotel escuela** que en su núcleo de operaciones utiliza la normalización de los procesos, regido por el Manual de los Hoteles

Escuelas, fichas técnicas, etc., donde todo el trabajo aparece documentado, se evaluó la formalización del comportamiento como alta.

Se pudo percibir que los profesores del Departamento Técnico están sometidos o tienen que aplicar dos mecanismos de coordinación indistintamente. Cuando imparten docencia el mecanismo de coordinación que se aplica es la normalización de habilidades. Sin embargo, cuando están prestando sus servicios en el Hotel, tienen que adaptarse a sus instalaciones físicas permanentes y el trabajo se coordina a través de la normalización de los procesos.

3.3.1.3. Preparación y Adoctrinamiento.

La Escuela cuenta para su coordinación con la normalización de habilidades en los departamentos docentes por la complejidad del trabajo a realizar por los profesores y en tal sentido cuenta con la preparación y adoctrinamiento como parámetro de diseño el cual fue considerado de alto.

En el **Staff de Apoyo** la preparación y el adoctrinamiento varía según la complejidad del trabajo a realizar por las unidades que lo conforman. Por ejemplo, en la Consultoría Jurídica la preparación y el adoctrinamiento fueron valorados de alto. El Grupo de Seguridad y Protección necesita un alto adoctrinamiento por las características de su trabajo (protección de los recursos, personas, instalaciones de la Institución) pero su trabajo no resulta complejo. El Subdirector Administrativo es un profesional (Profesor), por lo que la preparación y el adoctrinamiento son altos. En el área administrativa, en la medida que se desciende en la escala jerárquica este parámetro disminuye.

En el **Hotel Escuela**, su núcleo de operaciones presenta un flujo de trabajo racionalizado; las tareas a desarrollar son sencillas y repetitivas por lo que sus operarios necesitan, generalmente, una escasa preparación, así como un bajo adoctrinamiento en general. Existe una marcada división del trabajo con puestos estrechos, especializados vertical y horizontalmente (Camarera, Cocinero, Lunchero etc.). (ANEXOS 4 y 5).

El Subdirector del Hotel es un profesional con Grado Científico de Doctor y la categoría de Profesor Principal con una alta preparación y adoctrinamiento.

3.3.2. Análisis del Diseño de la Superestructura.

Luego de analizar la forma en cómo están diseñados los puestos en la Escuela en base a la especialización, la formalización, la preparación y el adoctrinamiento se hizo el análisis de la situación de la superestructura.

En todo momento se utilizó el organigrama actual de la Escuela como representación gráfica tanto del sistema de autoridad formal, de la jerarquía de la organización como de la forma en que están agrupadas las unidades.

Se entrevistaron a los directivos: Director de la Escuela, Subdirectores, Jefes de Departamentos, Jefes de Colectivos, además de profesores, así como a trabajadores del Hotel y del Centro en general.

Para el desarrollo de este análisis se tuvo en cuenta, además, las diferentes metodologías para el análisis de organizaciones; los aportes de los diferentes enfoque de la Administración y fundamentalmente lo planteado por Mintzberg sobre este aspecto.

3.3.2.1. Agrupación de Unidades.

La EHT, en el área profesional, presenta una **estructura de departamentos**, dirigidos por los jefes de departamentos organizada mediante programas concebidos a base del mercado (Diplomados, Licenciatura, Cursos para Directivos, Cursos para Trabajadores), representado por el Departamento de Gestión encargado de la Superación Ramal y de Postgrados; y a base de departamentos funcionales como el Departamento de Idiomas para la enseñanza del Inglés, Francés, Alemán, Italiano; y el Departamento Técnico encargado de los programas para la formación y desarrollo de las Especialidades Técnicas (Regiduría de Pisos, Recepción Hotelera, Cocina Profesional, Servicios Gastronómicos, Dependiente Comercial, Animación Turística, Pastelería – Panadería).³⁷

Se analizó que en los tres departamentos puede darse el caso de la agrupación de mercado y funcional teniendo en cuenta que:

1. Si en el Departamento de Idiomas se selecciona a un profesor de inglés para que enseñe dicha especialidad estamos ante la agrupación funcional; pero si se selecciona un Curso de Inglés para Directivos, la agrupación es de mercado.
2. Lo mismo sucede en el Departamento Técnico que al seleccionar a un profesor para enseñar la confección de un plato específico, la agrupación es funcional, pero si se escoge un Curso para Chef de Cocina, la agrupación es de mercado.
3. De igual forma, en el Departamento de gestión, al seleccionar a un profesor para la enseñanza del Marketing, la agrupación es funcional, pero un Curso de Administración para Directivos, la Agrupación es de mercado.

Se concluyó que la Escuela responde al **Proceso de Encasillamiento** que permite o crea en su estructura una equivalencia entre las **bases de agrupación funcional y de mercado**.

Tomando como base el **Proceso de Encasillamiento** que permite que la Escuela separe las distintas tareas de los departamentos docentes, teniendo en cuenta los programas, cursos, actividades docentes y métodos de enseñanza, y que ese mismo **Proceso** exige la preparación de los profesionales, para la agrupación de los puestos; los conocimientos y

³⁷ Capítulo II. Artículo 18. Reglamento General. 2001

habilidades especializados que los profesores aportan a dichos puestos, se señalaron las **inconsistencias** siguientes:

1. El **Departamento de Idiomas** responde al sistema de formación y Superación de Idiomas Extranjeros y debe desarrollar diversos programas relacionados con los idiomas a impartir, tiene sus objetivos, misión y una metodología especializada para este tipo de enseñanza, que todo ello lo diferencia del resto de los departamentos docentes. Esto indica que en el proceso de encasillamiento de dicho departamento necesita agrupar a profesores de idiomas con los conocimientos, habilidades y metodologías especializadas, encaminados a desarrollar los programas de idiomas.

Sin embargo, en el mismo se agruparon profesores de **Animación Turística**, que según el proceso de encasillamiento, y por la preparación de los docentes, sus conocimientos y habilidades, responden a una especialidad propia del Departamento Técnico.³⁸

Otra inconsistencia encontrada en la agrupación de puestos fue, que se adicionaron al departamento de Idiomas **profesores de las especialidades de Historia y Cultura**, que según el **proceso de encasillamiento** su preparación, conocimientos y habilidades pudieran estar agrupados en el Departamento de Gestión.

2. El **Departamento de Gestión** que responde a los Sistemas de Superación Ramal, Formación y desarrollo de Cuadros y sus Reservas, Superación Postgraduada según el **proceso de encasillamiento** debe desarrollar los programas relacionados con los Diplomados, Licenciaturas, Cursos para Directivos, Cursos para Trabajadores. Aplica Métodos Activos de Enseñanza (Sistema Técnico), necesitando para ello profesores con la preparación necesaria, **conocimientos y habilidades** que respondan a los programas antes mencionados.

La inconsistencia en el agrupamiento de puestos consiste en que se subordinaron a Gestión tanto los profesores como los técnicos del **Área de Informática**. Dichos puestos, según el proceso de encasillamiento responden a los programas de Informática para el Desarrollo de Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTICS) y sus clases se enmarcan, generalmente, en los Laboratorios de Computación. Los **intereses profesionales** de los informáticos difieren en gran medida del resto de los profesionales en general y necesitan de **conocimientos y habilidades especializadas** para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje incluyendo el trabajo con las computadoras, y que solucionen las necesidades de “dominar las Tecnologías de la Informática”.³⁹

Los puestos técnicos de los informáticos se diferencian aún más por sus objetivos, misiones, funciones, un sistema técnico algo regulador

³⁸ Artículo 18. Capítulo II. De los Sistemas de Formación del Reglamento General de FORMATUR

³⁹ Inciso i, Artículo 22, Capítulo VI, Resolución 29/06. MTSS.

aunque no sofisticado, sus intereses personales y profesionales en relación a los profesores.

La importancia estratégica de las TICS. Estructuradas en la **RED de la Escuela** sugiere que el **Administrador de la RED** se subordine al Director General (Ápice Estratégico). La labor docente de los profesores de informática los ubica en el núcleo de operaciones y teniendo en cuenta "...la importancia que tienen los informáticos como fuerza científica, económica y política de nuestro país...".⁴⁰ Se recomienda la creación de un Grupo de Trabajo de Informáticos con un directivo miembro titulado (experto) en la profesión al frente, encargado tanto de la docencia, como de la investigación interna y de las empresas de turismo en general.

El **Departamento Técnico** se agrupa en correspondencia con el **proceso de encasillamiento**, ya que la **preparación** de sus profesores, los **conocimientos y habilidades** de los mismos, se enfocan al desarrollo de los **programas** relacionados con las **Especialidades Técnicas** y los **Cursos de Formación**.

Observaciones sobre la Agrupación de Unidades. (Actualmente).

La agrupación de unidades en la Escuela presenta algunas inconsistencias que se resumen a continuación:

1. No favorece la coordinación del trabajo al no tener en cuenta el proceso de encasillamiento.
2. No tiene en cuenta la normalización de las habilidades como mecanismo de coordinación con su correspondiente parámetro de diseño de la preparación en la agrupación de unidades, o sea, en la creación de los departamentos, siendo los conocimientos y las habilidades la base de agrupación fundamental.
3. No favorece el flujo natural de trabajo como parámetro fundamental en el diseño de organizaciones.
4. No favorece la creación del Sistema de Autoridad Formal ni de la Jerarquía de la organización, y su coincidencia con el Poder del Experto.
5. No favorece la creación de una superestructura, donde, luego de agrupar los puestos en unidades de primer orden (departamentos) (nivel operativo), se deben agrupar a estos departamentos en unidades mayores (creándose el nivel ejecutivo o táctico), completando la jerarquía, teniendo en cuenta que las Subdirecciones son las que responden por la planificación, organización, dirección y control de los planes, objetivos, misiones, etc., que son tan esenciales para el mejor funcionamiento de la Escuela y el logro de los resultados propuestos.
6. No favorecen los flujos de control regulados al eliminarse los flujos verticales de información y de toma de decisiones, los

⁴⁰ Palabras del Comandante en Jefe en el Palacio de la Computación. 2005.

cuales deben subir desde los departamentos docente (núcleo de operaciones) y atravesar la cadena de autoridad (línea media).

3.3.2.2. Tamaño de la Unidad

Al analizar el tamaño se partió de que “... En el caso de las habilidades, tiene sentido que cuanto mejor estén preparados los implicados, menos estricta tendrá que ser su supervisión, y, en consecuencia, mayores podrán ser sus unidades de trabajo”.⁴¹

“... la normalización de habilidades se ocupa de la mayor parte de las interdependencias, de modo que apenas se necesita de la adaptación mutua y los profesionales pueden trabajar independientemente, en grandes unidades. Esta es la situación ante la cual nos encontramos en la mayoría de empresas de contabilidad y de centros educativos, en los que cada profesional atiende a sus propios clientes”.⁴²

Como resultado de la ubicación de las unidades según las partes de la organización se obtuvo que el **Núcleo de Operaciones** es la parte más abultada, o sea, la más grande de la Escuela con 82 puestos, constituyendo la parte central.

Por orden de tamaño le sigue el **Staff de Apoyo** con 54 puestos, que constituye la otra parte más elaborada.

En tercer lugar el **Ápice** estratégico con 17 puestos considerándose algo abultado.

La cantidad de puestos subordinados al **Ápice** Estratégico es incoherente con los que realmente se deben ubicar en el mismo por no tener una responsabilidad global de la organización.

Por último se encuentran el **Staff Tecnocrático** con 12 puestos y la **Línea Media** con 4 puestos, que son las partes menos elaboradas de la Escuela.

La **Línea Media** está reducida, y la **Tecnoestructura** no está muy elaborada, por ser una característica del núcleo de operaciones de los profesionales (departamentos docentes) y, además, porque las tareas de los puestos del núcleo de operaciones del Hotel son sencillas, repetitivas, estables, normalizadas, estando sus procesos y procedimientos reflejados en el Manual de Hoteles Escuelas, con la posibilidad de que los propios directivos puedan concebir los procedimientos para su funcionamiento.

Considerando que las unidades del núcleo de operaciones pueden ser muy grandes por la relativa autonomía que poseen los profesionales para desarrollar su trabajo se valoró que el tamaño de los departamentos docentes

⁴¹ Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión, p.174

⁴² Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión, p.177

es medio, con un promedio de 12 profesores. (Especialidades Técnicas 25, Gestión 20, Idiomas 13)

Las unidades del Núcleo de Operaciones del Hotel se valoraron de un tamaño pequeño con un promedio de seis trabajadores (Cocina 9, Gastronomía 5, Recepción 4, Ama de Llaves 7).

