

HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA EFECTIVIDAD EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

*Mg. (c) Margarita Sandoval F.
Facultad de Artes, U de Chile
E-mail: margarita1917@gmail.com*

Resumen

Las instituciones de educación superior, en la actualidad se han visto enfrentadas a una realidad globalizada y cada vez más competitiva, un escenario muchas veces no muy favorable para desarrollar su vocación primigenia, educar, por lo que se han visto en la necesidad de readecuarse a esta situación, viéndose afectada la coherencia, de objetivos y de la forma de hacerla funcionar efectivamente. El presente artículo tiene como objetivo principal proponer una herramienta de gestión del diseño organizacional en instituciones de educación superior considerando la relación entre diseño organizacional y la efectividad, contemplando algunos elementos de los distintos enfoques que la teoría de la administración ha desarrollado a la largo de la historia y el concepto de liderazgo situacional, en que se aplican las ideas fuerza de las teorías de la administración revisadas.

Palabras clave: teorías de la administración, diseño organizacional, efectividad, liderazgo.

TOOLS FOR THE ORGANIZATIONAL DESIGN AND EFFECTIVENESS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract

Institutions of higher education today have been faced with a global reality, which makes them increasingly competitive, a scenario often not very favorable to develop its original vocational role which is educate, so they have seen the need to readapt to this situation, and thus being affected in its consistency, objectives and the way of how to make it work effectively. This article's main objective is to propose a management tool of organizational design in higher education institutions studying the relationship between organizational design and effectiveness, taking into account some elements from different approaches which the management theory has developed throughout history and the concept of situational leadership, in which the main ideas are applied to the theories of administration under study.

Keywords: theories of management, organizational design, effectiveness, leadership.

Introducción

Cada organización que existe, lo hace en función de los objetivos que se ha propuesto cumplir, comportándose como un sistema conformado por subsistemas que se remiten entre sí para desarrollar tareas específicas orientadas al logro de las metas finales. La etimología de la palabra nos recuerda que viene del latín *Organón*, órgano, es decir, elemento de un sistema o sistema en sí mismo, noción emparentada con la biología, en que el funcionamiento coordinado de sus partes permiten la existencia de las células que a su vez permiten la existencia de tejidos, órganos, sistemas y la compleja totalidad de un ser vivo, inmerso a su vez en un ecosistema mayor. La analogía se extiende fuera del ámbito del comportamiento organizacional evolutivo de las especies y cobra sentido en el terreno de las organizaciones humanas, éstas también solo pueden existir cuando sus partes se comunican, están dispuestas a actuar en forma coordinada y poseen cierta especialización para ejecutar sus funciones y disponer de los recursos de la manera más eficiente posible. Para lograrlo las organizaciones funcionan mediante normas, escritas o no, que regulan el comportamiento del sistema con la suficiente flexibilidad para anticipar o generar una respuesta adaptativa ante la contingencia.

En el caso de las instituciones dedicadas a la educación superior, la naturaleza de sus objetivos así como el complejo contexto en el que deben desenvolverse, ofrece variables muy específicas en su funcionamiento organizacional, sin embargo es frecuente encontrar una propuesta organizacional rudimentaria y rígida expresada en los organigramas de cada institución. Esta herramienta pretende dejar visualmente clara la estructura de relaciones y jerarquía entre las personas y/o unidades que integran la institución, develando el grado de departamentalización en sus diferentes áreas, pregrado, postgrado, facultades, departamentos y carreras, así como aquellas áreas que hacen posible su misión de producir y transmitir conocimientos: admisión y registro, finanzas, RR.HH, investigación, vinculación con el medio, entre otras. La referencia al organigrama no tiene la intención de menoscabar su importancia como herramienta, sino ilustrar; su carácter ofrece la misma distancia que hay entre una ciudad y su mapa (Mintzberg, 1994) es una herramienta útil para orientarse pero está lejos de explicar la naturaleza evolutiva de la ciudad, señala rutas y distancias, pero no necesariamente la calidad de éstas, los posibles desvíos y el carácter de su población y cultura, de la misma manera el organigrama no explica las relaciones informales, de poder de la organización, ni la mejor ruta para tomar una decisión en situaciones cambiantes, llevando a que beneficiarios y funcionarios de la institución, ante diversas situaciones emergentes se enfrenten a trámites demorosos, duplicación y reiteración de procesos e importantes cuotas de ambigüedad al priorizar acciones y resolver problemas, en síntesis un funcionamiento no orgánico.

