

- **La efectividad organizacional en la Universidad Agraria de La Habana**

Organizational effectiveness at the Agrarian University of Havana

**Arianna Camue Álvarez <sup>1</sup>, Esperanza Carballal del Río <sup>2</sup>**

- <sup>1</sup> **Universidad Agraria de la Habana, Cuba**

<sup>2</sup> **Universidad de La Habana.**

## **RESUMEN**

**Introducción:** La educación superior en Cuba tiene entre sus retos contribuir al proceso de actualización del modelo económico y social del país, ese aporte debe basarse en la implementación de los lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba relacionados con la educación y la participación de las universidades con otras ramas.

**Objetivo:** Analizar la efectividad organizacional de la Universidad Agraria de la Habana (UNAH), a partir de su contribución al desarrollo local, específicamente de la Provincia Mayabeque.

**Métodos:** Se utilizó para el análisis de la efectividad el Modelo de 7 S de Waterman y Philip (1989), donde se consideran los elementos: estrategia, sistema, estructura, estilo, personal, habilidades y valores compartidos. Los docentes fueron el centro de estudio, porque constituyen el factor estratégico fundamental para el cumplimiento de los objetivos previstos. Se aplicó un cuestionario para evaluar la efectividad organizacional de la Universidad Agraria de La Habana, se analizaron los datos del cumplimiento de los objetivos del año, la Planeación Estratégica correspondiente al período 2013-2016, la información sobre el claustro y el Informe de Balance de Ciencia y Técnica.

**Resultados:** El diagnóstico realizado permitió identificar las principales debilidades que afectan la efectividad organizacional. Los elementos afectados fueron: estructura, personal y habilidades.

**Conclusiones:** La estrategia propuesta contribuye a mejorar la efectividad Organizacional en la Universidad Agraria de La Habana.

**PALABRAS CLAVE:** efectividad organizacional; estrategia; educación superior; desarrollo local

## ABSTRACT

**Introduction:** Higher education in Cuba has among its challenges to contribute to the process of updating the economic and social model of the country, this contribution must be based on the implementation of the guidelines of the Sixth Congress of the Communist Party of Cuba related to the education and participation of universities with other branches.

**Objective:** To analyze the organizational effectiveness of the Agrarian University of Havana based on its contribution to local development, specifically in the Mayabeque Province,

**Methods:** The 7 S Model of Waterman and Philip (1989) was used for the analysis of effectiveness, where the elements: strategy, system, structure, style, personnel, skills and shared values are considered. Teachers were the study center, because they are the fundamental strategic factor for the achievement of the pursued objectives. A questionnaire was applied to evaluate the organizational effectiveness of the Agrarian University of Havana, the data of the fulfillment of the objectives of the year, the Strategic Planning corresponding to the period 2013-2016, the information about the cloister and the Report of Balance of Science and Technology were analyzed.

**Results:** The diagnosis made it possible to identify the main weaknesses that affect the organizational effectiveness. The affected elements were: structure, personnel and skills.

**Conclusion:** A strategy is proposed to improve Organizational Effectiveness at Agrarian University of Havana

**KEYWORDS:** organizational effectiveness; strategy; higher education; local development

## INTRODUCCIÓN

La Educación Superior en Cuba tiene entre sus retos contribuir al proceso de actualización del modelo económico y social del país, ese aporte debe basarse en la implementación de los lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba relacionados con la educación, y la participación de las universidades en el apoyo a otras ramas. Entonces es posible decir que las universidades pueden influenciar en las fuentes del desarrollo territorial, al proveer al territorio de los recursos humanos con la cualificación que el proceso de desarrollo del mismo requiere, al proporcionar ofertas de capacitación permanente en consonancia con las necesidades territoriales y promover innovaciones y soluciones científicas y tecnológicas que doten al territorio de actualización permanente y mejora continua. El objetivo del trabajo consiste en diseñar una estrategia que contribuya con la efectividad organizacional de la Universidad Agraria de la Habana, a partir del nuevo cambio que supone el Experimento de Unificación de los Centros de Educación Superior en la Provincia Mayabeque.

La actual Universidad Agraria de la Habana (UNAH), se encuentra inmersa en el Experimento de Unificación de los Centros de Educación Superior en la provincia Mayabeque, donde se han unificado las universidades pedagógicas, pertenecientes al Ministerio de Educación, y las de formación deportiva, pertenecientes al Instituto Nacional de Deporte y Recreación (INDER), en un solo centro de altos estudios.