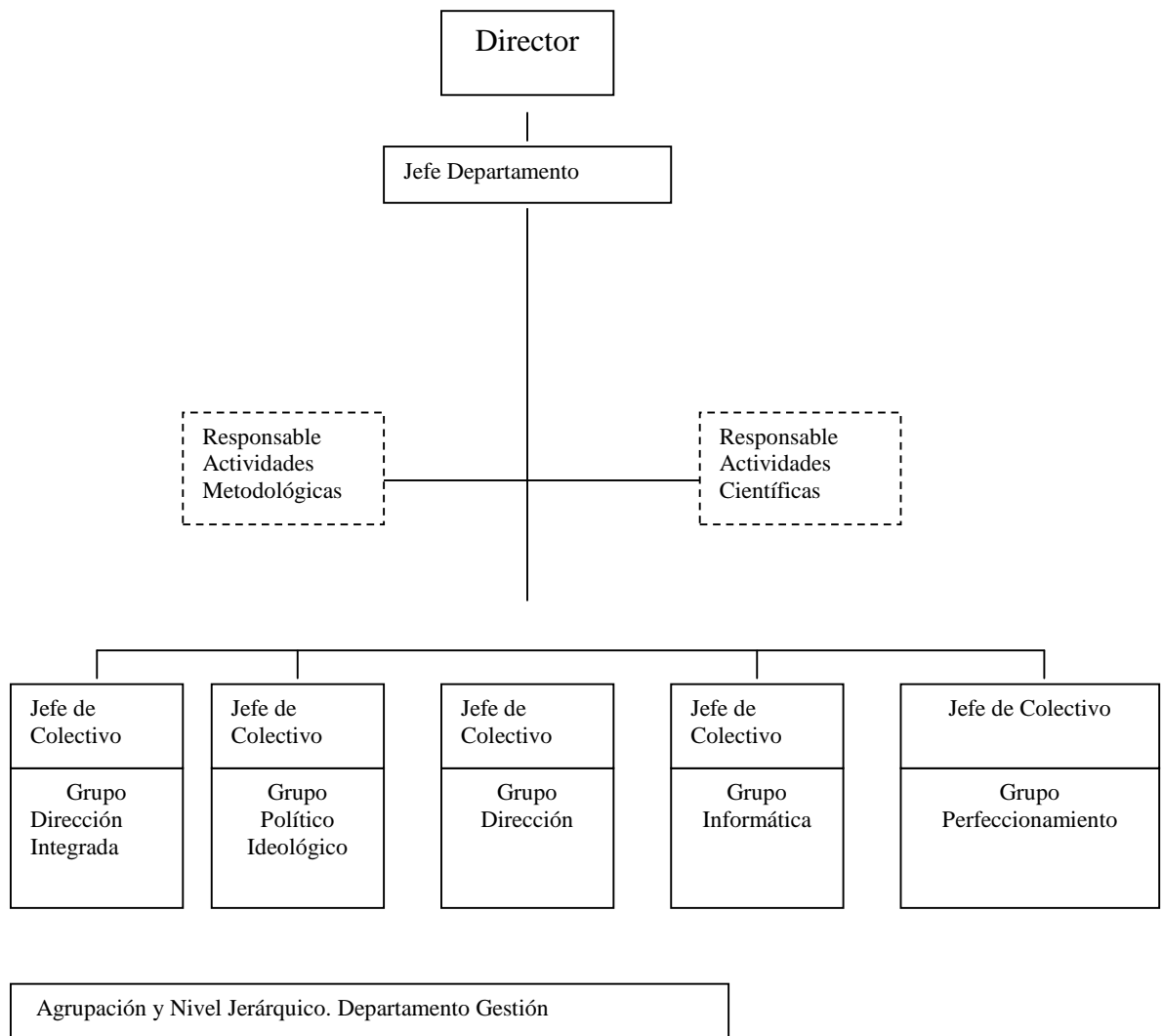
La Escuela presenta actualmente una estructura plana con una persona (el Director) que supervisa directamente a 14 subordinados. Al aplanar la estructura, se ubicaron a todas las unidades a un mismo nivel jerárquico, manteniendo las mismas funciones y responsabilidades anteriores. No se tuvo en cuenta las bases y criterios de agrupación ni el lugar de cada unidad según las partes de la organización ni la función que juega cada una de ellas. Lejos de favorecer, esta estructura provoca inconsistencias en los parámetros de diseño analizados incidiendo negativamente en el funcionamiento general del centro, aunque esto no sea percibido directamente por los implicados.

Los departamentos docentes se consideran como el primer nivel de agrupación de unidades, para luego crear las unidades mayores constituyendo la superestructura. Sin embargo, en el Departamento de Gestión se crearon 5 grupos de trabajo que funcionan prácticamente como 5 micro departamentos (con un incremento de la formalización del comportamiento), con un promedio de 5 miembros, incluyendo al Jefe del Colectivo. Al Jefe del Departamento se le subordinan 7 personas (5 jefes de colectivos, un responsable del trabajo docente, un responsable del trabajo investigativo). Todos con autoridad funcional sobre los profesores, porque la autoridad formal queda centralizada en la dirección del departamento.

Mirándolo de otra forma se puede decir que los profesores del Departamento de Gestión están subordinados funcionalmente a los jefes de colectivos, al responsable del trabajo docente y al responsable del trabajo investigativo. Además están subordinados formalmente al jefe del departamento que también orienta, supervisa y controla.

Resumiendo lo anterior, los profesores están siendo orientados, dirigidos, supervisados, controlados, por 4 jefes. Todo ello provoca las inconsistencias siguientes:

1. Los departamentos docentes se crearon producto de la agrupación de unidades de primer orden y que esos departamentos (unidades) deberían agruparse en unidades mayores hasta completarse la jerarquía de la Escuela. Sin embargo en Gestión ha ocurrido lo contrario, se crearon unidades más pequeñas (se subdividió el departamento), se aplicó la división vertical y horizontal del trabajo creándose una jerarquía a ese nivel.



2. Al observar la figura anterior, se percibe, a simple vista que para agruparlos, la preparación diferencia a los puestos según los conocimientos, las habilidades y los procesos que utiliza el profesional y por consiguiente se agrupan en ese sentido. Por otro lado, el Proceso de Encasillamiento facilita la agrupación de los departamentos al encasillarlos en los diferentes programas que debe desarrollar la Escuela y además el departamento responde a una misión, objetivos y funciones que lo caracterizan.

La mayoría de los docentes del departamento imparten asignaturas relacionadas con la Gestión Empresarial, o sea, que son profesores de Dirección e imparten asignaturas complementarias, al ser sus principales clientes los directivos de las empresas turísticas y los trabajadores del sector. Por eso se le nombra Departamento de Gestión y ese debe ser el primer nivel de agrupación.

El Colectivo de Informática se diferencia del resto de los profesores del departamento por los conocimientos y habilidades que poseen.

3. Se incumple el principio de autoridad única (unidad de mando).
4. Se incumple el principio de unidad de dirección, en el que cada grupo de actividades con un mismo objetivo debe tener un solo jefe.

3.3.2.3. Diseño de los Vínculos Laterales.

Luego del análisis de los puestos y de la superestructura de la Escuela el Grupo se orientó a la forma que la misma coordina su trabajo horizontalmente, o sea, cómo están diseñados los vínculos laterales.

La Escuela cuenta con un Presupuesto de Ingresos y Gastos que es asignado por la Dirección Nacional anualmente. Dicho presupuesto tiene un carácter regulador de forma global al controlar los gastos e ingresos, incidiendo de diferentes formas en las áreas profesional y hotelera.

Los departamentos docentes acoplan su trabajo de forma mancomunada y lo coordinan a través de la normalización de las habilidades, agrupándose teniendo en cuenta el proceso de encasillamiento a los cuales responden los profesionales y a su preparación, conocimientos y habilidades. No generan ingresos económicos, ni es factible aplicarles la normalización de los procesos de trabajo ni de los output, por tal razón no se le aplica el control del rendimiento económico, sino que se les controla el desempeño alcanzado.

Pero los miembros sí comparten los recursos comunes, manteniendo su independencia. Se controlan los gastos globales en que incurren por el trabajo que realizan: Gastos de personal (salarios, etc.); Gastos de Bienes y Servicios (Materiales para la Enseñanza, gastos de práctica docente; Información Científico Técnica, etc.).

El hotel, además de la función docente, cumple una función comercial, aplicándose el control de los Gastos así como de los ingresos, con su respectivo control del rendimiento económico, quedando especificados los parámetros de los recursos, productos e informaciones que unas unidades organizativas les deben entregar a otras, tanto en el proceso de los servicios de restauración, con un acoplamiento secuencial de sus unidades, como el proceso de los servicios de alojamiento que sus unidades de Carpeta y Ama de Llaves, se acoplan recíprocamente entre ellas para el desarrollo del trabajo y de forma secuencial con el área de abastecimiento. (ANEXOS 4 y 5).

Además la Escuela coordina el trabajo entre las unidades a lo largo de toda la estructura a través de la **Planificación de Acciones**, con la aplicación de la Planeación Estratégica, mediante la cual la organización valora anualmente sus fuerzas y debilidades, las oportunidades y amenazas del entorno. Tiene definidos los Objetivos Estratégicos y las

Áreas de Resultados Clave. Y desarrolla diversos planes para poner en práctica los objetivos. Los máximos responsables de los objetivos y ARC de la organización son los Subdirectores Docente, I+D, Administrativo; El Especialista principal del Grupo Económico y el Técnico de Seguridad y Protección.

La Dirección de la Escuela ejerce un control sistemático del cumplimiento de los objetivos y la marcha de las estrategias del Centro.

Según los resultados de las encuestas aplicadas, los profesores están sometidos a una serie de controles y reglas que tienden a formalizar un poco la estructura.

Entre los mecanismos de control aplicados se suma que el profesor tiene que aplicarse el autocontrol del Fondo de Tiempo. Tarea que no tiene nada que ver con la función docente.

La planificación y control de fondo de tiempo es una función que se corresponde con la Tecnoestructura, siendo los analistas los encargados de la misma. Al no estar elaborada la Tecnoestructura, en sus efectos, se convierte en una función del Jefe del Departamento, según aparece en el Inciso i), Artículo 91, Sección Segunda, Capítulo III De la Estructura de las Escuelas, del Reglamento General de FORMATUR, p.21.

3.3.2.4. Dispositivos de enlace.

La Escuela cuenta con diversos puestos de enlace para coordinar el trabajo de los departamentos docentes, como por ejemplo, existen los metodólogos que encausan el trabajo de capacitación, investigación, postgrados, etc., sin tener que recurrir a las vías verticales. De hecho los Subdirectores Docente y de I+D se convierten en puestos de enlace.

Además, el Centro está utilizando dos puestos de enlace en el Departamento Docente para coordinar el Trabajo Metodológico y Científico entre los grupos de trabajo. Estos puestos son innecesarios en el nivel operativo por la posibilidad de que esas tareas sean llevadas por el profesional al frente de la unidad y en segundo lugar, existe una Subdirección de Investigación y Desarrollo que entre sus funciones se encuentra la de planificar y controlar el trabajo científico de la Escuela.

La reunión se ha convertido en uno de los vínculos principales para facilitar la adaptación mutua en la Escuela.

En el Centro son utilizados los **Comités Permanentes** para enlazar las unidades organizativas, como por ejemplo: El Consejo de Dirección, El consejo Técnico, El Consejo Científico.

Existen problemas de interdependencias entre el Hotel Escuela y el área docente, específicamente el Departamento de Especialidades Técnicas. No está representada la doble subordinación a la que están sometidos los docentes de ese departamento que ejercen funciones de coordinadores o

laboran como operarios en el Hotel. En ambos casos los profesores responden por la calidad y los resultados de los servicios hoteleros ante la Dirección del mismo, cuya información asciende a través de los flujos de información y autoridad formal del Hotel. Al mismo tiempo, cuando se desarrolla docencia en el Hotel, la calidad de los servicios de alojamiento y restauración, desarrollados por los estudiantes bajo la guía y orientación de los profesores, los docentes responden por la calidad y resultados del proceso de enseñanza aprendizaje y de la innovación ante el Jefe del Departamento de Especialidades técnicas.

El docente que imparte clases en el Hotel coordina su trabajo a través de la normalización de las habilidades, sin embargo debe lograr la coordinación del trabajo de sus alumnos y de él mismo con el resto de los trabajadores del hotel por medio de la normalización de los procesos de trabajo.

3.3.2.5. Análisis del Sistema Decisor.

Área Profesional

El tipo de descentralización existente, fundamentalmente, es la Descentralización Vertical y Horizontal, partiendo que la parte principal de la organización es el Núcleo de Operaciones donde debe concentrarse el poder de decisión. Sus miembros son profesionales y su trabajo se coordina generalmente mediante la normalización de habilidades.

La influencia del control externo, la planificación de acciones, la existencia de algunas reglas que inciden en el trabajo de los profesores, así como los controles establecidos, incluyendo el autocontrol del fondo de tiempo que tiene que realizar el docente tienden a la formalización del comportamiento.

Los Subdirectores Docente y de I+D poseen autoridad funcional, mientras que los jefes de los departamento, autoridad formal.

Hotel Escuela.

La normalización de los procesos de trabajo como principal mecanismo de coordinación, así como la formalización del comportamiento como principal parámetro de diseño permiten que las reglas y las normas incidan en toda la estructura del Hotel, fomentándose la comunicación formal en todos los niveles, la toma de decisiones sigue la cadena de autoridad formal, predominando la **Centralización Vertical**. Posee pocos directivos intermedios y apenas analistas.

3.4. Configuración Estructural.

De los análisis realizados y partiendo de la caracterización que hace Mintzberg de la organización en la que se hace referencia en el Capítulo I, el Grupo concluyó que estamos ante una estructura algo sui generis. La Escuela de Hotelería y Turismo de Santiago de Cuba presenta una **estructura híbrida** con la combinación de una burocracia profesional, y dos

burocracias simples, una en el área administrativa y la otra en el área hotelera.

La burocracia profesional es la configuración que mejor describe la estructura global de la Escuela por los motivos siguientes:

- ☞ La parte fundamental de la Escuela es el Núcleo de Operaciones.
- ☞ Sigue como la otra parte más elaborada el Staff de Apoyo que sirve al Núcleo de Operaciones.
- ☞ Poca elaboración de la Tecnoestructura.
- ☞ La Normalización de las Habilidades predomina como principal mecanismo de coordinación.
- ☞ El proceso de Encasillamiento crea en la estructura de la Escuela una equivalencia entre las bases de agrupación funcional y de mercado. Además permite que el centro separe las distintas tareas de los departamentos docentes para asignárselas a los profesores.
- ☞ La Preparación y el Adoctrinamiento, la Especialización Horizontal del puesto, así como la Descentralización Vertical y Horizontal constituyen los principales parámetros de diseño.

