



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

COLEGIO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“PROPUESTA DE MEJORA AL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA
EMPRESA QUE OFRECE SERVICIO DE ALOJAMIENTO
ESTUDIANTIL”**

PROYECTO TERMINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LETICIA CORTÉS GUTIÉRREZ

DIRECTORA DE PROYECTO TERMINAL:

ARLEN CERÓN ISLAS

CODIRECTORA:

HEIDY CERÓN ISLAS

SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HGO, MÉXICO A 14 DE OCTUBRE DE 2025

ICEA/MA/OCT003/2025

Asunto: Autorización de impresión

MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado "Propuesta de mejora al diseño organizacional de una empresa que ofrece servicio de alojamiento estudiantil" realizado por la sustentante Leticia Cortés Gutiérrez, con número de cuenta 107297, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

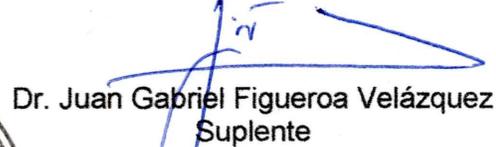
Atentamente
 "AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 14 de octubre de 2025

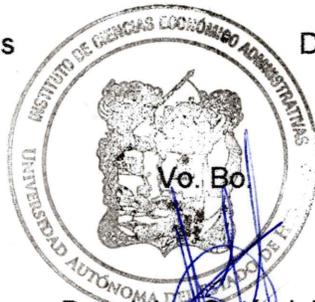
El comité


 Dra. Heidy Cerón Islas
 Presidente


 Dr. Danae Duana Ávila
 Secretario

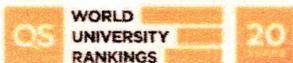

 Dra. Arlen Cerón Islas
 Vocal


 Dr. Juan Gabriel Figueroa Velázquez
 Suplente



Dra. Arlen Cerón Islas
 Directora

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan
 Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo,
 México; C.P. 42160
 Teléfono: 771 71 72000 Ext. 40501
 icaea@uaeh.edu.mx



DEDICATORIA

En primer lugar, dedico este trabajo a mi mamá y a mi hijo, su apoyo y motivación fue fundamental para lograr este sueño que postergué durante diez años.

También lo dedico a todas las mujeres mamás que piensan que no podrán hacerlo, si logran leer esto les quiero compartir que, si se puede, un paso a la vez y con amor en cada acción.

AGRADECIMIENTOS

Esta es la parte a la que más anhelaba llegar, representa la oportunidad de expresar a cada una de las personas que me ayudaron a cumplir este sueño que por más de diez años tuve y no había podido concretar, enlistaré unas palabras para cada uno, esperando que cuando lean esto me imaginen hablándoles como siempre:

Para mi mamá, gracias mami que desde que era una niña te preocupaste por mi bienestar, gracias por ser la estabilidad en mi vida quien con sus cuidados y amor infinito me vuelve fuerte y ahora que soy madre has cambiado muchas veces tus actividades para ayudarme a lograr mis objetivos, es real que esto se logró absolutamente gracias a ti, te amo.

Para mi padre, gracias porque desde que tengo uso de razón me has hecho valiente, me has inspirado a no tener miedo, apruebas y respaldas mi deseo de ser una persona con iniciativa en todo, te agradezco por nunca tratar de disminuir o aminorar mi carácter y por enseñarme a ser tan directa, toda la vida me has hecho sentir ubicada y correcta, te amo.

Para mis hermanos. Mario, Ricardo gracias por su acompañamiento y el ánimo que siempre me dan. También gracias a mi hermanita Dani que con su chispa e inocencia me inspira a ser mejor persona.

Gracias a la tía pediatra, Vero muchas gracias por ayudarme a cuidar al ser más importante en mi vida eso me permite concentrarme al 100% en todo, admiro tu entereza, te amo.