Si bien, este no es un problema exclusivo de las universidades, hoy existe una nutrida bibliografía y experiencias de administración exitosa que pueden arrojar luces sobre cómo mejorar estos aspectos en algunas organizaciones. En términos generales, la investigación señala que toda institución requiere de una estructura que se fragmente en diferentes unidades, cada una de ellas a cargo de tareas específicas, y que trabajen de manera coordinada, para el logro de sus objetivos. El trabajo en conjunto, mancomunado requiere de una asignación clara a cada una de estas partes, de las actividades y tareas fundamentales, con lo que se puede llegar a una forma de producción sistematizada, efectiva, siempre a cargo de un líder o un grupo de personas capaces de organizar y coordinar el trabajo con los adecuados mecanismos de gestión, encontrando el equilibrio entre supervisión y autonomía. A continuación se presentará una revisión de algunos de los conceptos centrales para un diseño organizacional efectivo para luego volcar sus aspectos funcionales en una propuesta de herramientas y procedimientos de organización efectiva para una institución de educación superior.

Separar, Especializar y Coordinar

La administración es una disciplina que remonta sus estudios a fines del siglo XIX, cuando diversos pensadores se vieron en la necesidad de estudiar, adaptar y cambiar procesos para enfrentar el problema de la producción en sus respectivos contextos, si bien cada enfoque de la administración atendió a un conjunto de necesidades y posibilidades muy determinadas por el periodo de su diseño, todas ellas comparten aspectos que perduraron en el tiempo, las teorías en administración se comportan como un lienzo restaurado, corregido, modificado pero nunca re-hecho de cero, a continuación se expondrán algunas de las más significativas, para al final de este apartado enfatizar en sus ideas comunes.

En un primer momento la revolución industrial y el desarrollo tecnológico animaron el arribo del pensamiento científico/racional a la administración, en este contexto surgió la Administración Científica, propuesta por Frederick W. Taylor, quien postulaba la idea de definir y sistematizar las funciones y tareas de cada operario de una empresa con una adecuada división y especialización del trabajo para generar mayor productividad. Este es uno de los fundamentos de la administración científica, la organización se debe caracterizar por una clara y definida división de las tareas, ya que, el trabajo puede ser ejecutado mejor y con más economía mediante la división de las funciones, para esta teoría la efectividad se debe medir a través de tres elementos, mayor producción, mejor calidad y menor coste (Martín Bris, M. 1996).

En Europa, un contemporáneo de Taylor, Henri Fayol, postuló la Escuela clásica en Administración, proponiendo que la empresa era una estructura dividida en partes (órganos), las que debían especializarse en una tarea para lograr el máximo de efectividad, estableció 5 funciones básicas de la administración que la sustentaban (Chiavenato, I. 2007), las cuales debían ser aplicables a cualquier realidad organizativa siguiendo una rígida

estructura de mando. Estas funciones son *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar*; las que debían ser reproducida en todos los niveles dentro de la organización desde las jefaturas, hasta el más simple operario.

Ambas teorías aportaron la importancia de una apropiada división del trabajo y de la especialización de las tareas. La división del trabajo es la razón de ser de la organización, es ella la que conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, lo que resulta primordial para lograr una mayor eficiencia en la organización (Chiavenato, I. 2007); De esta etapa del pensamiento administrativo emergen herramientas y técnicas como los organigramas, manuales de procedimiento, cartas Gantt y el adoctrinamiento productivo.

Un siguiente paso se dio con el desarrollo de La Teoría de las Relaciones Humanas, si bien, mantiene en parte la estructura organizativa anterior, abre un espacio para fijar la mirada en las personas. A partir del experimento de Hawthorne, realizado por Elton Mayo en la fábrica Western Electric Company, de Chicago en 1927, que si bien no buscaba estudiar las relaciones interpersonales, casualmente permitió verificar lo trascendental que resultan ser los grupos humanos y sus interacciones diarias en la producción, anteponiendo un filtro extra a la noción de *homo economicus* de Taylor, pasando de ser un eslabón en la producción, valorado por su capacidad física adecuadamente estimulada por la recompensa económica, a un actor en la producción que deja en segundo plano la recompensa salarial y prioriza un grato ambiente laboral, el reconocimiento de sus pares y superiores por su buena labor y el trabajo en función de normas de convivencia, este trabajador fue denominado como el *Homo social*, y como tal, su naturaleza es más colectiva que individual, más colaborativa que competitiva, entendiendo que, una vez realizadas las separaciones necesarias para una producción óptima y ordenada, las interacciones entre trabajadores (Taylor) o unidades (Fayol) intercambian en sus flujos de producción algo más que partes de un servicio o producto, estas *filtraciones* de humanidad para la teoría de las relaciones humanas, responden a que se hace necesario "*Humanizar la empresa*" (Chiavenato, 2007) para poder comprender a cabalidad su funcionamiento y los fenómenos que de ella se desprenden, con toda la carga emocional que conlleva.