En este caso se cumple lo planteado por Mintzberg sobre las jerarquías administrativas paralelas. Existiendo además, una administración descendente, en forma de **burocracia simple**, para el Staff de Apoyo, la cual presenta las características siguientes:

- ☞ Centralización Vertical. Las decisiones se suelen tomar, fundamentalmente, por el Subdirector Administrativo.
- ☞ Pocos directivos intermedios.
- ☞ Las tareas de operaciones poco complejas y repetitivas.
- ☞ Habilidad mínima y poca necesidad de preparación.
- ☞ Se miden generalmente los resultados, controlándose directamente las tareas asignadas.

Otra característica de la estructura de la Escuela es que cuenta con un Hotel que funge como un laboratorio docente y que se presta a la forma de la **burocracia simple**, al disponer de estructuras que están ligadas internamente a sus instalaciones físicas permanentes y presenta las características siguientes:

- ☞ Flujo de trabajo racionalizado. (ANEXOS 4 y 5)
- ☞ Tareas de operaciones sencillas y estables.
- ☞ Normalización de los procesos de trabajo para su coordinación.
- ☞ Formalización del comportamiento como principal parámetro de diseño.
- ☞ Las reglas y las normas en toda la estructura.
- ☞ La toma de decisiones suele seguir la cadena de autoridad formal.
- ☞ Pocos directivos intermedios y apenas analistas.

3.4.1. Análisis de la Efectividad del Diseño Estructural.

Para analizar la efectividad del diseño estructural actual de la Escuela, primeramente se realizaron sesiones conjuntas de trabajo con los grupos que analizaron la situación e incidencia de los parámetros de diseño y los factores de contingencia en el Centro. Luego se realizaron sesiones plenarias con la participación de todos los grupos en las que se enriquecieron los debates y por consenso se obtuvieron los resultados siguientes:

Hipótesis de la Configuración: La estructura efectiva requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño (adopta una configuración lógica)

Para verificar la hipótesis de la configuración se tuvo en cuenta la configuración lógica que deben adoptar los parámetros de diseño.

La alta especialización horizontal y la baja especialización vertical son coherentes con los puestos profesionales de los departamentos docentes, contando para su coordinación con la normalización de las habilidades y con el correspondiente parámetro de diseño la preparación y el adocctrinamiento.

Los puestos ampliados verticalmente y especializados en la dimensión horizontal son coherentes con la preparación y el adocctrinamiento que deben tener los docentes para el desarrollo de su trabajo, manteniendo consistencia interna con la normalización de las habilidades para la coordinación.

- ☞ La ampliación horizontal del puesto, con tareas administrativas (autocontrol del fondo de tiempo), no es coherente con las tareas relacionadas con los servicios docentes que deben desarrollar los profesores.
- ☞ La aplicación de diversas reglas y reglamentos administrativos que tienden a formalizar el comportamiento no es coherente con la coordinación a través de la normalización de las habilidades y la relativa autonomía que necesitan los profesionales para el desarrollo de su trabajo ni con la descentralización vertical y horizontal.
- ☞ La subdivisión del Departamento de Gestión en **pequeños grupos o unidades con jefes de colectivos** al frente **no es coherente**:
 - a) En el caso de la Escuela con el tipo y numero de puesto que se agruparon en las unidades de primer orden (Departamentos) que a partir de ahí es que comienza a construirse la superestructura.
 - b) Con el proceso de encasillamiento a través del cual los Departamentos se agruparon en base a los programas de estudios (Programas Normativos), que responden a las necesidades de los clientes, categorizados de acuerdo con una contingencia lo cual ha permitido a la Escuela separar sus distintas tareas de operaciones asignándosela a los profesionales que por su preparación la pueden cumplir.

- c) Con la agrupación según los conocimientos y habilidades.
- d) Con el tamaño que pueden alcanzar las unidades de operaciones, las que pueden ser muy grandes y con pocos directivos en el primer nivel de supervisión.

- ☞ La agrupación de puestos en unidades de primer orden, con profesores que han recibido una preparación y tienen conocimientos y habilidades diferentes no es coherente con el proceso de Encasillamiento, que permite el buen funcionamiento de los Centros Docentes, además es inconsistente con la necesidad de que el jefe del departamento sea miembro titulado de la profesión, con la agrupación según los conocimientos.
- ☞ La agrupación del Administrador de la RED al Departamento de Gestión no es coherente con la importancia estratégica de la información y la comunicación, ni con la agrupación según los conocimientos y las habilidades ni con las funciones de carácter global que debe desarrollar el puesto.
- ☞ La división vertical del trabajo aplicada no es coherente con el flujo natural del trabajo como parámetro fundamental en el diseño de las organizaciones.
- ☞ El Sistema de Información que existe actualmente no es coherente con los flujos verticales de información y de toma de decisiones.
- ☞ La subdivisión del Departamento de Gestión en 5 unidades mas pequeñas con una mayor supervisión y control sobre sus miembros no es coherente con la preparación que tienen sus profesores que necesitan un considerable control sobre su trabajo y un alto grado de autonomía profesional.
- ☞ La subordinación de los departamentos docentes al Director de la Escuela no es coherente con la jerarquía profesional ni con el poder que corresponde al carácter de experto que predomina en las subdirecciones.
- ☞ La cantidad de puestos subordinados al Ápice Estratégico no es coherente con las funciones de esta parte de la organización en los que se deben agrupar, según Mintzberg, "... personas encargadas de una responsabilidad general de la organización: El director general y los demás directivos de nivel superior cuyas preocupaciones sean de carácter global, incluidos quienes les asisten directamente como secretarías, adjuntos, etc.", inclusive es incoherente con las funciones de los propios puestos.
- ☞ Ubicar a las subdirecciones al mismo nivel jerárquico que los departamentos y grupos de trabajo no es coherente con la división vertical y horizontal del trabajo ni con el nivel de autoridad y responsabilidad de cada unidad.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente se concluyó que el diseño estructural que presenta la Escuela no cumple la Hipótesis de la Configuración,

ubicándose las mayores dificultades en la burocracia profesional como configuración que describe la estructura global de la Escuela. Las principales inconsistencias se aprecian en el diseño de puestos, diseño de la superestructura: agrupación de unidades, tamaño de la unidad

Hipótesis de la Congruencia

Para la verificación del comportamiento de la Hipótesis de la Congruencia, primeramente se caracterizaron los Factores de Contingencia, además se tuvo en cuenta las características del trabajo de la Escuela en correspondencia con la relación entre las variables independientes y las intermedias. Para ello se realizaron trabajos en grupos y secciones plenarias y se obtuvieron los resultados siguientes:

Edad y Tamaño

Aunque los factores de edad y tamaño no son de gran importancia, se definió que la Escuela, a pesar de su corta edad, ya es madura por las características que tienen los profesores de estar preparados previamente, antes de incorporarse a trabajar ya poseen los conocimientos y habilidades, posibilitándole desarrollar su trabajo desde el primer momento sin dificultad. Aportando a la Escuela, desde el instante de su vinculación, las normas aprendidas en los Centros de Enseñanza en los que se prepararon, familiarizándose rápidamente con el funcionamiento del Centro y las interrelaciones con su entorno. La Escuela posee un tamaño medio.

Así mismo, los trabajadores del Hotel tienen dominio del funcionamiento de la instalación debido a la alta formalización del comportamiento a través de las diferentes reglas, procedimientos y la normalización de los procesos de trabajo que les permite de forma rápida adaptarse a las condiciones trabajo.

Sistema Técnico

El **Sistema Técnico** es de gran importancia para la Escuela al no ser ni sumamente regulador, ni sofisticado, ni automatizado, cuyas características se cumplen en los departamentos docentes.

Sin embargo, el trabajo de los profesores de Informática está algo regulado con el uso de las computadoras y los laboratorios de computación para el desarrollo de sus clases.

En el núcleo de operaciones del Hotel el Sistema Técnico es regulador; en parte porque los operarios deben prestarle una atención constante al equipamiento (cocina, hornos, nevera, cafeteras, etc.) que por sus características condiciona su comportamiento, en el trabajo. No es sofisticado, en general el equipamiento es atendido por el área de mantenimiento. Además no es automatizado.

El entorno.

El **Entorno** es el principal factor de contingencia para la Escuela, al ser los profesores los que dominan el núcleo de operaciones, y utilizan procedimientos difíciles de aprender pero bien definidos, esto significa que el entorno es a la vez complejo y estable.

Sin embargo, para las unidades del núcleo de operaciones del Hotel es sencillo y estable.

El poder

En sentido general, el **Poder** para la toma de decisiones en cuanto al funcionamiento y existencia de la Escuela es externo, depende de los organismos superiores destinados por el Estado para la gestión de ese poder.

Características del trabajo de la Escuela basada en la relación entre las variables independientes y las variables intermedias.

Edad – Predictibilidad – Velocidad de respuesta	Centro de corta edad, trabajo predecible y normalizado, con velocidad de respuesta media.
Tamaño – Predictibilidad – Diversidad	Escuela con tamaño medio, trabajo predecible, complejo y diversificado.
Sistema Técnico – Carácter regulador	Sistema técnico no regulador, no sofisticado.
Estabilidad del entorno – Predictibilidad	El entorno es estable, trabajo predecible
Complejidad del entorno – Comprensibilidad	Entorno complejo. Trabajo complejo. Requiere de altos conocimientos.
Diversidad – Diversidad del trabajo	El trabajo es diversificado por los diferentes servicios que presta la escuela
Hostilidad – Predictibilidad – Velocidad de respuesta	Entorno no hostil, trabajo predecible y la velocidad de respuesta es media
Propiedad – Velocidad de respuesta	Velocidad de respuesta media.
Necesidades de los miembros – Predictibilidad – Velocidad de respuesta	Necesidad de poder del experto, la velocidad de respuesta es media.
Moda	La profesionalidad.

Luego de caracterizados los factores de contingencia se puede verificar la Hipótesis de la Congruencia.

Hipótesis de la congruencia: “La estructura efectiva requiere que los parámetros de diseño se ajusten debidamente a los factores de contingencia”.

Para la verificación del vínculo que muestra esta última hipótesis el autor propone 16 hipótesis más específicas, referentes cada una a un **factor de contingencia**, las cuales fueron analizadas y los resultados fueron los siguientes:

Se refieren a la **Edad**:

1. Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.
2. La estructura refleja la época en que se fundó el sector.

El factor de la **Edad** es de poca importancia en el análisis realizado, sin embargo, en relación a las Hipótesis asociadas a la Edad, la primera no se cumple por ser un centro de corta edad, aunque la formalización del comportamiento se manifiesta de forma variada en su estructura: área profesional - baja formalización, área hotelera y staff de apoyo – alta formalización. La segunda se cumple, es un centro de corta edad en pleno proceso de desarrollo y refleja las características de los centros ramales y educacionales creados en esa época: Trabajo dirigido a la capacitación y superación de los directivos (cuadros y reservas), y trabajadores del sector.

Se refieren al **Tamaño**:

3. Cuanto mayor sea la organización más compleja será la estructura.
4. Cuanto mayor sea la organización mayor será el tamaño de la unidad media.
5. Cuanto mayor sea la organización más formalizado será su comportamiento.

El factor del **Tamaño** también es de poca importancia y no se cumple ninguna de sus hipótesis. Es un centro de tamaño medio, con tendencia a la formalización del comportamiento, con una unidad media poco elaborada, y una estructura que se puede definir como compleja.

Se refieren al **Sistema Técnico**:

6. Cuanto más regulador sea el sistema técnico más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura en el núcleo de operaciones.
7. Cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa; concretamente, mayor y más

profesional será el STAFF de apoyo, mayor será la descentralización selectiva (hacia dicho STAFF) y mayor el uso de los dispositivos de enlace (a fin de coordinar el trabajo del STAFF).

8. La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica.

El sistema técnico es de gran importancia para la Escuela, específicamente para el área profesional, por las características que el mismo posee: no es ni sumamente regulador, ni sofisticado, ni automatizado. Sin embargo en el área hotelera es regulador, pero no automatizado ni sofisticado. Por tal motivo la hipótesis 6 se cumple en el núcleo de operaciones del hotel, pues al ser regulador, propicia la formalización del trabajo y que su estructura sea más burocrática. Las hipótesis 7 y 8 no se cumplen.

Se refieren al **Entorno**:

9. Cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica resulta la estructura.
10. Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada será la estructura.
11. Cuanto más diversificados estén los mercados de la organización, mayor será la tendencia a dividirla en unidades basadas en el mercado (suponiendo que existan economías de escalas favorables)
12. La extrema hostilidad del entorno conduce a toda organización, hacia una centralización provisional de su estructura.
13. Las disparidades en el entorno estimulan la descentralización selectiva de la organización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas.

El **Entorno** es el principal factor de contingencia para la Escuela, al ser los profesores los que dominan el núcleo de operaciones, y utilizar procedimientos difíciles de aprender pero bien definidos. Esto significa que el entorno es a la vez complejo y estable.

Por las características que presenta el Entorno para los centros profesionales, de ser complejo y estable, no se cumplen las hipótesis 9, 12, 13 referidas al mismo.