Para mi tía. Pilarica gracias por amarme tanto, es el momento de decirte que fuiste determinante para la construcción de mis sueños profesionales, cuando era niña y me dejabas acompañarte al trabajo me encantaba ver la

rutina, ahí supe que quería estudiar, acercarme a tu ambiente laboral me motivó a fijarme una meta, la cual poco a poco voy construyendo, te amo.

Para mis amigos. Javi Escalona que amablemente me prestaste tu Kindle para avanzar la lectura y con ello mi trabajo final. Pey, que diariamente me animaba con pláticas agradables, Alejandra Vega, que con tu experiencia me asesoraste para la construcción de este objetivo, Clau Galindo y Alex por su aportación para enriquecer mi trabajo, gracias totales.

Gracias a mis compañeros de trabajo, lograr estudiar y trabajar solamente se pudo por su maravilloso y talentoso esfuerzo día con día, las aprecio de corazón Nancy, Alma, May.

Ahora sí, mis queridos Profesores y Profesoras que han logrado impactar positivamente en mi vida, creo que la mejor forma de agradecerles es hacerles saber como me motivaron para no rendirme.

Dra. Karina Valencia después de las múltiples trabas que se me presentaban para concluir, siempre recordé lo que nos dijo el último día del curso propedéutico, cuando nos invitó a no desistir, a pesar de los obstáculos, gracias por sus palabras, siempre las recordaba cuando pensaba que no podía más.

Dra. Alejandra Corichi, gracias por transmitir su entusiasmo por la administración, nunca he conocido a alguien que encontrara la administración en todos los supuestos posibles, hoy la entiendo.

Dra. Carla Carolina, gracias por transmitir su pasión de aprender, serendipia es lo que viví al hacer esta maestría, inicié con algunas ideas y

encontré destrezas y habilidades que no sabía que tenía y por supuesto que me hicieron mejor profesionalista, yo me siento más feliz.

Dra. Jessica Mendoza Moheno, gracias por acercarme al modelo estrella, la forma en la que nos explicó como se puede entender una organización, se quedó en mi mente y por ello elegí este modelo para mi trabajo final.

Profe Antonio González Sierra, el primer día de clase nos contó lo mucho que quiere al programa y no pudo definir como, pero aseguró que nos cambiaría la vida y si tiene razón esta decisión cambió radicalmente mis metas, revolucionó mi pensamiento.

Dr. Juan Roberto, gracias por sembrar en mis las ganas de saber más de probabilidad, no sé cuanto tiempo me vaya a tomar, pero voy a lograr cuantificar los datos para mejorar la toma de mis decisiones, esa es mi siguiente expectativa.

Dr. Víctor, utilizo la metodología del árbol para resolver problemas diarios que se me presenta, gracias por explicarla e incluirla dentro de su clase.

Especialmente gracias a la Dra. Blanca Salazar por su acompañamiento, me dio mucho gusto poder convivir con usted en el ámbito escolar, ya la admiraba laboralmente y ahora también como Profesora.

Dr. Martín, gracias por acercarme al tema de empresas familiares y enseñarme conceptos que quizá no hubiera comprendido antes, hoy me queda claro que mi próximo proyecto deberá quedar perfectamente establecido desde el principio.

Dr. Moises Zamora, gracias por sembrar en mi mente la idea de la sostenibilidad, le comparto que en todo lo que hago procuro compartir el mensaje de la importancia las acciones sostenibles en cada persona.

Dr. Enrique Pérez gracias por mostrarnos con ejemplos reales la importancia de la cultura organizacional en las empresas ahora sé que conocerla y entenderla si genera una ventaja competitiva en los resultados.

A mis compañeras de clase. Areli, Anahí y Amira es un honor haber compartido aula con mujeres tan poderosas, ojalá que siempre estemos comunicadas y logremos presenciar nuestros futuros, son las mejores.

Al Licenciado. Gerardo Sosa Castelán, gracias por ser el responsable de permitir que concluyera esta maestría, gracias por confiar siempre en mí y darme oportunidades laborales tan increíbles, también gracias por aceptar ser padrino de esta generación compuesta por personas que han puesto toda su energía e ilusión, estoy segura de que siempre llevaremos muy alto el nombre de la Universidad.