Para este enfoque lo importante es realizar la separación, especialización de las tareas considerando el componente emocional y motivacional, ver si las personas están satisfechas con sus labores, con sus pares y superiores y si se sienten identificadas con la empresa, sus normas y objetivos. Derivada de este enfoque se han desarrollado en las instituciones técnicas de autocuidado y acompañamiento.

La Teoría General de Sistemas (TGS), propuso la idea de interdisciplinariedad para comprender la organización como un todo, eliminando los enfoques parcelados, ya que cada una de las partes actúa en función y en directa relación con todas las demás, en una constante interacción, "*Los sistemas no pueden ser entendidos únicamente por el análisis separado e independiente por cada una de sus partes*" (Chiavenato, 2007: 354); y si una de estas partes no funciona correctamente o falla, la estructura completa colapsa. Sin embargo, el aporte de la TGS no se agota en la mirada holística, también añade la interdisciplinariedad, es decir, no solo permite que las causas de un problema en el sector A sean descubiertas en el sector Z, sino que permite evaluar los síntomas del problema desde variadas especialidades, considerando diversos énfasis para implementar una estrategia de resolución adecuada.

Al aplicar estos principios en la administración, queda en evidencia la necesidad de comprender el funcionamiento de una organización como un todo compuesto de diversas partes o unidades, (como lo son recursos materiales, humanos, técnicos, financieros e intelectuales) que trabajan conjuntamente, y de manera interdependiente, y en caso de que una de esas partes no logre funcionar de manera óptima por diversos motivos, afectará el logro final de sus objetivos "*cada variable es mutuamente dependiente y orientadas hacia el mismo propósito*" (Martín Bris, 1996: 24). El énfasis se pone en las interdependencias y los diversos flujos que son necesarios manejar en una organización, observando que paralelo a la estructura formal, emergen otros circuitos informales, pero igualmente capaces de intervenir en el logro de los objetivos, así como al lado del profesionalismo se encuentra la emotividad y del castigo la recompensa, la separación en sí misma no tiene valor alguno sino se cartografían las carreteras principales y no las vías alternativas que permiten diseñar las rutas adecuadas para coordinar los esfuerzos. Este enfoque ofrece en síntesis, por sobre todo, una herramienta de análisis y evaluación organizacional centrada en las redes de comunicación cultivadas en su interior y entorno.

En la década del 70, aparece el concepto de **administración estratégica** o **Gestión estratégica**. Entre los autores que comenzaron a utilizar este nuevo enfoque es importante destacar a Peter Drucker y Phillip Kotler, quienes dan un enfoque acorde a las transformaciones económicas neoliberales del periodo, donde lo primordial es subsistir y ser competitivo en un entorno de contracción económica, precedidos de ciclos inestables de crecimiento y recesión. El aporte de la mirada *Estratégica* a lo que ya se ha señalado, es la movilidad de los recursos en función de las metas y las situaciones emergentes en un proceso siempre cíclico de mejoramiento continuo, en que el sistema debe ser inoculado, renovado e intervenido cada vez que sea necesario, asumiendo que toda formación es siempre perfectible. Se vuelve a las partes del todo desde su movilidad para integrar nuevos sistemas y nuevas corrientes de información, trabajo y emociones que se sintetizan en una fórmula actualizada de efectividad, calidad y procesos de mejora continua. Es este principio de progreso indefinido el que ha hecho que este enfoque prevalezca en la actualidad, ya que ofrece la posibilidad de actualización automática, el cambio y la transformación están contenidos en el modelo, por ello es un enfoque pegajoso, difícil de abandonar o anular radicalmente. Como resultado de la aplicación de estos principios, las técnicas y herramientas más adecuadas al enfoque sistémico y estratégico son los procesos de inducción, capacitación, acompañamiento (coaching), evaluación y ajuste estratégicos y periódicos.

Hasta aquí se han expuesto cuatro de los enfoques más representativos de la administración desarrollados a lo largo de algo más de un siglo, como se aprecia, sus postulados no se contradicen necesariamente, más bien se complementan, disponiendo con sus aportes y evidencias un set de recursos teórico/prácticos para los líderes y diseñadores de una organización que a continuación se sintetizan en las siguientes ideas fuerza que se sintetizan en el cuadro N°1:

- 1) Para el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización, se deben identificar y separar los procedimientos necesarios para su logro con un criterio de especialización y efectividad, es decir, el conjunto total de acciones que permite su logro, debe subdividirse en tareas determinadas, según la configuración óptima entre los recursos dispuestos para su ejecución (tiempo, operarios, dinero, espacio, etc.) y las demandas de la tarea estipulada, asignando al personal con las competencias idóneas para su ejecución, siempre con acompañamiento de un supervisor que controle y busque la coordinación de las partes; como apoyo a esta labor, será útil la aplicación de técnicas o herramientas como el organigrama, el manual de procedimientos y carta Gantt.
- 2) El factor motivacional de los funcionarios hacia la tarea debe ser considerado antes, durante y después de su ejecución. Es necesario otorgar un sentido trascendente a la tarea que variará de persona a persona, relacionado con el significado y aporte que la tarea representará para la sociedad, con el desarrollo personal y profesional del operario, una o la combinación de estos aspectos, serán los factores que deben ser fomentados en la organización, por un diseñador organizacional a través de la correspondencia entre motivación del funcionario y tareas. Utilizando mecanismos o técnicas de coaching, autocuidado y capacitación, con ello y de manera natural se debiese desarrollar un ambiente laboral agradable, que favorezca y propicie el trabajo colaborativo en pos de la eficiencia.
- 3) El enfoque sistémico aporta al líder un modelo integrado de análisis de su empresa, más complejo y preciso, con el establecer mecanismos de evaluación a las interacciones positivas y negativas que se generen, potencializándolas y minimizándolas respectivamente, otorgando un sentido de corresponsabilidad y cohesión en los funcionarios, con una repercusión importante en su desempeño y rendimiento, en este sentido son funcionales mecanismos de evaluación, como ya ha sido mencionado, además de inducción, capacitación y coaching.
- 4) La gestión estratégica extrae lo interdisciplinario y la mirada holística de la teoría de sistemas para aportar con la institucionalización de los procedimientos de control, evaluación y mejora continua, optimizando la capacidad de respuesta adaptativa, en función de los resultados y su análisis. El uso de técnicas como evaluación, inducción, capacitación y coaching, serán de ayuda y apoyo para potenciar la visión estratégica al igual que el enfoque sistémico. (ver cuadro n° 1).

Cuadro resumen n° 1

Foco	Enfoque	Herramientas y Técnicas
Separar Especializar	Científico	Organigrama, Manual de procedimientos, Carta Gantt
	RR.HH.	Coaching, Autocuidado Capacitación
Coordinar	Sistémico	Evaluación Inducción Capacitación Coaching
	Estratégico	

Fuente: elaboración propia

Diseño Organizacional

Al igual que un conjunto de ingredientes se mezclan y se vuelcan en un molde seleccionado para lograr una nueva receta, los conocimientos, técnicas y herramientas de cada enfoque revisado, cobran sentido al aplicarse a una organización real en su diseño o re-diseño. De acuerdo a la fórmula clásica de Chandler (Mintzberg, H. 1994: 124) el diseño de la organización depende de la estrategia, desde allí, la estrategia depende del objetivo y el objetivo, de la relación entre los recursos (lo que se tiene), proyecto del emprendedor (lo que se desea hacer) y su viabilidad efectiva (lo que se puede hacer), sin embargo, esta fórmula utilitaria tiene otra naturaleza cuando se trata de universidades, en que el objetivo está predeterminado por la conservación, construcción y transmisión de conocimiento a través de la tradicional triada docencia, investigación y extensión. La dificultad se presenta cuando las universidades se ven enfrentadas a la necesidad de autosustentarse y competir en el mercado con otras para capturar recursos, como ocurre en el actual sistema de educación superior chileno (Chacón, M. 2003) en estas circunstancias, el diseño organizacional se desdibuja al tener que conciliar dos objetivos, no necesariamente opuestos pero que presentan interacciones contaminantes. El de la universidad *clásica* y el de la universidad *neoliberal*.

Para avanzar en esta idea es necesario definir que es el diseño organizacional, lo entenderemos como el proceso de elegir, crear e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos para servir a la misión y a los objetivos principales de una empresa (Chiavenato, I. 2009). Siendo un procedimiento clave para llevar a cabo la compleja labor de conseguir eficiencia e innovación en forma simultánea. Como bien lo dice Rico (2004), "*cuando se diseñan organizaciones se hace implícitamente con el objetivo de incidir sobre la mejora de la eficacia organizacional*". La tarea es diseñar la organización con el fin de obtener alto rendimiento. Los administradores ajustan la estructura, las dimensiones contextuales y los sistemas de la organización para obtener más eficiencia y eficacia. La pregunta clave es ¿en qué área enfocarse?, ¿en las de la universidad del conocimiento? o ¿en las de la universidad del mercado? En la actualidad este no es un conflicto que se pueda resolver seleccionando una y descartando la otra, la respuesta es en ambas, con mayor o menor énfasis en un área que en otra, así que la pregunta es más bien, en qué orden, cuál debe ser la prioridad y bajo qué circunstancia puede cambiar esta decisión.