El Experimento de Unificación cuenta con 4 años de implementado, sin embargo, al tener en cuenta lo referido en diversos estudios e informes realizados en la institución por Carrillo, (2012); Balbín, (2012) y Camue (2013) se han detectado algunas deficiencias que pudieran afectar la efectividad del Sistema Organizativo de la UNAH, las mismas son: Las bajas por fluctuación laboral del personal docente se han incrementado, existe un bajo por ciento de profesores Doctores en Ciencias y con categoría docente principales, producto de ello la producción científica y el impacto de las mismas se ha reducido en el territorio, los procesos de comunicación e información se catalogan de insuficientes pues se realizan con premura y no siempre por los canales formales establecidos, lo que provoca que se cometan errores en el proceso de toma de decisiones, basadas en la incertidumbre, existe duplicidad de procedimientos y reglamentos para actividades comunes, Se realizan un número excesivo de reuniones y actividades para tratar temas afines, La no concordancia de las metas individuales con las organizacionales Falta de trabajo en sistema, No existe interrelación en las áreas para trabajar integralmente, No existe una cultura de trabajo en equipo.

El objetivo de este trabajo es analizar la efectividad organizacional de la Universidad Agraria de la Habana, a partir de su contribución al desarrollo local, específicamente de la Provincia Mayabeque, actualmente inmersa en el experimento de unificación de los centros de educación superior y que sea una referencia para el resto de las universidades del país.

## MÉTODOS

Se utilizó para el análisis de la efectividad el Modelo de 7 S de Waterman y Philip (1989), el cual empleó para la firma McKinsey. Este modelo permite evaluar la efectividad en las organizaciones a partir del análisis de 7 elementos: estrategia, sistema, estructura, estilo, personal, habilidades y valores compartidos.

La investigación se realizó bajo la perspectiva de los docentes de la institución, se parte del criterio de Mir (2001) cuando plantea que “las universidades tienen una gran variedad de clientes, entre los que se encuentran sus estudiantes, sus familias, el gobierno, entre otros, todos ellos con diferentes necesidades”, por tanto el análisis se centró en los docentes ya que ellos constituyen factor estratégico fundamental para el cumplimiento de los objetivos previstos.

Para conocer los criterios de los profesores se aplicó un cuestionario basado en el criterio de (Navarro, 2015), el cual permite, a partir del criterio de los docentes, evaluar la efectividad organizacional de la UNAH.

Se complementó el estudio con los datos extraídos de los informes presentados por la UNAH, tales como: Cumplimiento de los objetivos del año y Planeación Estratégica para el período 2013-2016, Informe de Balance de Ciencia y Técnica, Modelo P4 de Recursos Humanos correspondiente a la conformación del claustro en cuanto a categoría docente, científica y años de experiencia.

Por tanto los resultados del diagnóstico realizado responden tanto al análisis documental como a las respuestas ofrecidas en el cuestionario.

## **RESULTADOS**

Los resultados del diagnóstico reflejan el comportamiento de cada componente de las 7 S. Se realizó la diferenciación correspondiente entre los aspectos aportados por el análisis documental y por el instrumento aplicado.

### **Estrategia**

Las deficiencias detectadas influyen negativamente en la consecución de los objetivos organizacionales en tanto, no basta con que se conozca la estrategia, si los docentes no tienen claridad de como su trabajo tributa al logro, de los objetivos organizacionales, lo cual es un elemento que se debe revisar, ya que si los trabajadores no conocen como su trabajo tributa al logro de las metas no estarán enfocadas hacia ellas, sino a metas individuales que pueden estar o no en consonancia con las de la organización.

Que no se informe el nivel de avance en cuanto a la consecución de los objetivos no permite que los trabajadores se retroalimenten y conozcan en qué medida se han alcanzado esos objetivos y cuanto les falta por hacer a nivel individual y grupal para ese alcance. El diseño de la

estrategia debe llevar debidamente estructurado un plan de acciones que guíe el proceder a nivel grupal e individual en el cumplimiento de los objetivos.

### **Estructura**

Se pudo constatar que los directivos del nivel medio no siempre tienen autonomía para fijar e implementar las estrategias, lo antes mencionado supone que se corra el riesgo de que los objetivos y las estrategias no respondan a las condiciones actuales, además esta situación se corresponde con la estructura diseñada, en la cual al parecer todas las áreas se subordinan a la rectora, dejando poca autonomía a los restantes directivos, a criterio de los encuestados revelan que en una institución universitaria las estrategias forman parte de un sistema de trabajo donde las facultades aun cuando tienen autonomía para dirigir sus procesos a partir de estructuras como los departamentos y el decanato, en muchos casos obedecen a estrategias macro trazadas por estructuras superiores como la rectoría o la secretaría general, entre otras.