Gracias a mi directora y Codirectora, la Dra. Arlen Cerón y la Dra. Heidy Cerón por acompañarme en la construcción del trabajo final, gracias por su tiempo empleado en este proyecto, creo que logramos explorar bastante sobre un tema con poca referencia en México, fue un placer trabajar con mujeres valiosas y aguerridas. Ojalá que en algún momento podamos colaborar juntas.

INDICE

RESUMEN.....	11
PALABRAS CLAVE	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I – CRITERIOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
Justificación	17
Planteamiento del problema.....	22
Objetivos	25
Objetivo general.....	25
Objetivos específicos	25
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	25
Pregunta central	25
Preguntas secundarias	25
Delimitación.....	26
Matriz de congruencia	28
CAPÍTULO II	29
Metodología.....	¡Error! Marcador no definido.
Tipo de investigación.....	29
Estrategia de investigación	29
Importancia del estudio de caso.....	30
CAPÍTULO III – MARCO CONTEXTUAL	32
Contexto internacional.....	32
Contexto nacional	35
Contexto estatal.....	35
Organigrama de la empresa	36
CAPITULO IV – ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO	37
Estado del arte.....	37
Marco teórico	40

CAPÍTULO V – ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	41
Resultados iniciales.....	41
Observación directa	42
Resultados de los cuestionarios de las entrevistas.....	43
Herramientas utilizadas.....	44
Análisis cualitativo	44
<i>Razones para el resideño</i>	46
<i>Construcción de redes considerando la co.ubicación</i>	46
<i>Construcción de redes – comunidades prácticas</i>	47
<i>Construcción de redes – reuniones anuales</i>	47
<i>Construcción de redes – temas que favorecen.....</i>	48
<i>Construcción de redes – herramientas tecnológicas que se utilizan.....</i>	49
<i>Construcción de redes – reconocimientos y recompensas que ayudarían</i>	49
Evaluación de la preparación de equipo	50
Mapeo de procesos laterales	51
Fuente: Elaboración propia.	52
Desarrollo de la capacidad lateral - redes	53
<i>Desarrollo de la capacidad lateral – procesos laterales</i>	53
<i>Desarrollo de la capacidad lateral – equipo.....</i>	54
<i>Desarrollo de la capacidad lateral – estructuras matriciales</i>	54
<i>Nube de palabras</i>	55
Hallazgos principales	56
CAPÍTULO VI – PROPUESTA DE MEJORA	58
CAPÍTULO VII – CONCLUSIONES GENERALES	66
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS.....	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 1 Estratificación	13
Figura 1 2 Matriz de congruencia	28
Figura 1 3 Organigrama de la casa de los estudiantes	36
Figura 1 4 Razones para el rediseño	46
Figura 1 5 Construcción de redes considerando la co ubicación.....	46
Figura 1 6 Construcción de redes a través de comunidades prácticas	47
Figura 1 7 Construcción de redes a través de reuniones anuales	47
Figura 1 8 Temas que favorecen a la construcción de redes.....	48
Figura 1 9 Herramientas tecnológicas que favorecen la construcción de redes.....	49
Figura 1 10 Tipos de reconocimientos que apoyan la construcción de redes	49
Figura 1 11 formas de evaluar al equipo.....	50
Figura 1 12 La capacidad lateral a través de redes	53
Figura 1 13 La capacidad lateral a través de procesos laterales.....	53
Figura 1 14 La capacidad lateral a través de equipos	54
Figura 1 15 La capacidad lateral a través de estructuras matriciales.....	54
Figura 1 16 Frecuencia de palabras de los comentarios emitidos por los participantes.....	55

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de herramientas aplicadas a personal _____	43
Tabla 2 Herramientas utilizadas para la investigación _____	44
Tabla 3 Aclaración de límites y supuestos _____	45
Tabla 4 Herramienta de mapeo de procesos laterales _____	51