La hipótesis 10 se cumple al ser tan complejo el entorno que permiten procesar los difíciles procedimientos que sólo pueden aprenderse en los extensos programas de preparación formal impartidos en otros centros profesionales. La

normalización de las habilidades permite la descentralización de la estructura.

La hipótesis 11 se cumple debido a que el mercado de la escuela es diversificado, y la misma reúne a grupos de profesionales, profesores, de especialidades distintas (Dirección, Marketing, Calidad, Economía, Idiomas, etc.) para atender a clientes de distintos tipos (Directivos, mandos medios, cocineros, etc.) Además, está diversificado por zona geográfica, ya que la escuela atiende la región Santiago - Guantánamo.

Producto de la estacionalidad, o sea, de las altas y bajas en el turismo, el entorno está incidiendo en el Departamento de Gestión, provocando una ampliación horizontal del puesto de los profesores que han tenido que preparar asignaturas fuera de su especialidad.

Se refieren al **Poder**:

14. Cuanto mayor es el control externo de la organización, más centralizada y formalizada resulta su estructura.
15. Las necesidades de poder de los miembros suelen generar estructuras excesivamente centralizadas.
16. La moda impone la estructura del momento (y de la cultura) a pesar de que ésta sea, en ciertas ocasiones inadecuada.

La hipótesis 14 se cumple para el área hotelera al existir congruencia entre la centralización y la formalización con el control externo, en esta parte de la estructura.

La hipótesis 15 no se cumple.

La hipótesis 16 se cumple, estando de moda la profesionalidad. Los requisitos del puesto cada vez más exigen una mayor preparación de sus ocupantes.

Luego del análisis realizado el grupo concluyó que no se cumple la Hipótesis de la Congruencia por la incidencia que tienen los cambios que está experimentando el entorno, específicamente, en el Departamento de Gestión, afectando la especialización horizontal del puesto. Además, el control externo tiende a la formalización y centralización de la estructura.

Mintzberg propone una tercera hipótesis para determinar la efectividad estructural, en la cual plantea que sólo podrá existir incongruencia del diseño estructural con algún factor de contingencia, si se garantiza la consistencia interna del mismo (**Hipótesis de la Configuración Extendida**). De no ser así las dos hipótesis anteriores deberán cumplirse para que el diseño sea efectivo.

Hipótesis de la configuración extendida: “La estructura efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia”.

Esta hipótesis tampoco se cumple debido a la inconsistencia que existe entre la complejidad y Predictibilidad del trabajo de los docentes que lo coordinan a través de la normalización de las habilidades y la correspondiente preparación

que necesitan para ello, con la variabilidad del entorno que exige de los profesores una preparación constante al tener que incluir nuevas asignaturas, que implica nuevos conocimientos y habilidades.

Así mismo, la complejidad del entorno no es consistente con la agrupación de unidades de los Departamentos del DICA y Gestión, debido a la complejidad del trabajo de los docentes, su preparación, conocimientos y habilidades y que los departamentos responden a objetivos, misiones, y funciones específicos, así como a un proceso de encasillamiento.

3.5. Complejidad de la Estructura.

Se consideró que el Centro presenta una estructura compleja y en ello inciden fundamentalmente:

- La gran diversidad de actividades y servicios que brinda la Escuela tanto desde el punto de vista docente: capacitación, asesorías, consultorías, como los servicios hoteleros: restauración, alojamiento.
- La interdependencia entre los servicios docentes y los servicios que presta el Hotel en los cuales se vinculan los procesos de enseñanza – aprendizaje con los procesos de alojamiento y restauración.

La complejidad de la estructura, basada en la diversidad y en la interdependencia puede enfrentarse a través de los comités permanentes, estructuras matriciales, la descentralización horizontal y vertical, para el trabajo profesional.

3.6. Vínculo Estructura Estrategia.

La estrategia de la Escuela está encaminada a la satisfacción de las necesidades de las empresas del Sistema Turístico con profesionales más preparados, capaces de dar respuestas a los problemas cada vez más crecientes de los clientes.

Entre sus factores críticos de éxito aparece la necesidad de un funcionamiento adecuado de los subsistemas del Hotel Escuela; Integración del claustro con las diferentes entidades turísticas del territorio; fortalecimiento y estabilidad del claustro, etc.

Las ARC y los Objetivos Estratégicos están distribuidos entre las Subdirecciones Docente, I+D, Administrativa, la Dirección del Grupo Económico.

Además, la Escuela ha diversificado en gran medida los servicios que presta y ha aumentado la calidad de los mismos. Todo ello exige que la estructura se adecue a las exigencias actuales del diseño estratégico del Centro.

3.7. Análisis del Contexto EHT.

La EHT se desempeña en un contexto caracterizado por la inconsistencia de algunos elementos que la integran, por ejemplo:

- Un diseño estructural que no ha resuelto el problema de las interdependencias entre los servicios docentes (Burocracia Profesional) y el Hotel Escuela(Burocracia simple) a través de los vínculos laterales, específicamente un dispositivo de enlace que resuelva la situación.
- Un diseño estructural con una inconsistente división vertical del trabajo, al no definir los niveles de autoridad y responsabilidad en correspondencia con el flujo natural del trabajo.
- Una Burocracia Profesional con una incongruente agrupación de unidades al no tener en cuenta la base de agrupación según los conocimientos y habilidades
- Una estructura con una incongruente división horizontal del trabajo donde aparecen en un mismo nivel jerárquico los subdirectores, jefes de departamentos, jefes de grupos, con diferentes responsabilidades, objetivos, misiones y funciones.

Luego de analizado el contexto EHT se comprobó que el actual diseño estructural de la Escuela no es efectivo y afecta el normal funcionamiento de la organización, llegando a la conclusión de que se cumple la hipótesis de la investigación que dice:

Si se definen las inconsistencias internas entre los distintos parámetros de diseños, se podrá proponer una reestructuración de la Escuela que permita la efectividad requerida para el mejoramiento de su funcionamiento, el logro de sus estrategias y objetivos, así como en su adaptación al contexto en que se desempeña.

3.8. Reestructuración.

A partir de los elementos analizados anteriormente y la necesidad de reestructuración se pensaron en dos cuestiones fundamentales.

La primera fue qué o cuáles variantes de reestructuración se podría proponer. La segunda fue precisar los elementos a tener en cuenta para definir y valorar las variantes.

Aplicando las técnicas de trabajo en grupo, como la tormenta de ideas, la reducción de listado, se determinaron 8 elementos de juicio. Luego, teniendo en cuenta los resultados de los análisis realizados y partiendo del organigrama actual de la Escuela se pasó a la propuesta de las posibles variantes que se analizarían para la propuesta de reestructuración.

En una sesión de trabajo se propusieron algunas variantes, a partir de diferentes propuestas de cambios y mejoras de la estructura actual.

Se acordó por consenso que debían quedar definidos tres niveles jerárquicos y que se representaran en las variantes propuestas, ellos son:

- **Nivel directivo**, en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias del Centro, en este nivel se encuentra el Director de la Escuela con su Consejo de Dirección.
- **Nivel ejecutivo**, en el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la Escuela, de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo, en este nivel se encuentran los Subdirectores
- **Nivel Operativo**, donde se ejecutan las operaciones de la Escuela, en este nivel se encuentran los departamentos docentes, las unidades del Hotel y las diferentes unidades administrativas.

Se trabajaron las diversas propuestas a partir de algunos elementos tratados en el transcurso de la investigación:

1. Correspondencia estructura estrategia.
2. Consistencia entre la preparación de los profesionales, sus conocimientos y habilidades con la agrupación de unidades.
3. Consistencia entre la agrupación de unidades según las habilidades y los conocimientos y el proceso de encasillamiento.
4. Correspondencia del flujo natural del trabajo con la división vertical, nivel de autoridad y responsabilidad, jerarquía profesional.
5. Consistencia entre la agrupación de unidades según los conocimientos y habilidades y el tamaño de la unidad
6. Aplicación de la estructura matricial para coordinar el trabajo entre diferentes áreas, servicios.
7. Congruencia entre la diversidad del mercado y la agrupación de unidades según el proceso de encasillamiento.
8. Consistencia en la agrupación de tareas de acuerdo con los flujos naturales de trabajo y las diferentes áreas de la Escuela.

Teniendo en cuenta los elementos antes señalados, se empezaron a proponer variantes en las que predominaran los mismos; se fueron mejorando algunas, eliminando otras hasta que quedaron cuatro variantes (ANEXOS 6, 7, 8,9). En las mismas predominaron las características siguientes:

1. Quedaron definidos tres niveles jerárquicos.
2. Flujos bien definidos: El flujo natural del trabajo, de autoridad, de información.
3. Una estructura matricial que atiende las interdependencias entre el área profesional y sus servicios docentes y el Hotel Escuela y sus servicios hoteleros. En la que debe quedar especificada la doble subordinación de los docentes, los objetivos de trabajo y las características del mismo. El carácter de laboratorio docente del Hotel donde se aprende haciendo, el trabajo es eminentemente práctico.

Cada variante tiene aspectos que la diferencia una de otras:

Variante I:

Se propone una estructura matricial para atender las interdependencias entre los departamentos docentes y las subdirecciones docente y de Investigación y Desarrollo, donde se tiene en cuenta la responsabilidad de ambas subdirecciones con los objetivos y las estrategias de la Escuela.

Variante II:

En esta variante se tiene en cuenta el cumplimiento del flujo natural del trabajo docente en correspondencia con los flujos de autoridad, de información y, además, la autoridad de carácter profesional, con un miembro titulado al frente del área que sería el subdirector.

Variante III

Esta variante es semejante a las dos anteriores, con la diferencia de que se propone la posibilidad de crear la plaza de Subdirector para el área económica por la complejidad que la misma presenta y por su incidencia en los resultados del trabajo de la Escuela.

Variante IV

Esta variante es semejante a las tres anteriores, pero con la diferencia de que, al tener en cuenta los conocimientos y habilidades en la agrupación de unidades, en la medida que estén mejor preparados los docentes, menos estricta será su supervisión, por consiguiente mayores podrán ser sus unidades de trabajo.

Luego de varios análisis se concluyó que la **variante III** es la que más se acerca a la estructura lógica que debe adoptar la Escuela que permitirá la efectividad requerida para el mejoramiento de su funcionamiento, el logro de sus estrategias y objetivos así como su adaptación al contexto en que se desempeña.

Se analizaron nuevamente todas las variantes y se propone en segunda opción la **Variante I**, seguida de la II y la IV, en ese orden de prioridad.

3.9. EFECTIVIDAD DE LOS DISEÑOS PROPUESTOS.

	Variante I	Variante II	Variante III	Variante IV
	Área Docente			
Puestos	Alta especialización horizontal, ampliada en lo vertical. Alta preparación y adoctrinamiento.			
Superestructura	Agrupación funcional y de mercado según proceso de encasillamiento			
Enlaces Laterales	Puestos de enlace, estructura matricial			
Sistema Decisorio	Descentralización vertical y horizontal			

Edad	Corta Edad
Tamaño	Medio
Sistema Técnico	No regulador ni sofisticado
Entorno	Estable y complejo
Poder.	Externo

	Variante I	Variante II	Variante III	Variante IV
	Área Hotelera			
Puestos	Especialización horizontal y vertical con una marcada división del trabajo. Escasa preparación y adoctrinamiento			
Superestructura	Agrupación funcional			
Enlaces Laterales	Estructura matricial: servicios hoteleros docencia.			
Sistema Decisorio	Centralización.			
Edad	Corta Edad			
Tamaño	Pequeño			
Sistema Técnico	Regulador pero no automatizado ni sofisticado			
Entorno	Estable y sencillo			
Poder.	Externo			

La variante III presenta un diseño donde se representan las unidades fundamentales de la Escuela y los lugares que ocupan cada una de ellas en la organización según el nivel jerárquico. Quedan definidos los flujos naturales de trabajo, de autoridad, de información y se corresponden estos flujos con las diferentes áreas organizacionales y la autoridad de naturaleza profesional al frente de cada área. Se establecen vínculos laterales, estructura matricial, para la solución de las interdependencias entre unidades y áreas de trabajo y se resaltan los comités permanentes. Se reubicaron algunas unidades en correspondencia a sus funciones y las partes constitutivas según Mintzberg. Y se agruparon las unidades según los conocimientos y las habilidades, quedando el departamento de Idiomas agrupado con los profesores de idiomas. Los profesores de Animación pasan al Departamento de Especialidades Técnicas y los de Historia y Cultura al Departamento de Gestión. Se propone la creación de un grupo de informática con funciones docentes e investigativas y que el Administrador de la RED se subordine directamente al Director de la Escuela por la importancia estratégica de la comunicación y la información, además, la creación de una Subdirección Económica, partiendo del nivel de complejidad de dicha área, equilibrando el nivel de responsabilidad con la autoridad para la toma de decisiones según las funciones del puesto de subdirector

Todo lo expuesto anteriormente se considera ventajas en relación al anterior diseño estructural existente en el Centro.

3.10. PRESENTACIÓN A LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA.

Luego de todo el trabajo realizado, se procedió a la presentación de los resultados obtenidos y de la variable seleccionada a la Dirección de la Escuela para su posterior análisis y aprobación como posible reestructuración de la organización.

CONCLUSIONES.

Luego del trabajo realizado se concluyó que:

El actual diseño estructural de la Escuela es incongruente con los elementos del contexto en que se desempeña.