Para ejemplificar la problemática de operativizar los procedimientos con un adecuado diseño organizacional en una institución de educación superior, tomaremos como referente las funciones que dos actores de una universidad, realizan durante su desempeño. El primero de ellos es el docente, en su caso, son tres las labores principales, docencia, investigación y gestión (Mayor, C. 1996). Mayor distingue dos modelos en las funciones docentes, uno donde el profesor se dedica a las tres labores mencionadas de forma simultánea y otra en que se especializa en una de ellas. El caso nacional se aproxima al primero, con la agravante de que en Chile solo el 19% del total de profesores universitarios tiene contrato de jornada completa (La Tercera, 2014) mientras que

la enorme mayoría completa su jornada en otras instituciones o actividades, fenómeno sobre el que la prensa ha dedicado nutridas páginas a tratar de demostrar la relación entre calidad del desempeño y la realidad de los llamados *profesores taxi* (El mostrador, 2011); por su parte Bassis (Mayor, 1996) añade que en ambientes como este se presenta una falta de atención a la enseñanza ante el problema de la doble responsabilidad, ya que siempre se prioriza la actividad más rentable (*Primum panem, deinde philosophari*); mellando la calidad de sus clases, la motivación hacia el trabajo y la satisfacción con el mismo.

El otro caso es el asistente o coordinador administrativo, sus tareas incluyen admisión y matrícula (recepción de antecedentes de postulaciones de los interesados en cursar el programa); gestión de pagos, solicitudes de orden de compra, en caso de que alguno de los programas requiera de compra de pasajes para profesores visitantes o de la adquisición de algún material o herramienta didáctica, labores de atención al público, coordinación de horarios semestrales, solicitud de salas, servicio café, elaboración de actas, etc. Las tareas que realiza este cargo distan de la separación y especialización como una forma de alcanzar la efectividad, se apuesta más bien por la polifuncionalidad, sin establecer instancias apropiadas de coordinación, ya que la forma de priorizar sus actividades dependen del criterio de urgencia con que el funcionario juzga las solicitudes de las unidades ante las que responde; y ya que éstas a su vez, varían de contables y finanzas; relacionadas con docencia, admisión y registro curricular, unidades que no siempre interactúan en su funcionamiento interno, tampoco existe un acuerdo a nivel central que arroje luces sobre qué tareas priorizar cuando los flujos de trabajo se tornan coincidentes y su naturaleza fraccionaria. Este *activismo laboral* difícilmente transmite la motivación de realizar una tarea trascendente.

Las raíces de estos conflictos se sumergen en problemas estructurales tan profundos que la mayoría de la bibliografía ha optado por denunciar el conflicto y los perjuicios de postergar la misión tradicional de la universidad (Bernasconi, 2011) otros autores han intentado conciliar modelos de gestión estratégica con las necesidades de administración de la universidad actual (CNA, 2009); pero centrándose en la dimensión estructural del diseño o en un punto del proceso de gestión, especialmente el de evaluación. Sin desconocer la importancia de estos aportes ni la necesidad de reflexionar sobre la naturaleza de la universidad actual y la eventual necesidad de refundarla, se detecta que existe un vacío en la generación de herramientas de gestión para la dimensión funcional del diseño organizacional.

La denuncia tiende a la resistencia o al inmovilismo paralizante y la presentación de modelos adoptados de la gestión estratégica no siempre logra orientar lo suficiente en el terreno de lo concreto o lo cotidiano de la decisión, es por ello que en el próximo apartado se presentará una propuesta de herramienta de gestión basada en el liderazgo situacional, en que se aplican las ideas fuerza de las teorías de la administración revisadas.

Una herramienta de gestión para el diseño organizacional basada en el liderazgo situacional.

El liderazgo se ha entendido como la capacidad de dirigir y mediar en la voluntad de personas para orientar su conducta hacia el logro de determinados objetivos, es un intento de usar la influencia para motivar a las personas a que logren alguna meta (Gebson, J. 2001).

Según Blake y Mouton existen dos posibles focos en el desempeño de un líder, las tareas (producción) y las relaciones interpersonales (las personas), a partir de la mayor atención en uno u otro foco y de las posibles combinaciones resultantes, así, el punto de intersección entre el grado de concentración en las tareas y el grado de concentración en las relaciones interpersonales en que el líder se sitúa durante el ejercicio de su cargo emergen los 5 distintos tipos de liderazgo que los autores identifican y representan gráficamente en un plano cartesiano llamado *rejilla* o *grid gerencial* como se presenta a continuación en el cuadro N°2.