RESUMEN

En esta investigación se analiza el caso específico de una organización dedicada a brindar un servicio de alojamiento estudiantil, es de tipo cualitativa y tiene la intención de realizar una propuesta de mejora al diseño organizacional que actualmente utiliza para el resultado de sus objetivos, se usaron las herramientas del modelo estrella incluidas en la obra *designing Dynamic Organizations* de Galbraith, Downey y Kates, como primer punto se detectaron los límites no negociables para tener los elementos en los que se debía concentrar la aplicación de los demás instrumentos, seguido a esto se aplicaron las herramientas correspondientes al equipo de liderazgo y ejecutivo, logrando ofrecer una propuesta real con aplicabilidad inmediata a dicha organización, enfatizando en la importancia del desarrollo de la capacidad lateral a través de procesos laterales. Se ocupó el programa informático utilizado ATLAS.TI 25 para la interpretación de los resultados y la generación de imágenes visuales para una mejor interpretación.

PALABRAS CLAVE

Modelo estrella, capacidad lateral, procesos laterales, alojamiento estudiantil.

ABSTRACT

This research paper aims to justify the necessity of an organizational redesign in a company dedicated to student housing services, taking into account the importance of an aligned design as well as the most relevant reasons for undertaking it. This is a qualitative study in which interviews and direct observation were used as data collection methods, and only a single entity was analyzed through a case study methodology. As a result, the primary reasons for implementing a redesign within the organization were identified, with emphasis placed on the areas most likely to yield a positive impact from this initiative.

KEYWORDS: Organizational design, redensing, alignment, student housing, star modelo.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizó en una organización dedicada al servicio de alojamiento para estudiantes la cual pertenece a una estructura más grande que dirige gran parte de sus decisiones.

Se trata de una microempresa, con diez trabajadores, uno con la función de liderazgo, cuatro pertenecientes al equipo ejecutivo y cinco integrantes del equipo operativo, de acuerdo con lo siguiente:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Figura 1 *Estratificación*

Fuente: Diario Oficial de la Federación (30 de junio de 2009).

El nombre de la organización analizada será confidencial, para fines de identificación del presente trabajo, se denominará: la casa de los estudiantes.

Se analizó el diseño organizacional de la citada organización, utilizando el modelo estrella de Jay Galbraith, después de la observación directa, la primera herramienta que se aplicó fue la denominada: aclaración de límites y supuestos, con esta se pudo diferenciar con exactitud los límites no negociables de la empresa.

El liderazgo respondió las herramientas: aclaración de límites y supuestos y mapeo de proceso laterales, mientras que el equipo ejecutivo y operativo respondió las herramientas: 1. Razones

para el rediseño, 2. Construcción de redes, 3. Evaluación de la preparación de equipo y 4. Desarrollo de la capacidad lateral.

De lo anterior se identificó que los límites no negociables son amplios y que la Dirección de la casa de los estudiantes no puede tomar decisiones o acciones de mejora en cuatro de los componentes que incluye el modelo estrella: estrategia, estructura, personas y recompensas, sin embargo, tiene facultad de mejorar o modificar los procesos con los que trabaja diariamente.

Las respuestas del equipo ejecutivo y operativo demuestran que se requiere una capacitación sobre conceptos básicos de trabajo en redes, procesos laterales, equipo y estructuras matriciales.

La vivienda entre los estudiantes es un tema de relevancia con impacto social, incluso las Instituciones de educación superior (IES) se ven obligadas a ofertar servicios educativos de calidad, que incluya una formación integral de los estudiantes que las eligen, deben considerar aspectos sociales que caracterizan a su alumnado en particular tal es el caso de estudiantes que se trasladan de su lugar de origen para cursar sus estudios superiores, para ello algunas Universidades, principalmente de carácter privado han realizado inversiones en su infraestructura que sirva de vivienda estudiantil, con ello, logran un diferenciador que hace más atractiva su oferta para los aspirantes y sus familias, los alojamientos estudiantiles deben considerar aspectos que no son de interés para otras empresas que brindan este servicio al público en general.