1. El diseño estructural es inconsistente con la división vertical del trabajo, al no definir los niveles de autoridad y responsabilidad en correspondencia con el flujo natural del trabajo, así como con la división horizontal del trabajo donde aparecen en un mismo nivel jerárquico los subdirectores, jefes de departamentos, jefes de grupos.
2. Es un diseño con problemas de interdependencias entre unidades y áreas no resueltos y que de ello depende la calidad de los servicios que presta y la motivación de sus trabajadores, al tener que laborar en dos configuraciones diferentes una burocracia profesional y una burocracia simple.
3. Un diseño con inconsistencia en la agrupación de unidades al no tener en cuenta las habilidades y los conocimientos para agrupar sus unidades del núcleo de operaciones del área profesional que además debe responder al proceso de encasillamiento el cual permite que la Escuela separe sus distintas tareas de operaciones para asignárselas a los profesionales.

El diseño estructural propuesto sigue y permite el cumplimiento de la estrategia de la Escuela, con un alcance mayor en el logro de las metas organizacionales.

Al hacer coincidir el flujo natural del trabajo con los flujos de autoridad, información, así como la autoridad de carácter profesional y los niveles de responsabilidad mejora el funcionamiento de la organización.

Permite una consistencia en la estructura de cada parte así como en la organización global.

Es una estructura organizacional con consistencia interna entre sus parámetros de diseños, permitiendo mayor congruencia con los factores de contingencias

La adopción de la estructura propuesta permitirá que la Escuela de Hotelería y Turismo logre la efectividad requerida para el mejoramiento de su funcionamiento, el logro de sus estrategias y objetivos y la adaptación al contexto en que se desempeña.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la estructura propuesta por los beneficios que aportaría a la Escuela en su funcionamiento y para el logro de sus resultados.
- Fortalecer y perfeccionar el movimiento de entrenadores y profesores adjuntos para poder enfrentar los cambios de altas y bajas en el mercado turístico y que de esa forma los profesores mantengan su ritmo de trabajo según las exigencias de las empresas.
- Considerar la normalización de las habilidades como la vía más efectiva para coordinar el trabajo del profesional, descartando la supervisión directa y la adaptación mutua por considerarse como violaciones de la autonomía profesional y cuyo trabajo es muy complejo
- Analizar la correspondencia de la estructura con la estrategia organizacional, cada vez que se produzcan cambios en la misma.
- Analizar el Sistema de Información (SIG) de la Escuela a partir de la estructura propuesta.

Tener en cuenta la estructura propuesta para la aplicación del Sistema de Control Interno, el Sistema de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente

BIBLIOGRAFÍA.

1. Chiavenato, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1994 Tercera Edición.
2. CITMA. Centro de Gerencia de Ciencia y Tecnología. Delegaciones Territoriales Guantánamo y Holguín. Dirección por Objetivos: gerencia de la efectividad. Lino Lemes Fernández. La Habana, noviembre de 1997.
3. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Séptima Edición. Stephen P. Robbins. San Diego University. Capítulo. 14.
4. Decreto ley 187/ 98 Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial.
5. Decreto No. 42 de 1979. Reglamento General de la Empresa Estatal.
6. Dossier Técnicas Culinarias. Material de Apoyo. Perfil de Formación Cocinero Profesional. M.Sc. Elaine Inés Arcia Barbán. 2006.
7. Enfoques y Métodos para la capacitación a Dirigentes. Francisco Rodríguez García y coautores. Editorial Pueblo y Educación. 1990. P. 25.
8. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. Strategor. Segunda Edición. 1994. 555p.
9. Guía Metodológica para realizar el Diagnóstico Empresarial. Grupo Ejecutivo Perfeccionamiento Empresarial. Mayo de 1998.
10. Hernández Rodríguez, Dra. C. Norma. Sistemas de Información Gerencial. Material de Apoyo a la Docencia. Universidad de Oriente. Mayo 2004.
11. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz: Administración una perspectiva global. Décima Edición.
12. Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión. Editorial Ariel., S.A. Barcelona. 1991. 561p.
13. Reglamento General. FORMATUR. Enero 2001, 55p.
14. Resolución N.8 del 2005. Reglamento General sobre Relaciones Laborales del MTSS.
15. Resolución No. 103 /2005 del MTSS. Calificador de ocupaciones comunes de los trabajadores de servicios.
16. Resolución No. 103 de 1997 del Ministerio de Economía y Planificación, Normas y Procedimientos para la Presentación de Propuestas de Creación, Fusión, Traspaso y Extinción de Empresas.
17. Resolución No. 105 /2005 del MTSS. Calificador de ocupaciones comunes administrativas (secretarias, oficinistas).
18. Resolución No. 108 /2005 del MTSS. Calificador de ocupación común técnico
19. Resolución No. 112 /2005 del MTSS. Calificador de turismo (Camareras, cocineros, auxiliares de cocina)
20. Resolución No. 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios. Sistema de Control Interno.
21. Resolución No. 67 del 2005 del MTSS. Reglamento para la organización salarial del personal docente, dirigentes no docentes y

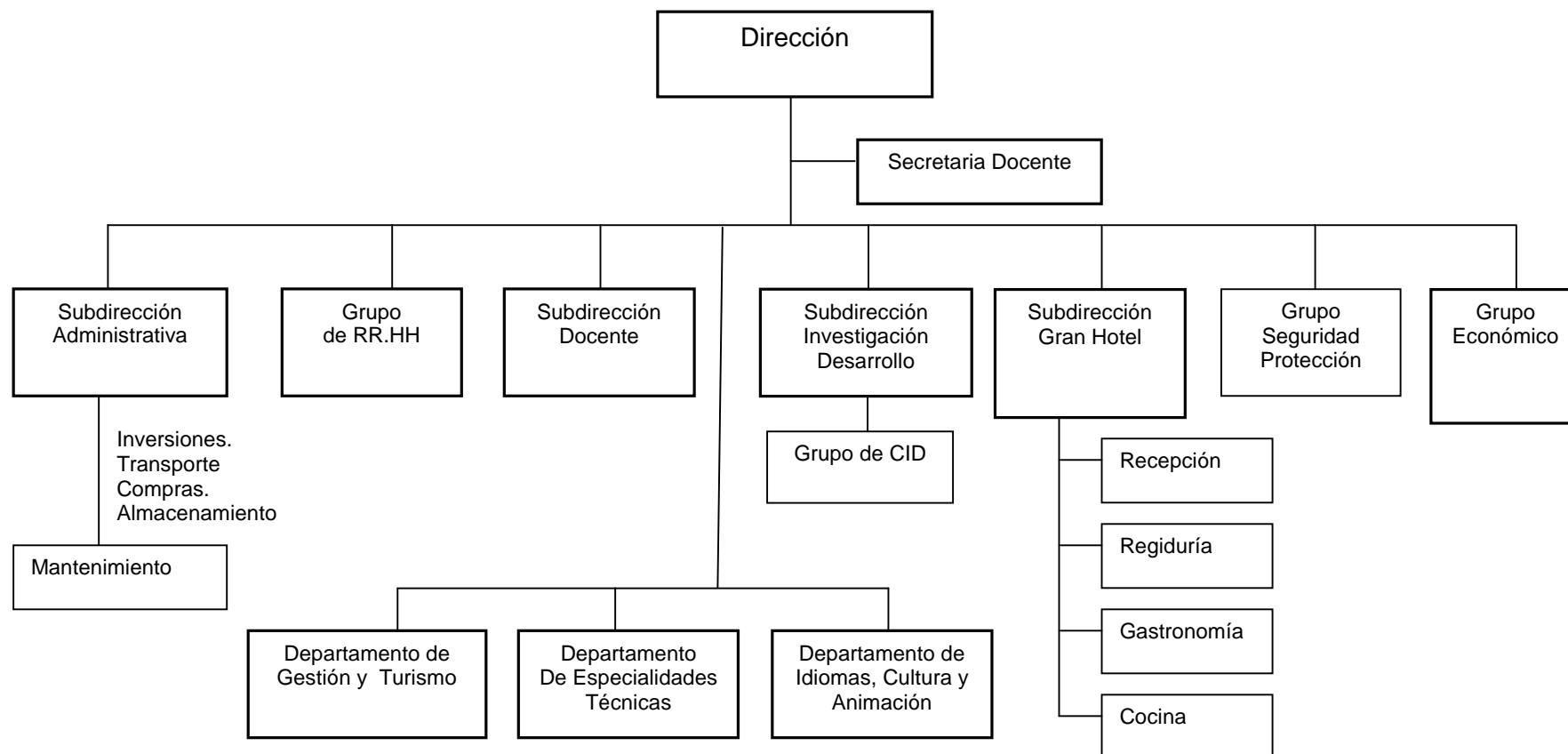
personal de apoyo de las Escuelas de Capacitación de los órganos y organismos de la Administración Central del Estado.

22. Resolución No.28 del 2006 del MTSS. Sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de amplio perfil, el principio de la Idoneidad Demostrada y los planes de capacitación.
23. Resolución No.29 del 2006 del MTSS. Reglamento para la Planificación, organización y ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, en las entidades laborales.
24. Saavedra Acosta, Jorge Luís. Zona Industrial “Celia Sánchez Manduley”: Contexto de una reestructuración. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Dirección. Universidad de Oriente. 1999. 71 p.

ANEXOS

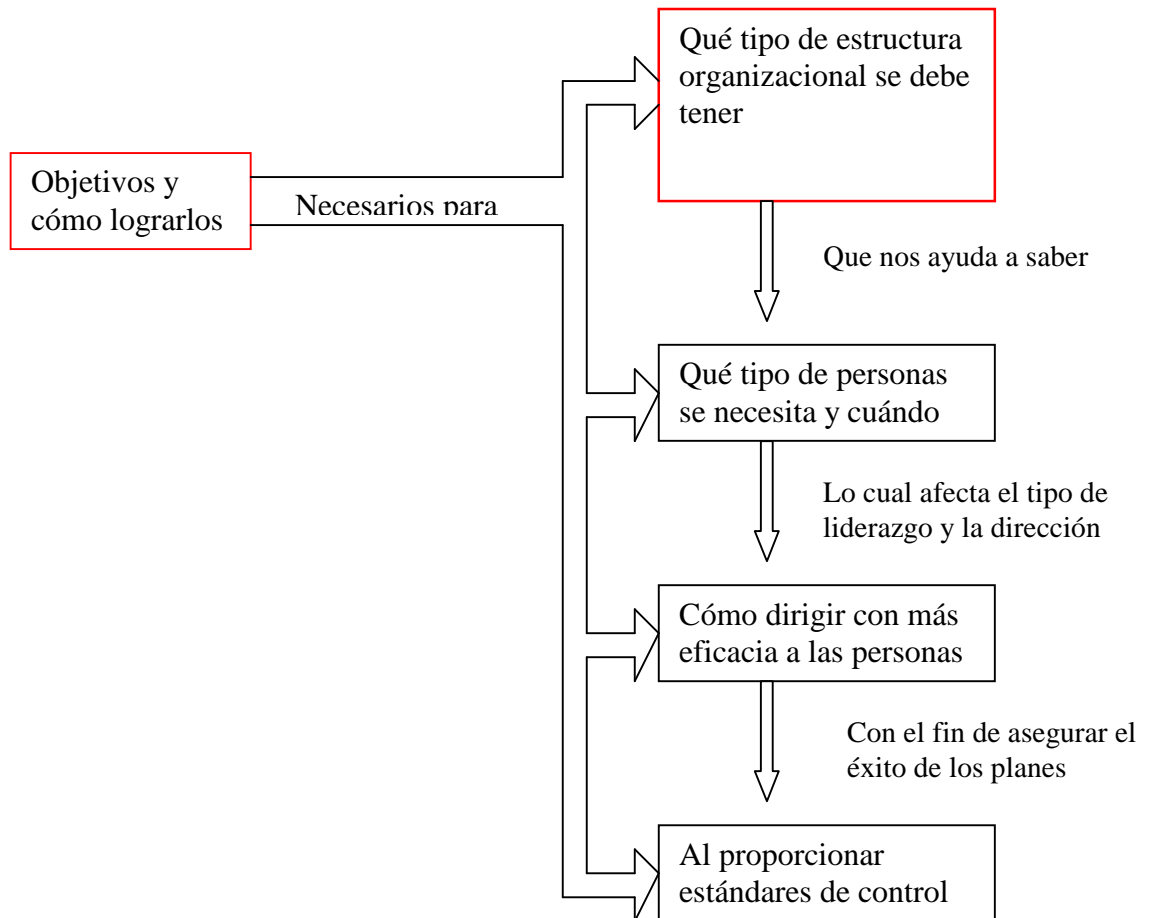
ANEXO 1

Estructura actual de la Escuela de Hotelería y Turismo de Santiago de Cuba.



ANEXO 2

Los planes como fundamentos de la administración



Los planes como fundamentos de la administración. (p.119)

ANEXO 3

Planilla para la caracterización de los Parámetros de Diseño y los Factores de contingencia. Incluyendo los resultados.

Parámetros de diseños.

ACTIVIDAD DOCENTE.

Puestos		Bajo	Medio	Alto
	*Especialización del cargo			
	Horizontal			X
	Vertical	X		
	*Formalización del comportamiento	X		
	*Preparación y Adoctrinamiento.			
	Preparación			X
	Adoctrinamiento.			X
Super Estruct.	*Agrupación de unidades.	Marque la existente		
	Encasillamiento	X		
	Funcional			
	De Mercado			
		Pequeña	Media	Grande
	*Tamaño de la unidad		X	
Enlaces Laterales	*Sistema de Planificación y control	Marque uno de los dos		
	Planificación de acciones	X		
	Control del Rendimiento			
	*Dispositivos de enlace	Marque uno de los cinco		
	Puestos de Enlace			
	Grupos de Trabajo			
	Comités Permanentes	X		
	Directivos Integradores			
Sistema Decisorio	Estructuras Matriciales			
	*Centralización Vertical y Horizontal total			
	*Descentralización Horizontal Limitada			
	*Descentralización Vertical Limitada			
	*Descentralización Vert. Y Horiz. Limitada			
	*Descentralización Vertical y Horizontal	X		

ACTIVIDAD HOTELERA.