### **Sistemas.**

Se evidencia en este análisis que existen tres problemas fundamentales que limitan el trabajo en sistema, uno es que las metas grupales no predominan sobre los intereses individuales, lo que pone en evidencia la falta de trabajo en equipo y el divorcio entre intereses internos. Por otro lado no es reconocida por todos los trabajadores la existencia de interrelación entre las áreas para trabajar, lo cual limita que el trabajo se realice integralmente y que todas las áreas tributen por igual al desarrollo de las actividades de la universidad; y por último la realización de un número excesivo de reuniones para tratar tema afines, esta situación limita que se aproveche el tiempo para la realización de las actividades fundamentales de los profesores.

### **Estilo**

Se procura recibir aprobación de sus colaboradores antes de tomar decisiones de gran importancia. También se consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre los problemas que afecten el funcionamiento de la organización y existe apoyo a los máximos representantes por parte de los trabajadores y demás directivos.

### **Personal**

En este elemento se evidencian varias debilidades que afectan la efectividad de la organización, entre ellas están: la insuficiente atención y estimulación a los trabajadores, lo que constituye un elemento de desmotivación para la realización del trabajo de los profesores, con la plantilla

física actual no se logra alcanzar los objetivos previstos y la plantilla física no se corresponde con las necesidades del puesto, estos elementos son importantes para el logro de los objetivos en cualquier organización, si la plantilla no coincide con la que se necesita, los profesores tendrán que hacer un esfuerzo superior para poder cumplir con los objetivos o de lo contrario peligra el logro de los mismos por falta de personal, por otro lado si la plantilla que existe no cumple con los requerimientos que se necesitan pues también peligra sobre todo la calidad de las labores que se realicen.

### **Habilidades.**

Con respecto a las habilidades se determina que los errores detectados no son tomados en cuenta, lo que no permite una retroalimentación y que la organización aprenda para poder seguir su desarrollo; no siempre se divulgan los resultados de acciones de capacitación, superación o cualquier otro trabajo en equipo, quedando concentrada esta información solo en los que la ejecutan y por lo tanto el conocimiento no se comparte para que sea socializado por todos; no existe sistematicidad en la recompensa a los trabajadores que plantean soluciones innovadoras ante los problemas que se presentan y no existe la adecuada preparación para asimilar las nuevas tecnologías, lo cual por un lado constituye un elemento desmotivador para que los trabajadores se incentiven a aportar ideas ante situaciones adversas y por otro lado la ausencia de capacitación ante las nuevas tecnologías limita al claustro para poder mejorar sus habilidades y competencias en la era de la informatización, lo que afectaría la calidad en la realización de actividades fundamentales.

### **Valores.**

Constituye una fortaleza el hecho de tener bien identificados los valores a compartir y que los mismos forman parte de la estrategia de desarrollo de la UNAH, sin embargo esos valores no siempre son compartidos por todos los docentes, aspecto este que es necesario revisar en tanto compromete el desarrollo de la estrategia, si la misma no está debidamente alineada con los valores que se requieren en la institución y más en una institución que por excelencia debe ser formadora de valores a lo interno y hacia lo externo de la misma.

## **DISCUSIÓN**

### **Influencia en el desarrollo local de la Provincia Mayabeque.**

La Universidad Agraria de la Habana, desde su misión, tiene planteado contribuir en varias formas con el desarrollo local de la Provincia Mayabeque.

Entre sus principales objetivos se encuentran:

- Contribuir a lograr la implementación efectiva de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, con énfasis en los contenidos de administración-dirección.
- Incrementar el impacto de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en el territorio a partir, principalmente de la consecución de proyectos.

Estos resultados se cumplieron en el período de tres años 2012-2014, o sea desde la Integración a la fecha, pero se compromete su posterior desarrollo si las condiciones se mantienen, sobre todas las asociadas al personal, en la cual se destaca que los requerimientos de la actual plantilla no se corresponden con los resultados que se pretenden alcanzar y además no se encuentra cubierta al por ciento necesario en ese sentido, se plantea que puede afectar lo siguiente:

- La elaboración e implementación de Proyectos que contribuyan con el desarrollo local desde todas las ramas.
- Desarrollo de capacitaciones a cuadros del territorio y a actores del sector agropecuario.