Las IES privadas y públicas reciben en sus aulas a estudiantes foráneos pues despiertan alto interés para personas alejadas de su ubicación de origen, este estudio de caso analizará la situación específica de una organización de vivienda estudiantil, cuyo nombre se reserva por motivos de confidencialidad.

La organización analizada brinda servicio a 147 estudiantes de diferentes programas educativos, todos de nivel licenciatura y posgrado y pretende ofrecerles un ambiente sano, el cual se genera al interior de este complejo de vivienda que coadyuva en los esfuerzos institucionales para evitar la deserción y elevar el rendimiento educativo.

Las Residencias Universitarias en las IES proponen complementar la enseñanza universitaria mediante un ambiente intelectual y de convivencia adecuado para los estudiantes de un centro o una facultad, de forma que se crea así una comunidad cuyos miembros tienen intereses y objetivos comunes. (Ruiz de la Peña, J. Cuba, I. 2010, p 3).

Este estudio de caso pretende plantear una perspectiva integradora, de acuerdo con Yacuzzi (2005) “se podrán identificar situaciones que permitan crear teorías con mecanismos causales”. (p.3)

De acuerdo con la metodología Yin (1994) se utilizó el método cualitativo, es una investigación empírica, analizada en un contexto real con muchas variables de interés empleando la observación, con redacciones cortas, con conclusiones no generalizadas estadísticamente.

El presente documento tiene el diseño de una sola entidad y un punto de vista holístico Yin, (2009), citado por Chaves, (2016). Se utilizó la observación y se incluyeron entrevistas, con los resultados se obtuvo información para brindar una propuesta de mejora al diseño organizacional.

Con esta investigación se obtuvo un análisis de su diseño organizacional, para proponer mejoras que le permitan a la empresa alinear sus elementos con la finalidad de sus resultados y aumentar su competitividad.

El poder de este estudio de caso consiste en centrar el interés en una organización que se denominará la casa de los estudiantes, para que, con lo mencionado por Cebreiro y Fernández

(2004) citados por Chaves (2016) después de consultar distintas fuentes y método de obtención de datos cualitativos la dirección tome decisiones que beneficien su diseño organizacional.

Para Stake (2005) el estudio de caso sobre el diseño organizacional es intrínseco, tiene características propias que nos permitirán entenderla como organización, no se usó otra como referencia, únicamente se analizaron datos propios de la misma.

No se ofrecen hipótesis, toda vez que “Se presenta un informe detallado del fenómeno objeto de estudio sin fundamentación teórica previa” (Chaves, 2016, p.8), pero se proponen nuevas ideas que se fundamentan en la observación y análisis.

Por lo tanto, los resultados obtenidos cuentan con la información suficiente para ser considerados por sus directivos pues brindan una perspectiva de hechos que ocurren actualmente y que con la información cualitativa obtenida se podrá dar una respuesta a los hechos ocurridos y una propuesta para el futuro.

Con la propuesta se pretende proponer una mejora a la casa de los estudiantes, para que, a través de una modificación en su diseño organizacional, según Mera (2024) enfrente con éxito los nuevos desafíos que se presentan en su entorno y sus competidores.

CAPÍTULO I – CRITERIOS DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN

Para Noguera (2014) el futuro de una organización depende en gran medida de la planeación, las organizaciones se enfrentan constantemente a las tentaciones de incrementar los mayores controles que les permitan controlar y medir, por ello deben contar con una estrategia considerándola como un asunto longitudinal y los apoye para estar preparados para lo que no se planea.

De acuerdo con Gómez (2019) las necesidades de los clientes cambian, así que las empresas deben modificar su diseño organizacional para ofrecer opciones competitivas en el mercado.

Las empresas, con un adecuado diseño organizacional, deberían generar ventajas competitivas y por ello se ven obligadas a identificar los elementos que lo permitan, un diseño organizacional alineado es indispensable para lograrlo pues “es la manera en cómo se divide el trabajo, se asignan las funciones y actividades de cada colaborador, la elección de la estructura adecuada, entre otros”. (Huerta, et al, 2020, p. 59)

La falta de un diseño organizacional adecuado en concordancia con Mera y Rodríguez (2024) obstaculiza la potencialización de los recursos y talento humano.