Puestos		Bajo	Medio	Alto
	*Especialización del cargo			
	Horizontal			X
	Vertical			X
	*Formalización del comportamiento			X
	*Preparación y Adoctrinamiento.			
	Preparación	X		
	Adoctrinamiento.	X		
Super Estruct.	*Agrupación de unidades.	Marque la existente		
	Encasillamiento			
	Funcional	X		
	De Mercado			
		Pequeña	Media	Grande
	*Tamaño de la unidad	X		
Enlaces Laterales	*Sistema de Planificación y control	Marque uno de los dos		
	Planificación de acciones	X		
	Control del Rendimiento			
	*Dispositivos de enlace	Marque uno de los cinco		
	Puestos de Enlace			
	Grupos de Trabajo			
	Comités Permanentes	X		
	Directivos Integradores			
Sistema Decisorio	Estructuras Matriciales			
	*Centralización Vertical y Horizontal total	X		
	*Descentralización Horizontal Limitada			
	*Descentralización Vertical Limitada			
	*Descentralización Vert. Y Horiz. Limitada			
	*Descentralización Vertical y Horizontal			

FACTORES DE CONTINGENCIA

ACTIVIDAD DOCENTE.

Edad	Joven X	Media	Vieja
Tamaño	Pequeña	Media X	Grande
Sistema Técnico	Poco	Medio	Mucho
Regulador	X		
Sofisticado	X		
Entorno	Baja	Media	Alta
Inestabilidad	X		
Complejidad			X
Diversidad			X
Poder	Marque uno de los dos		
Interno			
Externo		X	

ACTIVIDAD HOTELERA.

Edad	Joven X	Media	Vieja
Tamaño	Pequeña X	Media	Grande
Sistema Técnico	Poco	Medio	Mucho
Regulador			X
Sofisticado	X		
Entorno	Baja	Media	Alta
Inestabilidad	X		
Complejidad	X		
Diversidad		X	
Poder	Marque uno de los dos		
Interno			
Externo		X	

Flujo de Trabajo de Restauración. Hotel Escuela.

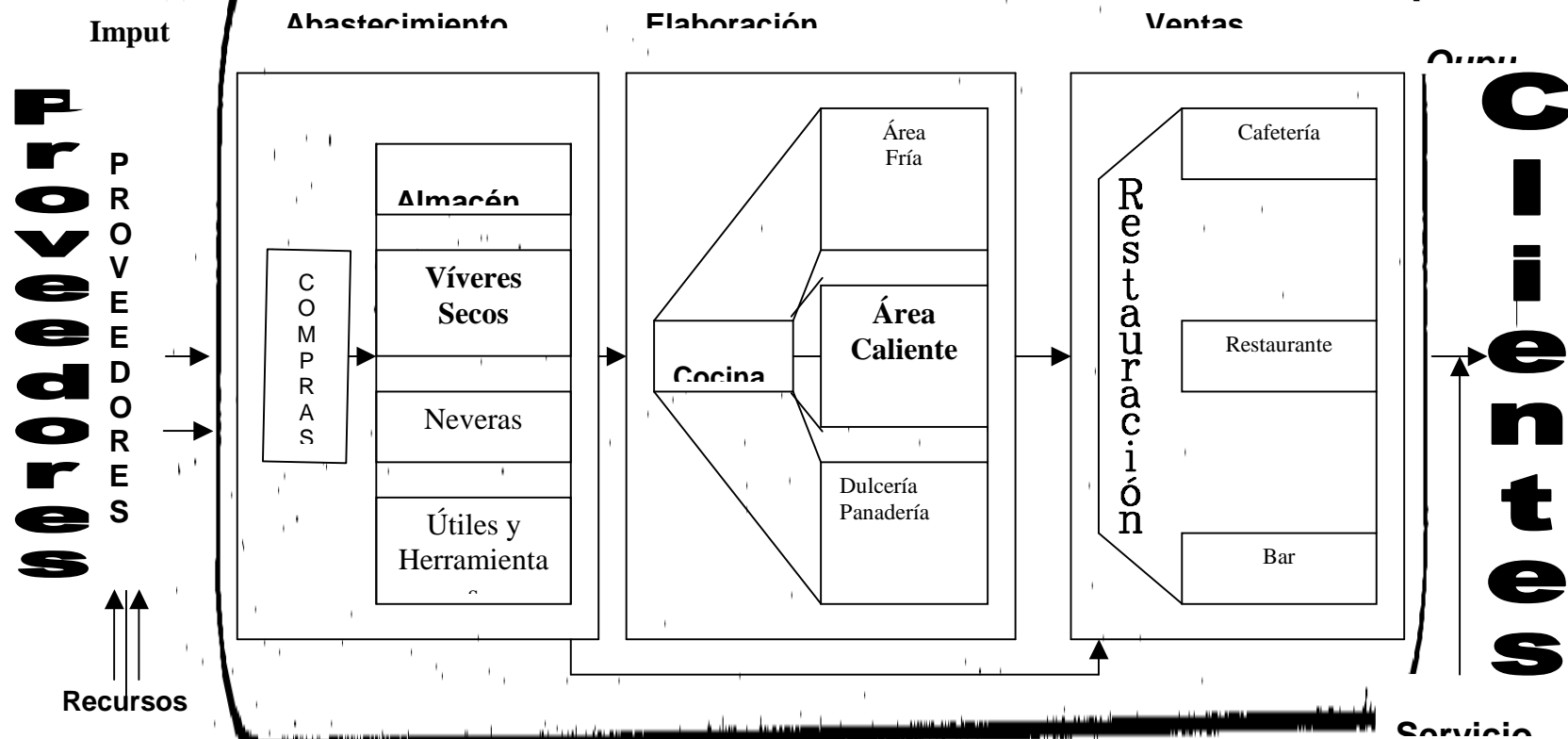
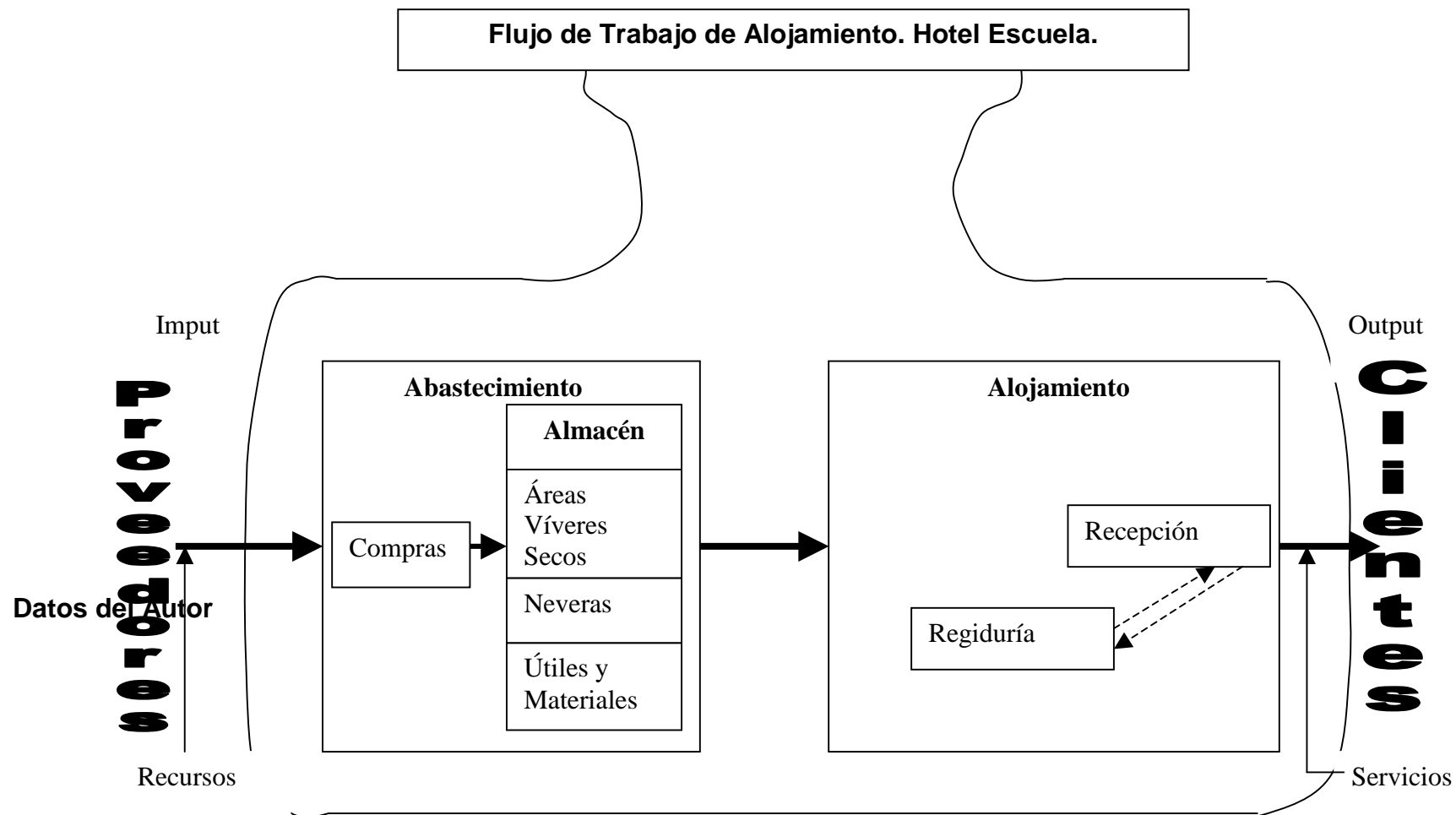


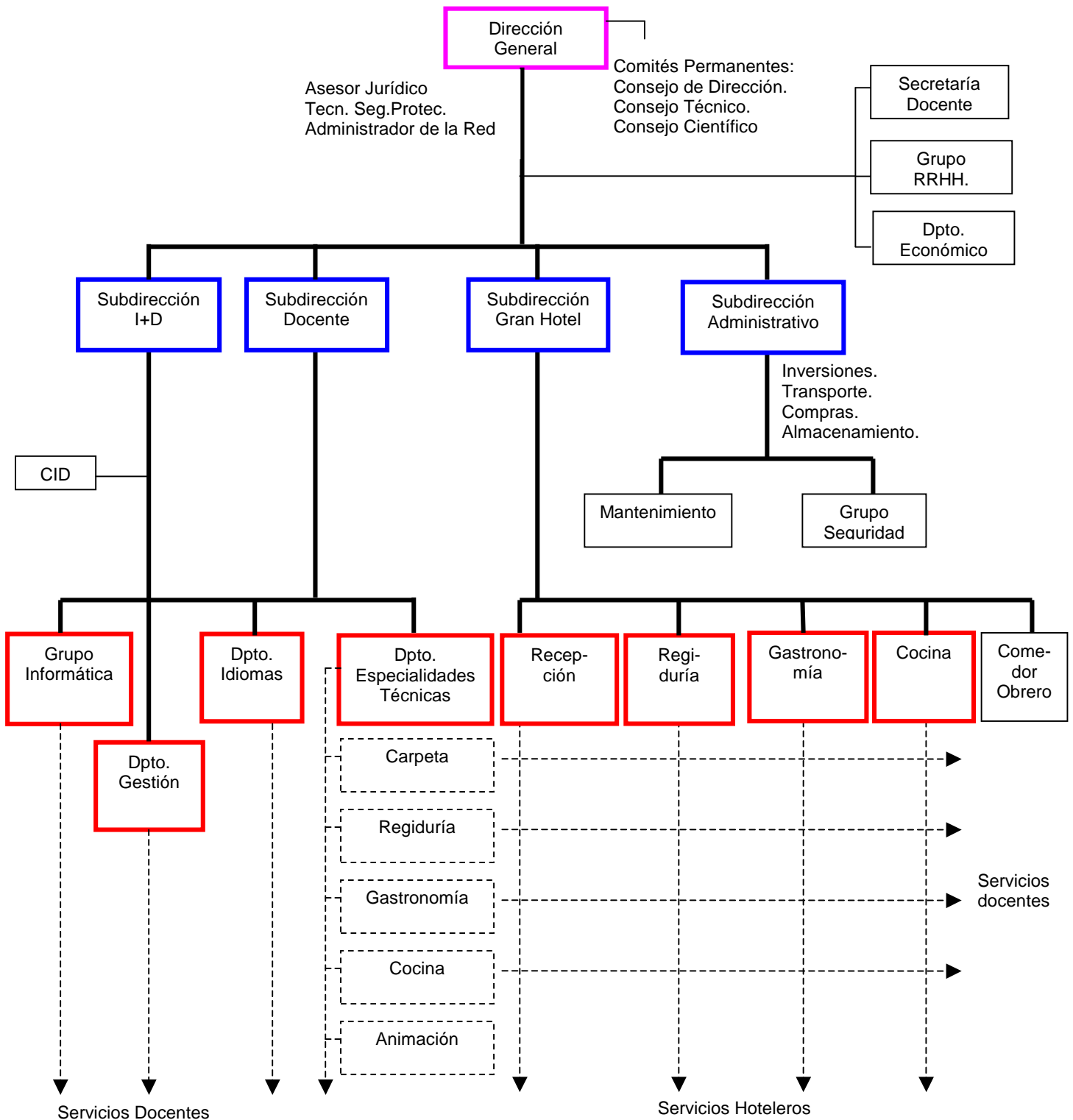
Figura 18-2. La burocracia maquinal.