Cuadro N°2 Grid Gerencial



Fuente: elaboración propia

El *líder dictatorial* se enfoca en las tareas, en la eficiencia y eficacia postergando las variables emocionales y motivaciones personales, es decir, intenta que los objetivos se cumplan a pesar de los conflictos. El *líder complaciente* por el contrario se centra en las relaciones interpersonales, concentrándose en la armonía para liderar, es decir, en resolver los conflictos para cumplir con los objetivos. El *líder indiferente*, es un líder ausente que transfiere las decisiones y mecanismos de resolución de problemas a su equipo, para que operen de manera independiente y autónoma, el cuarto, es el líder corriente quien tiene un foco de atención equilibrada pero sin realizar mayores esfuerzos, tendiendo al estancamiento. El último estilo es el *líder ideal o creador de equipos*, es quien se preocupa lo suficiente por la producción como por las personas, tratando de coordinar de la mejor y más eficiente forma ambos elementos con un gran despliegue de recursos.

Sobre este modelo (*Grid gerencial*) Hersey y Blanchard desarrollarían la noción del liderazgo situacional añadiendo una perspectiva móvil y adaptativa. En lugar de diagnosticar un estilo de liderazgo determinado por las características del líder, proponen el desarrollo de la capacidad de transitar de un estilo a otro según las necesidades de la contingencia y la diversidad de su personal, dado que el liderazgo debe dar respuesta a "... la conducción (conducta laboral) y en el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que debe brindar el líder, según cual sea la situación y el nivel de "madurez" de sus subordinados o grupo" (Hersey y Blanchard, s/a, : 1). Por tanto un buen líder debe ser capaz de adaptarse a la realidad de su entorno y recursos, buscando estrategias de coordinación acorde a cada situación (Mintzberg, H. 2007).

La herramienta de gestión del diseño organizacional que se propone, consiste en un cuadro de organización de equipos de trabajo en nichos estratégicos de efectividad. Toma la idea de un liderazgo adaptable y estratégicamente intencionado hacia las necesidades del momento, sobre los cuales se vierte el uso de mecanismos de coordinación, técnicas y herramientas de cada enfoque de la administración revisados en un todo coherente, facilitado la organización de distintos nichos estratégicos para cada unidad o equipo de trabajo. Como requisito para su adecuado funcionamiento está el diagnóstico certero de los escenarios cambiantes y demandas del equipo para cumplir sus objetivos con una metodología adecuada a cada organización.

Una vez identificadas y analizadas las necesidades de las unidades y funcionarios para llevar adelante sus objetivos, el encargado del diseño organizacional sitúa a cada uno de los equipos de trabajo en uno de los nichos estratégicos sobre el que se aplica una *estrategia de efectividad*, que contenga el estilo de liderazgo,

mecanismo de coordinación y técnicas más ajustadas a dichos requerimientos, de modo que pueden existir distintas estrategias *ad hoc* operando simultánea pero adecuadamente, separadas en distintos compartimentos que llamamos *nichos estratégicos*. Cuando las necesidades de una unidad o un grupo de funcionarios cambian, pueden moverse a otro nicho que sea más apropiado. Tenemos entonces que luego del diagnóstico, el siguiente paso es agrupar a las unidades de trabajo o funcionarios en el cuadro de organización de nichos estratégicos de efectividad, como se aprecia en el cuadro n° 3.

Cuadro N° 3 Organización de equipos de trabajo en nichos estratégicos de efectividad

Unidades/Funcionarios.	Estilo de Liderazgo	Tipo de Coordinación	Herramientas/técnicas
Nicho A	Dictatorial	Supervisión directa – estandarización productos y procesos	Organigrama Manual de Procedimientos Carta Gantt
Nicho B	Complaciente	Ajuste mutuo – estandarización de habilidades	Coaching Autocuidado Capacitación
Nicho C	Indiferente	Ajuste mutuo	Autocapacitación.
Nicho D	Creador de equipo	Supervisión directa Estandarización destreza habilidades/ producto	Todas las Anteriores

Fuente: elaboración propia

El tercer y último paso del ciclo, es realizar un control y seguimiento de la aplicación de las estrategias, para detectar oportunamente cuando realizar un reordenamiento de las unidades y pasar a otros nichos.