De acuerdo con Echavarría (2022) citado por Mera y Rodríguez (2024) “Diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización y organigrama”. (p.27)

El diseño organizacional, Según Galbraith, Downey, & Kates, (2002) citado por Huerta, (2020) es indispensable para aumentar las capacidades de la organización, las empresas deben

alinear los componentes de estrategia, estructura, procesos – capacidad lateral, sistema de recompensas, prácticas de personal y capacidades organizativas y para su análisis considerar aspectos externos e internos.

Se desglosan cada uno de los elementos que considera el modelo estrella:

“La estrategia puede concebirse como un conjunto de normas que involucran la vida de la institución”. (Ansoff, 1987, citado por Noguera, 2014, p. 154), estas normas guían con determinación a la empresa e influye directamente en la organización, entonces Noguera (2014) propone que al no contar con una estrategia determinada se corre el riesgo de no cumplir los objetivos.

En una organización, se debe establecer una jerarquía adecuada que oriente claramente a los mandos y las subordinaciones, debe contar con una estructura definida, Según Weber (2002) citado por Tejada (2019) la estructura vertical rígida es funcional porque asigna tareas específicas a cada colaborador; sin embargo, Rincón (2024) citado por Tejada (2019) supone que la rigidez afecta en la toma de decisiones, pues se impone el poder sobre la respuesta rápida y oportuna.

Con independencia del tipo de estructura, según Tejada (2019) se deben dividir los trabajos y definir responsabilidades al interior y al exterior de la empresa para que los trabajadores actúen evaluando la aportación a los resultados.

Derivado de la dinámica tan cambiante a la que se enfrentan en casi todos los procesos empresariales, es indispensable que estos se encuentren alineados con la estrategia, objetivos y misión y que sean identificados y entendidos plenamente por todos los integrantes, de acuerdo con Cabrera (2015).

Todos los días surgen nuevos retos, las expectativas de los usuarios y clientes son diferentes por ello, los procesos deben ser evaluados con frecuencia para asegurar la eficiencia en los trabajos y asegurar la preferencia del consumidor Cabrera (2015). De acuerdo con lo estipulado en la ISO 9000:2015 el proceso se refiere a las acciones enlazadas que brindan un mismo resultado u objetivo planeado. (Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza,2015)

Cuando los procesos son correctos, se obtienen resultados invaluable, tales como el aumento a la productividad, reducción de tiempos, previene errores y genera una visión ordenada de la empresa misma, de acuerdo con Cabrera (2015).

Un sistema de recompensas influye positivamente en el capital humano, para una organización puede representar un impacto en el aumento de su competitividad, un adecuado esquema de recompensas motiva a los individuos y elevará la eficacia laboral (García, 2012).

Las personas son consideradas un recurso clave para las organizaciones que, a través de la correcta implementación de herramientas, se podrían modificar actitudes, comportamientos y aptitudes (Cabrera, 2015).

En concordancia con la ISO 9000:2015,

“Las personas son recursos esenciales para la organización El desempeño de la organización depende de cómo se comporten las personas dentro del sistema en el que trabajan. En una organización, las personas se comprometen y alinean a través del entendimiento común de la política de la calidad y los resultados deseados por la organización” (Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza,2015, p.16).

Un adecuado diseño organizacional, otorgará ventajas competitivas en las organizaciones, según Huerta (2020) por esa razón la organización tiene el interés de identificar, a través de este

diagnóstico, los elementos funcionales de su diseño organizacional para que, posteriormente, analice la viabilidad de cambios o mejoras.

La casa de los estudiantes es una organización que tiene el interés de dar respuestas a la complejidad del servicio de alojamiento a estudiantes específicamente, Sánchez (2021) indica que “la información y el conocimiento son las variables decisivas en la productividad y en la competitividad”. (p.13), por ello según Drucker (1994), citado por Sánchez (2021) en la economía actual el conocimiento es el factor más determinante de la producción.