ANEXO 5



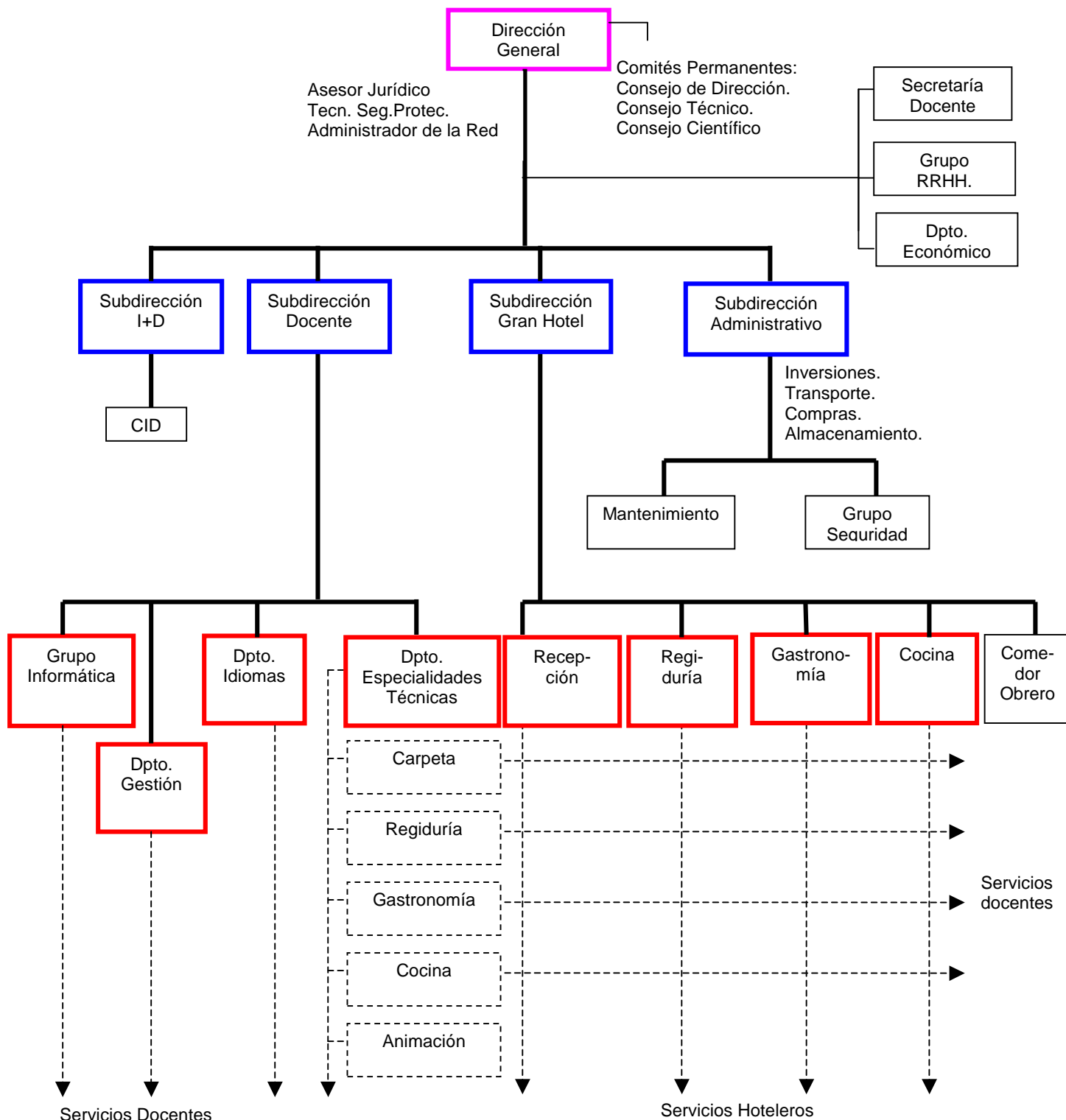
ANEXO 6

Propuesta de Estructura. Variante: 1



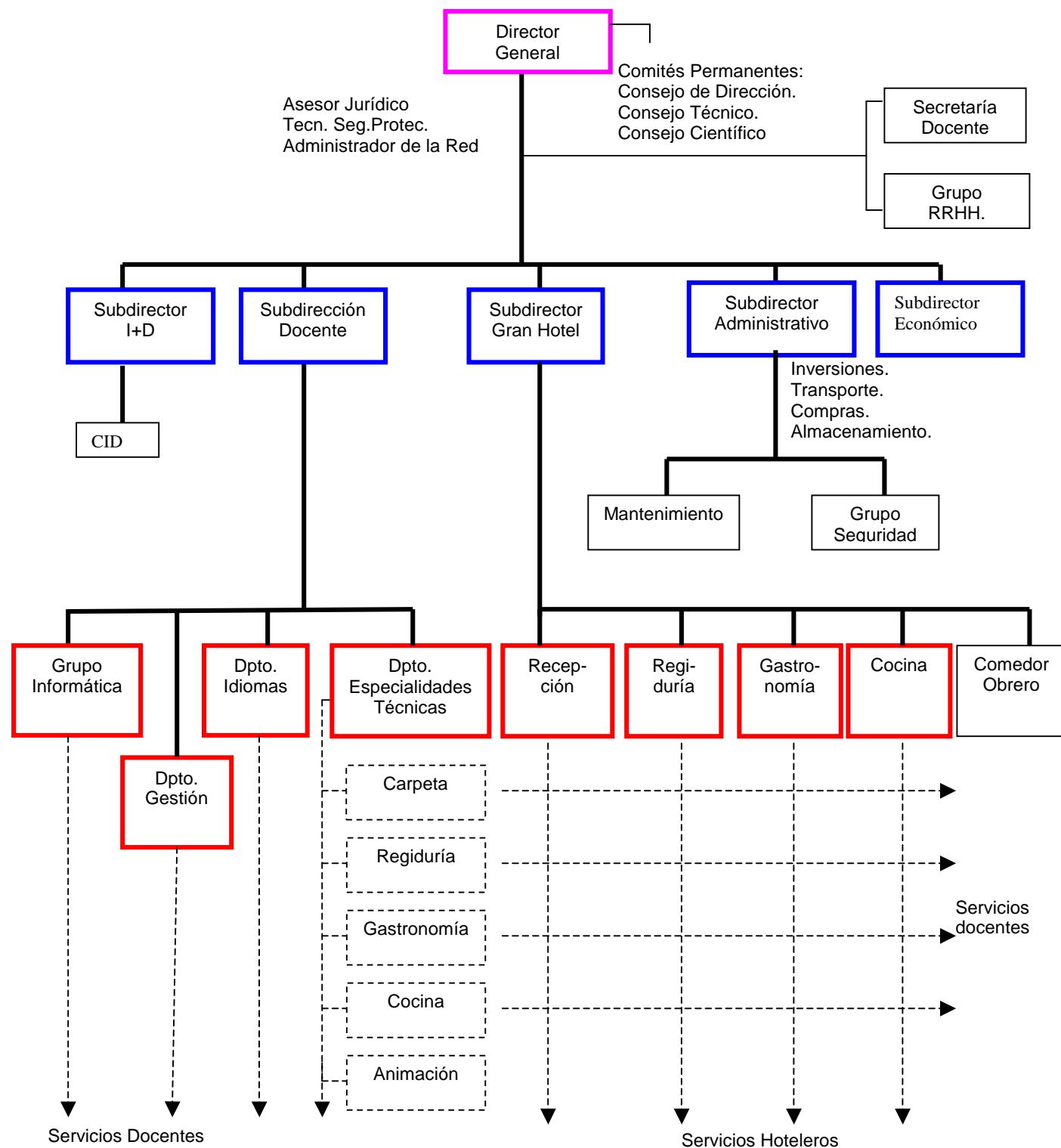
ANEXO 7

Propuesta de Estructura. Variante: 2



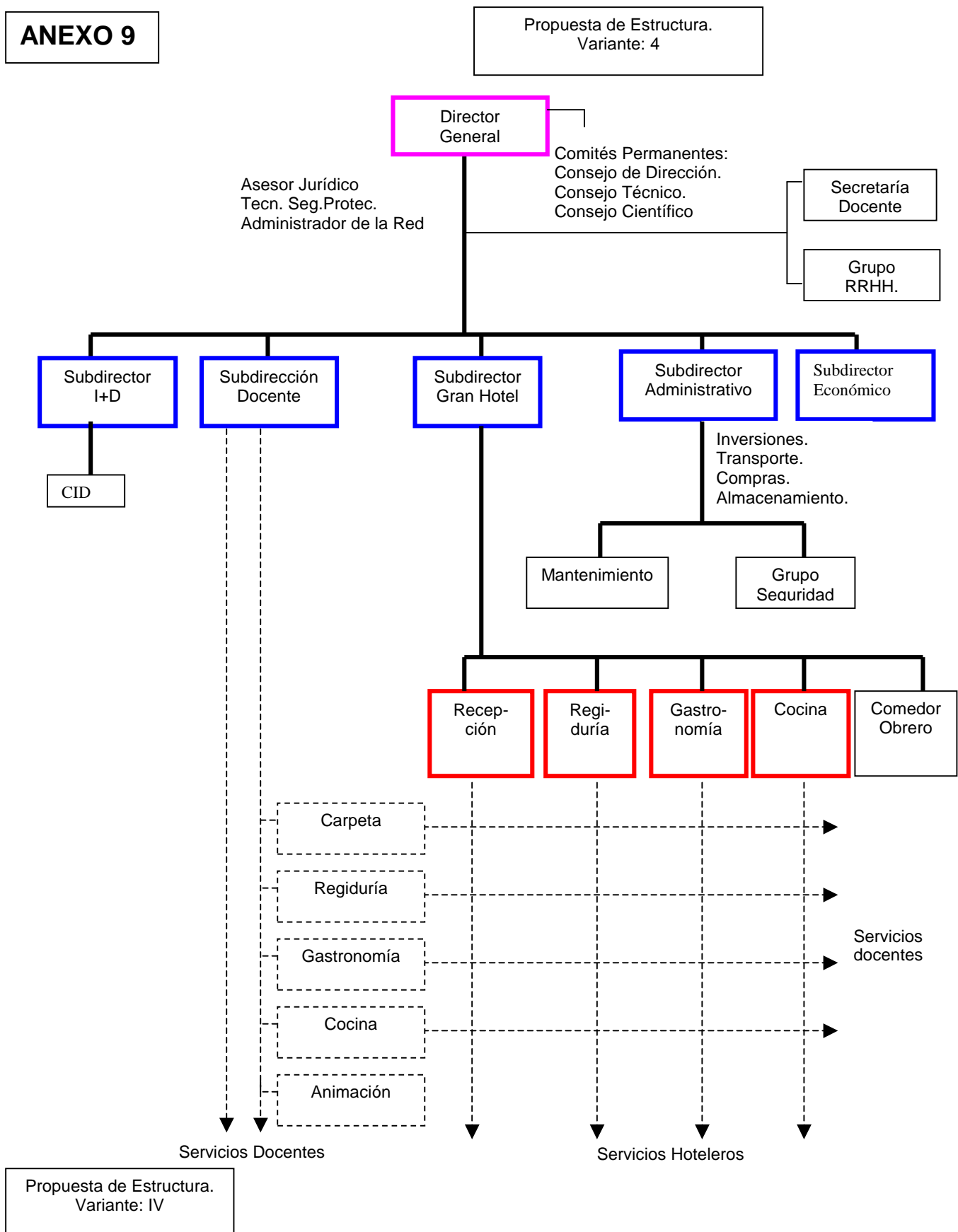
ANEXO 8

Propuesta de Estructura. Variante: 3



Propuesta de Estructura.
Variante: III

ANEXO 9



ANEXO 10

Caracterización del Clima Laboral según los resultados de las encuestas aplicadas.

Se debe trabajar por mejorar el clima laboral de la Escuela con el correspondiente análisis de las dimensiones que fueron valoradas por debajo del número 8, por su incidencia en la motivación y comportamiento de los miembros de la entidad. La Dirección del Centro tendrá como finalidad determinar las condiciones y acciones que se deban realizar para reforzar o incrementar los conceptos fundamentales de la organización.

Caracterización

En ocasiones los empleados se encuentran limitados en el desarrollo de su trabajo por la tendencia a la formalización del comportamiento debido al exceso de reglas, normas, procedimientos existentes, así como a la cantidad de controles a los que son sometidos.

Existe una tendencia al aumento de la supervisión directa, disminuyendo la autonomía de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, y en determinados momentos perciben un doble chequeo del mismo.

En ocasiones se reconoce el trabajo de los empleados por los buenos resultados alcanzados.

Algunas veces se le da participación a los empleados para prever y solucionar en equipos los problemas de la organización.

Existe una tendencia al mejoramiento de las relaciones sociales y de un ambiente de trabajo grato tanto entre los empleados, como entre jefes y subordinados; así como también se percibe un espíritu de colaboración en sentido general en el centro.

La organización se orienta hacia la calidad del servicio al cliente y la satisfacción de los mismos, así como a la innovación y las personas.

Algunas veces los miembros de la organización, consideran un hecho natural que existan contradicciones entre jefes y subordinados y entre departamentos.