Para representar más nítidamente la aplicación de esta herramienta, presentaremos algunos escenarios que grafican su uso:

- 1) El equipo de trabajo presenta falta de experiencia pero también una alta motivación al crecimiento profesional (motivación intrínseca); El nicho que más se acomoda a esta realidad es el “A” con un liderazgo dictatorial, formas de coordinación más cercanas a la supervisión directa y estandarización de los procesos de trabajo y del producto o servicio, valiéndose de herramientas como el manual de procedimientos y un poderoso proceso de inducción para su internalización, con apoyo continuo al personal para mejorar el funcionamiento y su desempeño, estableciendo plazos, cadenas de mando y mecanismos de control muy bien definidos.
- 2) El equipo de trabajo que es altamente experimentado en sus labores, confiable en la ejecución y aplicación de procedimientos con años de servicio en el mismo puesto, por tanto, no es necesario preocuparse por su desempeño diario, sino más bien en su motivación y la apertura a nuevas opciones de crecimiento profesional, este grupo necesitará de reconocimientos y mecanismos que apelen a su identificación con la organización, para motivarlos en sus tareas rutinarias, siendo lo más adecuado posicionarlos en el nicho “B” con estilo de liderazgo complaciente, basado en las relaciones armónicas, una estrategia de coordinación centrada en el ajuste mutuo y estandarización de habilidades, desarrollándose un dialogo colaborativo y horizontal, con el apoyo de técnicas como el coaching, dinámicas de autocuidado, capacitación y perfeccionamiento constante de su personal.
- 3) El equipo de trabajo mantiene un nivel de productividad y funcionamiento óptimo, en un ambiente laboral estable, por lo que el diseñador organizacional puede permitirse llevarlos al Nicho “C” confiando

en la capacidad del equipo. Este nicho siempre debe ser temporal y focalizado en las unidades de mejor funcionamiento, su aplicación debe obedecer a situaciones que obliguen a priorizar, operando como una válvula de escape que permite descansar en determinadas unidades para concentrarse en otras. Nunca debe ser una constante, así, pasada una determinada contingencia, se debe reposicionar la unidad en otro nicho.

- 4) El Nicho "D" corresponde al liderazgo - creador de equipo, A priori aparece como el *mejor* estilo de liderazgo a utilizar, pero concentra una gran cantidad de recursos que suelen ser escasos en toda universidad, debido a ello se recomienda como un nicho estratégico ante momentos muy específicos en la vida de la organización, como pueden ser la apertura de una nueva unidad o un importante cambio estructural. Los movimientos en esta escala tienden a igualar en exigencias a los trabajadores experimentados con los novatos y a los motivados con los que no lo están, haciendo necesario desplegar una coordinación que contemple la supervisión directa, ya que se debe centrar y fiscalizar un buen rendimiento en las tareas de sus empleados, la estandarización de habilidades o destreza, debido a que el equipo de trabajo que tiene a su cargo, disponiendo de todos los recursos, por ello no, hay herramientas o técnicas que se puedan sugerir por sobre otras.

Finalmente se debe mencionar que el paso de un nicho a otro no tiene por qué seguir una secuencia lineal, aunque parezca que hay una continuidad lógica en la secuencia en que se presentaron las etapas. También se debe observar que no se incluyó el estilo de liderazgo *corriente* por considerarlo inoperante para esta propuesta, por último, es importante clarificar que en ningún caso el cuadro se juzga como completo y debe ser alimentado por la creatividad y experiencia de las organizaciones.

Conclusiones

Las instituciones de educación superior, son organizaciones complejas y con realidades dispares entre sí, la situación organizativa de una, no es siempre similar a la de otra, independiente de que ellas tengan por misión principal la generación de conocimiento, las dinámicas del mercado han forzado la incorporación de problemáticas que requieren de trabajo especializado, lo que incluye encontrar mecanismos para autofinanciarse. Las universidades han tenido que volcar su atención a incorporar y dejarse colonizar por maneras de organizar y producir propias de las empresas, pero sin lograr resolver los conflictos que genera, debido a ello, su práctica organizativa da muestras de ineficacia y siendo fiel a su naturaleza original como generadora de conocimiento, su aproximación a la administración moderna ha sido más desde las ideas, lo conceptual y la investigación que desde la aplicación.

Tomando los aportes proporcionados por los diferentes enfoques de la teoría de la administración, se intentó aislar aquellos conceptos clave que permitirán a las universidades operativizar de mejor manera sus procesos desde la perspectiva de un diseñador organizacional. En síntesis, cada universidad diseña una estructura administrativa y académica que se compone de unidades que se dedican a una labor en específico, es decir, en todas ellas debe existir separación y especialización vinculadas a través de una adecuada coordinación, que contemple la vertiente afectiva de sus operarios en busca de la efectividad. Este último concepto aparece como una tarea de responsabilidad de toda la organización, pero en mayor medida asignada a los altos mandos que deben valerse de los aportes de los enfoques estratégicos y sistémico para liderar, adaptándose continuamente a las necesidades de la organización, especialmente en generar las condiciones para que su equipo sea cada vez más eficiente, aplicando herramientas y técnicas que le sean adecuadas a dicho fin, considerando que todas ellas tienen sus límites y forman parte de una etapa en el ciclo de vida del liderazgo.