La realidad es cambiante constantemente y por ello el diseño organizacional debe ser revisado y en su caso modificado frecuentemente, las empresas deben estar alineadas a sus contextos actuales sin olvidarse de los inicios o experiencias previas que las han ayudado a fortalecerse, la operatividad organizacional debe considerar diversos factores internos y externos. La empresa de alojamiento estudiantil tiene el interés de conocer un diagnóstico sobre el diseño organizacional actual utilizando el modelo estrella con las variables especificadas por Galbraith.

Con este diagnóstico, la organización podrá asegurarse de que, en sus funciones, hay armonización de las variables del modelo estrella, para sugerir propuestas de mejoras que permitan a la empresa implementar los cambios necesarios para conseguir cambios que beneficien el logro de los resultados deseados. Se elige el modelo estrella como instrumento para el presente análisis porque, según Hernández (2019) ha sido utilizado por más de 30 años y concentra cinco aspectos clave que puede definir la estrategia de cualquier organización.

La vivienda estudiantil, independientemente del aspecto de habitabilidad, tiene como impacto social ofrecer una oportunidad a los estudiantes para enriquecer su calidad de vida. Según Chaves (2023) los alumnos afectan su rendimiento académico cuando se enfrentan a las

problemáticas de falta de vivienda segura y cómoda que se acomode a los presupuestos económicos.

Chaves (2023) indica que la vivienda estudiantil debe cambiar en la medida que las necesidades de los alumnos se transforman pues esta experiencia podría mejorar su vida, la vivienda estudiantil debe considerar aspectos como la comodidad, servicios, arquitectura, naturaleza y espacios para propiciar el aprendizaje.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Parra (2008) “Los procesos actuales de globalización implican entender a la empresa desde una nueva óptica, para comprender su funcionamiento”. (p.98), la empresa es un sistema que funciona como un todo “*la organización es como un ser vivo, sobre el cual unos inputs (materia prima, personal, procesos, etc.) producen unos outputs (servicios, bienes etc.)*”. (Parra, 2009, p.98)

Las organizaciones están formadas por elementos que son; personas, procesos, funciones y comparten un objetivo, “los cuales son afectados por los cambios sociales y económicos, la incertidumbre y la racionalidad limitada”. (Parra, 2009, p.98)

Para el presente estudio, se debe considerar la diferencia entre estructura y diseño organizacional, la estructura es una parte del diseño organizacional, según (Hall 1996, citado por Parra 2009) además de ser el arreglo de las partes de la organización, la división del trabajo en conjunto con el establecimiento de una jerarquía y reglas forman parte de esta.

Por otra parte, el diseño organizacional es la acción por medio de la cual se crea o modifica la estructura con la finalidad de lograr los resultados esperados. Según lo mencionado por Parra (2009).

El diseño organizacional es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones acerca de cuál debe ser la estructura adecuada de la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes tengan dos puntos de vista simultáneos: hacia dentro y hacia afuera de su organización. (P.98)

El diseño organizacional es de suma importancia para las empresas, sin embargo, en algunas ocasiones se desconoce la importancia o la necesidad para la obtención de resultados deseados. La falta de un diseño organizacional puede afectar la toma de decisiones, según Espinoza y Góngora (2019) el diseño organizacional es una oportunidad para que las decisiones operativas, como son: procedimientos y políticas, planeación, evaluación y control fortalezcan a la empresa considerando los entornos actuales.

De acuerdo con Espinoza y Góngora (2019) la falta de un diseño organizacional pone en riesgo el servicio ofertado, el cumplimiento eficiente de los objetivos y las planeaciones. Con el diseño organizacional se pretende que los elementos que conforman a una empresa trabajen de manera coordinada, considerando el entorno actual.