En el período comprendido entre los años 2012-2014, existieron variaciones en cuanto a la ejecución de proyectos de un año con respecto a otro, aspecto que se muestra a continuación.

**Tabla No.1: Comportamiento de los proyectos de investigación.**

<b>Tipos de proyecto</b>	<b>2012</b>	<b>Por ciento</b>	<b>2013</b>	<b>Por ciento</b>	<b>Desviación Absoluta (2013- 2012)</b>	<b>2014</b>	<b>Por ciento</b>	<b>Desviación Absoluta (2014-2013)</b>
Nacionales	4	30,77	4	17,39	—	7	30,43	3
Ramales	4	30,77	9	39,13	5	2	8,70	(7)
Institucionales	5	38,46	10	43,48	5	14	60,87	4
Total	13	100	23	100	10	23	100	—

Fuente: Planeación Estratégica UNAH (2012-2014)

Como se puede apreciar en la tabla anterior el número de proyectos aumenta en el periodo analizado, sin embargo en el 2014 se mantiene la cantidad de proyectos totales y existe una variación en su estructura, disminuyendo en 7 los proyectos ramales ejecutados.

Con respecto a la cantidad de postgrados impartidos la tendencia en el período es a disminuir, en el año 2012 se efectuaron 440 actividades y se priorizó la realización de las tres ediciones del Diplomado de Dirección y Gerencia Empresarial para los cuadros de la Provincia, en el 2013 las actividades en este sentido disminuyeron hasta 374, (un 15 por ciento) y para el 2014 las actividades ejecutadas fueron de 307, disminuyendo en 30 por ciento con respecto al 2012.

Como se puede apreciar la institución presenta algunas debilidades y fortalezas en el diagnóstico realizado asociado a la efectividad organizacional, para lo cual se propone una Estrategia que contribuya con la mejora de las limitaciones antes mencionadas.

La estrategia propuesta consta de 4 etapas para su desarrollo:

**I-Diagnóstico:** introducción o fundamentación, en la cual se refleja el contexto y ubicación de la problemática a resolver. Además se exponen los elementos que fundamentan la realización de la estrategia, basada en las debilidades y fortalezas detectadas en la Institución.

**II- Formulación:** Contempla el objetivo general, así como la descripción de la planeación estratégica y su instrumentación.

**III-Ejecución:** Se reflejan las acciones específicas para implementar la estrategia propuesta. La misma está bajo la responsabilidad y disposición de la dirección y requiere la implicación del resto de sus miembros.

**IV-Evaluación:** implica la obtención de las metas propuestas y los obstáculos que se vencen, así como las dificultades que aún persisten. Refleja los instrumentos que permiten determinar el avance o retroceso que se ha tenido, lo que da la posibilidad de valorar el grado de aproximación lograda al estado deseado. Lo anterior facilita el proceso de retroalimentación, con el cual se pueden rediseñar acciones, con el fin de aproximarse al logro del estado deseado.



## CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado permitió identificar las principales debilidades que afectan la efectividad organizacional, así como los elementos de la 7 “S” más afectados que fueron: Estructura, Personal y Habilidades.
- Se propone una estrategia, que de ser implementada, puede contribuir con la Efectividad Organizacional en la UNAH.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que las acciones propuestas se implementen en aras de subsanar los errores detectados y que la organización cuente con una herramienta para poder evaluar su trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUSTÍN, M, T. (2000). Teoría de Sistema y Sociedad en Fundamentos socioculturales de la Educación. Ed. Universidad “Arturo Prat”. sede Victoria, capítulo I.
- BARNARD, Ch, I. (1968). The Functions of the Executive. USA. Harvard University Press.
- BERTALANFFY, L. (2000), Teoría general de los sistemas. Ed. Fondo Cultural Económica. 2º Ed. reimpresión, Colombia.
- CARASCO, I, (2004). Efectividad Organizacional en las empresas Radio Cuba. Tesis en opción al título en Máster a Dirección. Universidad de la Habana, Cuba.
- CEVERA, G, F. (2011). La Percepción de la Efectividad Organizacional Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias. México.

ACEPTADO: 17/08/2015 APROBADO: 20/12/2015
--

## Datos de los autores:

- Ms.C., Arianna Camue Álvarez Profesora, Universidad Agraria de la Habana. Mayabeque. Cuba. [acamue@unah.edu.cu](mailto:acamue@unah.edu.cu)
- Dra.C., Esperanza Carballal del Río Profesora, Universidad de La Habana. Cuba. [ecrio@ceted.uh.cu](mailto:ecrio@ceted.uh.cu)