Toda esta información, útil pero a ratos fraccionaria, se han vertido en una herramienta para ordenar los conceptos y aplicar una determinada estrategia que tienda a la efectividad de los equipos de trabajo en un sistema interrelacionado pero simple de visualizar, no así necesariamente de dirigir, de ahí la siempre valiosa impronta de los líderes a cargo y el consiente reconocimiento de que ésta, como toda propuesta es siempre perfectible de la mano de sus usuarios.

Por último cada institución de educación superior debe hacer un análisis a su funcionamiento y sus objetivos, cuestionarse qué es lo que da sentido a su existencia, cuál es leitmotiv que moviliza todos su esfuerzos, para diseñar o rediseñar su estructura organizativa, teniendo claro cuál es su vocación, metas y objetivos, ya sea éstos la investigación, la formación, la calidad, la rentabilidad, entre otros, se podrá realizar un adecuado diseño institucional, entendido que éste es un proceso no exento de obstáculos, debido a que dentro de cada institución es común observar unidades que no siempre funcionan del todo bien, y la organización no es capaz de adaptarse a los cambios de su entorno, más aun, en un contexto en que la universidad no logra redefinir su identidad y rol social sin enfrentarse a incomodas ambigüedades en sus límites, en este momento pareciera ser que el desafío principal de la universidad es afinar su autopercepción como agente histórico y generador de cambios, en la medida que resuelva su compromiso consecuente con un determinado proyecto, muchos vacíos se solucionarán, el proceso será largo y no debe estar exento de debate, pero también es necesario atender su funcionamiento con la urgencia del presente. Debido a ello, a través de esta presentación, se ha intentado contribuir a la difícil misión de desarrollar y gestionar un adecuado diseño organizacional en instituciones de educación superior, en momentos en que no se encuentran referentes certeros para orientarse.

Referencias bibliográficas

- Bernasconi A. *El motivo del lucro en la Educación Superior*. Consultado en http://www.ceppe.cl/images/stories/recursos/ihe/Numeros/71/5.El_motivo_del_lucro_en_la_educacion_superior.pdf
- CNA (2009), *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*
- Chacón M. (2003) Informe: *Calidad Y Equidad En La Educación Superior*. Consultado en: http://www.bcn.cl/bibliodigital/pbcn/informes/estudios_pdf_informes/nro130.pdf
- Chiavenatto I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7° edición, México: McGraw Hill.
- Gebson, J. L. y otros (2001). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Mc. Graw Hill. 10ª Edición. Chile
- Hersey, P. y Blanchard K. *Liderazgo Situacional*, Consultado en : http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf
- Martín Bris M. (1996) *Organización y Planificación Integral de Centros Educación Infantil, Primaria y Secundaria*. Madrid: Escuela Española
- Mayor Ruiz, C. (1996) Las funciones del profesor universitario analizadas por sus protagonistas. Un estudio atendiendo al grupo de titulación y los años de experiencia, en la Universidad de Sevilla. *RELIEVE*, vol. 2, n. 1. Consultado en: <http://www.uv.es/RELIEVE/v2n1/RELIEVEv2n1.htm>
- Mintzberg H. (1996). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: ARIEL
- Mintzberg H. (1994). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo
- Pucheu, A. (2012). *Desarrollo y Eficacia Organizacional: Como Apoyar la Creación de Capacidades en Individuos, Grupos y Organizaciones*. Santiago de Chile; UC.
- Raineri, A. y Martínez A. *Diagnostico Organizacional: Un enfoque estratégico y práctico*. Consultado en: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Un%20enfoco%20estrategico%20y%20pr%C3%A1ctico%20\(Rainieri\),%2019%20mayo.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Un%20enfoco%20estrategico%20y%20pr%C3%A1ctico%20(Rainieri),%2019%20mayo.pdf)

- Rico, R. et al. Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. En: Revista Interamericana de Psicología. Madrid, 2004. Vol. 38, nº 1, p. 122.

Link Revisados

<http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Robert-R.-Blake-y-Jane-S.-Mouton.pdf>

<http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/29989/capitulo%201.pdf>

<http://liderazgodeblakeymouton.blogspot.com/>

<http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/>

<http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

<http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/01/680-561803-9-estudio-indica-que-solo-el-19-del-total-de-profesores-universitarios-es-de.shtml>

<http://twitter.com/elmostrador/status/133783088563097600>