En ocasiones los jefes escuchan y consideran las opiniones de los subordinados, relativas a los problemas y formas de resolverlos.

El propósito fundamental o filosofía de la organización se describe con precisión y claridad, la que algunas veces es compartida por todo el personal.

ANEXO 11

Caracterización de la Cultura Organizacional según los resultados de las encuestas aplicadas.

Se debe trabajar por fortalecer la cultura organizacional de la Escuela, con el correspondiente análisis de las variables tratadas en las encuestas. La Dirección del Centro tendrá como finalidad determinar las condiciones y acciones que se deban realizar para reforzar o incrementar los conceptos fundamentales de la organización.

Caracterización.

El propósito fundamental o filosofía de la organización se describe con precisión y claridad pero sólo, algunas veces, es compartido por todo el personal, ya que existen empleados que tienden a identificarse con su tipo de trabajo o área de conocimiento.

Existe una tendencia a organizar y desarrollar las actividades laborales en torno a equipos de trabajo. Sin embargo, algunas veces, la administración toma en cuenta los resultados y repercusiones que las decisiones tendrán en los empleados de la organización.

Siempre se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

Es frecuente el uso de reglamentos y la supervisión directa para controlar la conducta de los empleados con el consecuente aumento de la formalización del comportamiento.

Algunas veces se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados para prever y solucionar los problemas de la organización.

Algunas veces se reconoce y premia el trabajo de los empleados por los buenos resultados obtenidos. Sin embargo, en ocasiones, la administración se perfila hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

ANEXO 12

Resumen de los resultados del trabajo

	Burocracia Profesional	Burocracia Simple (Hotel)	Burocracia Simple (Staff de Apoyo)
Principal mecanismo de coordinación	Normalización de las habilidades	Normalización de los procesos de trabajo	Supervisión directa
Parte fundamental de la organización	Núcleo de operaciones	Ápice estratégico	La Dirección
Parámetros de diseño:			
Especialización del puesto	Alta especialización horizontal y ampliada en la vertical	Mucha especialización horizontal y vertical	La especialización varía
Preparación y adoctrinamiento	Alta preparación y adoctrinamiento	Escasa preparación y adoctrinamiento	Varía según la complejidad del trabajo a realizar
Formalización del comportamiento, Burocrática/Orgánica	Baja formalización del comportamiento (Burocrática)	Alta formalización del comportamiento (principal parámetro de diseño) (Burocrática)	Alta formalización del comportamiento (Burocrática)
Agrupación	Funcional y de mercado (Proceso de encasillamiento)	Funcional	Funcional
Tamaño de las unidades	Medio	Pequeño	Pequeño
Sistema de planificación y control	(Media planificación y control). Control del desempeño. Planificación de acciones	Planificación de acciones	Planificación de acciones
Dispositivos de enlace	Dispositivos de enlace en la administración y en el Departamento de Gestión. Las reuniones. Estructura matricial Docencia-Servicios Hoteleros.	Pocos dispositivos de enlace. Estructura matricial Servicios Hoteleros-Docencia	Pocos dispositivos de enlace
Descentralización	Descentralización horizontal y vertical. (Tendencia a la centralización)	Centralización	Centralización

Resumen de los resultados del trabajo 2

	Burocracia Profesional	Burocracia Simple (Hotel)	Burocracia Simple (Staff de Apoyo)
Funcionamiento			
Ápice Estratégico	Enlace externo, solución de conflictos. Está sobre dimensionado	Todo el trabajo administrativo. Coordinación de funciones, resolución de conflictos.	Todo el trabajo administrativo
Núcleo de operaciones.	Trabajo calificado y normalizado con cierta autonomía	Trabajo rutinario y normalizado con poca libertad de acción. (tareas sencillas y estables)	Trabajo rutinario con poca libertad de acción. Tareas sencillas y repetitivas.
Línea media	No está muy elaborada	Reducida	Insignificante
Tecnoestructura	No está muy elaborada (reducida)	Reducida	Reducida
Staff de apoyo	Elaborado para apoyar a los profesionales	Elaborado para reducir la incertidumbre	—
Flujo de autoridad	Insignificante (excepto en el staff de apoyo y en el Hotel Escuela)	Importante en toda la estructura	Importante, descendente
Flujo del sistema regulado	Insignificante (excepto en el staff de apoyo y en el Hotel Escuela)	Importante en toda la estructura	Importante
Flujo de comunicación informal	Importante en la administración	Desalentado	Desalentado
Constelaciones de trabajo	Algunas en la administración	Insignificantes	Insignificantes (ninguna)
Flujo de la toma de decisiones	Ascendente	Descendente	Descendente
Factores de contingencia			
Edad y tamaño	Corta edad. Tamaño medio	Pequeño	Pequeño
Sistema técnico	Ni regulador ni sofisticado	Regulador pero no automatizado ni sofisticado	No automatizado ni sofisticado
Entorno	Complejo y estable	Sencillo y estable	Sencillo y estable
Poder	Control externo	Control externo. Escasa influencia de la moda	Control externo. Escasa influencia de la moda

ANEXO 13

Planilla para la selección de las variantes de reestructuración.

De a cada variante una puntuación comprendida entre 1 y 5 puntos, 1 en el caso en que la satisfacción del elemento de juicio en cuestión sea mínima y 5 cuando sea máxima.

Elementos de Juicio		Variantes de Reestructuración			
		I	II	III	IV
1	Consistencia entre la preparación de los profesionales, sus conocimientos y habilidades con la agrupación de unidades.	175	175	175	175
2	Consistencia entre la agrupación de unidades según las habilidades y los conocimientos y el proceso de encasillamiento.	115	120	106	130
3	Correspondencia del flujo natural del trabajo con la división vertical, nivel de autoridad y responsabilidad, jerarquía profesional.	160	175	175	169
4	Correspondencia estructura estrategia	175	173	170	170
5	Consistencia entre la agrupación de unidades según los conocimientos y habilidades y el tamaño de la unidad	131	125	130	140
6	Aplicación de la estructura matricial para coordinar el trabajo entre diferentes áreas, servicios.	162	152	159	149
7	Congruencia entre la complejidad del mercado y la agrupación de unidades según el proceso de encasillamiento.	171	152	170	145
8	Consistencia en la agrupación de tareas de acuerdo con los flujos naturales de trabajo y las diferentes áreas de la Escuela.	160	155	170	149
9	Correspondencia entre la agrupación de unidades y las partes constitutivas de la organización y las funciones que desempeñan dichas partes.	160	153	150	145
10	Correspondencia entre el nivel de responsabilidad y de autoridad con la creación de una Subdirección Económica.	120	130	160	140
11	Subordinación de los departamentos docentes a las Subdirecciones Docentes y de I+D, en correspondencia con el nivel de autoridad y responsabilidad de de ambas subdirecciones.	175	150	150	100
12	Consistencia entre el tamaño de la unidad y la preparación del puesto	130	135	120	149
TOTALES		1834	1795	1835	1761

Datos del Autor.

 <p>Nombre y apellidos: Pedro Manuel Pérez Solórzano.</p> <p>E-mail: pmanuel@ehtsc.co.cu</p> <p>E – mail alternativo: parmenio@medired.scu.sld.cu</p>		<p>Fecha y lugar de nacimiento: 05/10/58. Santiago de Cuba. Cuba.</p>	
<p>Graduado de:</p> <p>Licenciado en Educación. Especialidad Lengua Rusa.</p> <p>Años de trabajo: 30</p>		<p>Fecha</p> <p>Julio 1981</p>	<p>Lugar</p> <p>Instituto Superior Pedagógico "Frank País García".</p>
<p>Categorías docentes</p>	<p>Profesor Principal (FORMATUR).</p>	<p>2005</p>	<p>EHT. Santiago de Cuba</p>
	<p>Profesor Asistente (Universidad de Oriente)</p>	<p>2005</p>	<p>EHT. Santiago de Cuba</p>
<p>Categoría científica</p>	<p>Master en Dirección</p>	<p>2007</p>	<p>Universidad de Oriente</p>
<p>Otros Títulos</p>	<p>Diplomado en Gerencia Empresarial</p>	<p>2001</p>	<p>GERSCONS. Ciudad de la Habana Cuba.</p>
	<p>Diplomado en Gestión Comercial</p>	<p>2002</p>	<p>GERSCONS. Ciudad de la Habana Cuba.</p>
<p>Labor que desempeña</p>	<p>Profesor de Administración del Departamento de Gestión y Turismo.</p>		
<p>Centro de trabajo</p>	<p>Escuela de Hotelería y Turismo " Orlando Fernández Montes de Oca" de Santiago de Cuba. FORMATUR.</p>		

Líneas de investigación que desarrolla y las investigaciones más importantes realizadas en los últimos cinco años:

- Tesis Maestría en Dirección, en la que se abordó la Temática sobre Estructuración de Empresas y la investigación se enfocó al análisis de la estructura de la Escuela de Hotelería y Turismo” Orlando Fernández Montes de Oca” de Santiago de Cuba.(2005 – 2006).
- Consultoría y asesoría a la Escuela de Hotelería y Turismo de Santiago de Cuba sobre Control Interno y la elaboración del Manual de Organización de la Escuela. (2007).
- Asesoramientos sobre Perfeccionamiento Empresarial a los Consejos de Dirección de las empresas Del Sector del Turismo Provincia Santiago de Cuba.
- Participó como Consultor en el Programa Nacional de Consultoría y Asesoría realizado en Transtur.
- Inspecciones y Asesoramientos sobre Control Interno a las empresas del Sector del Turismo en la región Santiago – Guantánamo (Caracol, Bucanero, Punta Ventura (Islazul), Emprestur, ITH, Náutica).
- Participó como miembro de tribunales para la defensa de tesis de diferentes diplomados.
- Preparó, organizó y desarrolló el “Primer Taller Científico sobre Control Interno de la Sucursal Palmares de Santiago de Cuba”

Asignaturas que imparte

Pregrado:

- Control Interno
- Técnicas de Dirección.
- Clima Laboral y Hospitalidad
- Funcionamiento Organizacional.

Postgrado:

- Administración.
- Introducción al Perfeccionamiento Empresarial
- Sistema Turístico.
- Sistema Organizativo.
- Cultura Organizacional
- La Negociación en el Turismo
- Dirección Estratégica.
- Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes.

Últimas cinco publicaciones y trabajos relevantes presentados en eventos.

- Relevante en el XVI Forum de Ciencia y Técnica 2da versión: Manual de Organización de la EHTSC. (17/10/08)
- Participó en el Evento Nacional para el Desarrollo del Turismo, donde presentó el trabajo “Análisis de la Estructura de la Escuela de Hotelería y Turismo Orlando Fernández Montes de Oca de Santiago de Cuba”. (24 y 25 de Mayo del 2007. Teatro Heredia).
- Publicó en Internet el trabajo: Los cinco componentes del Control Interno.
- Resultó Destacado en el Forum de Ciencia y Técnica. (Sábado, 7 de julio de 2007).
- La Interdisciplinariedad. XVI **FORUM** de Ciencia y Técnica. 2006.
- Programa del Curso Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes. **Publicado en la Intranet** de la Escuela (Sitio Web del Taller Científico metodológico//Talleres//Tema 4 Resultados del Trabajo Científico Metodológico). 2005
- Los cinco componentes del Control Interno. **XV FORUM** de Ciencia y Técnica. 2005. Publicado en Internet.
- Propuesta de programa del clima laboral y hospitalidad (Coautor). **XIV** forum de Ciencia y Técnica. 2004.
- Análisis de los problemas principales en Dirección Estratégica, Dirección por Objetivos y los Aspectos Legales en las entidades del territorio que se encuentran en Proceso de Perfeccionamiento Empresarial (Coautor). 2003. **XIII** forum de Ciencia y Técnica.

Reconocimientos y distinciones de que ha sido objeto.

- **DISTINCIONES ESPECIALES DE FORMATUR.** Implementación del Sistema de Gestión del Control Interno en el Territorio Santiago de Cuba – Guantánamo. Mejor Trabajo de Gestión Económica, de RRHH, Administración y Mantenimiento de las Escuelas. (21 de enero 2008).
- Recibió reconocimientos por los resultados obtenidos en la consultoría sobre Control Interno aplicada a Transtur, como miembro del Equipo de Consultoría. (2007)
- Reconocimiento por los resultados obtenidos durante la Inspección Nacional de RORMATUR que se le realizó a la Escuela por el trabajo de asesoramiento sobre Control Interno (elaboración del Expediente de Control Interno y la elaboración del Manual de Organización de la EHTSC). Por tal motivo fue invitado a la EHT de Camaguey para intercambio de experiencias con los profesores de dicho Centro (2007).
- Reconocimiento por los resultados obtenidos durante la Inspección Gubernamental que se le realizó a la Escuela por el trabajo de asesoramiento sobre Control Interno (elaboración del Expediente de Control Interno y la elaboración del Manual de Organización de la EHTSC). (2007)
- Reconocimiento por los resultados obtenidos en lo que respecta al diagnóstico, aplicación de la Guía de la 297. Dado por el Delegado del Ministro Santiago de Cuba. (2007).
-

Experiencias como Directivo:

- Jefe Cátedra de Idiomas. ESBU."Hnos. Martínez Tamayo". Curso 80/81.
- Jefe del Departamento de Artesanía y Atención a Discapacitados. Empresa Provincial de Industrias Locales. Años 95/99.
- Jefe del Departamento de Aseguramiento. Empresa Municipal de Micro brigadas. Años 99/00.
- Jefe del Departamento de Cuadros. Centro de Capacitación y Superación Técnica y Gerencial" José Martí". Curso 01/02.