Algunos autores consideran que:

El diseño organizacional (DO) es el proceso por el cual, las empresas deliberan aspectos como la división del trabajo, la determinación de funciones, la delimitación del poder y autoridad, la estructura organizacional que mejor se adecue al contexto, los medios para reconocer a los empleados, la identificación de procesos, entre otros. (Huerta, et al, 2020, p.59)

De acuerdo con Valvas (2023) la falta de diseño organizacional puede originar que algunas empresas tengan problemas que parecieran no tener una causa determinada y las consecuencias pueden ser graves, incluso podrían llevarlos hasta la quiebra, algunas de las problemáticas más frecuentes que se presentan cuando no se tiene un diseño organizacional definido pueden ser: duplicidad de funciones, falta o inadecuada capacitación para las actividades diarias, imprecisión en funciones y acciones e instrucciones confusas.

La dirección de la casa de los estudiantes indicó que no cuenta con un diseño organizacional formal, las decisiones se aplican desde el conocimiento del liderazgo pero no cuentan con manuales actualizados, los existentes se crearon años atrás y ha cambiado la estructura y las estrategias, por ello desea conocer un diagnóstico general de la toma de decisiones actuales para evaluar y definir estrategias que le permitan asegurar una armonización efectiva de sus elementos con la finalidad de lograr equilibrio entre la estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas para el incremento de su competitividad.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer mejora al diseño organizacional de la Casa de los estudiantes, a través de un diagnóstico utilizando el modelo estrella de Jay Galbraith que le permita potencializar sus capacidades y aumentar su ventaja competitiva.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Realizar un diagnóstico del diseño organizacional actual de “La casa de los estudiantes”
- 2.- Describir los resultados en cada uno de los componentes de estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas.
- 3.- Proponer mejoras al diseño organizacional utilizando el modelo estrella de Jay Galbraith.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

PREGUNTA CENTRAL

¿Los componentes de estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas, según el modelo estrella, están armonizados en La casa de los estudiantes para lograr optimizar las capacidades de la empresa y con ello aumentar su ventaja competitiva?

PREGUNTAS SECUNDARIAS

- 1.- ¿La casa de los estudiantes tiene las personas necesarias para lograr el objetivo actual de la empresa?
- 2.- ¿Las personas que actualmente colaboran en la casa de los estudiantes tienen las funciones asignadas de manera que se evita duplicidad de funciones?

3.- ¿Cuál sería la forma en la que la casa de los estudiantes puede alinear sus componentes de estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas para mejorar sus resultados?

DELIMITACIÓN

El objetivo de este estudio de caso es aplicado, particularmente, a la organización que se ha denominado la casa de los estudiantes, con la finalidad de analizar su diseño organizacional, empleando información específica de un momento y lugar.

De acuerdo con Chaverri (2017) existe una delimitación temporal, pues el análisis es sobre un tiempo específico, se trata del primer trimestre del año 2025.

Como indicó Chaverri (2017) incluye una delimitación espacial cuando la organización está circunscrita en espacios institucionales, se trata de una empresa dedicada al servicio de alojamiento y depende de una organización mucho más grande por lo que su función es específica y sus necesidades son muy particulares.

La aplicación de herramientas para elaboración del diagnóstico, considerado lo que dijo Chaverri (2017) fue a personas con un nivel de escolaridad específica por ello también se detecta una delimitación poblacional.

Para el presente estudio, únicamente se utilizó como referente el modelo estrella de Jay Galbraith, pues considerando lo mencionado por Hernández (2019) se ha utilizado desde hace más de 30 años y analiza cinco temáticas fundamentales para las organizaciones.

La dirección desea conocer si la forma en la que se organizan puede cubrir la operatividad y que mejoras se podrían realizar a pesar de los límites que tiene establecido por motivos de su organización general, aún con las delimitaciones explicadas, según con lo dicho por Zemelman

(1992) citado por Chaverri (2017) existe simultaneidad en las delimitaciones y se logra una articulación en el contexto.

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Considerando lo mencionado por Morales (2024) con la intención de brindar una coherente y enfocada visión del presente proceso de investigación se agrega la siguiente matriz de congruencia:

Matriz de congruencia del estudio de caso. La casa de los estudiantes		
Objetivo general: Proponer una estrategia de mejora al diseño organizacional de la empresa de alojamiento, a través de un diagnóstico utilizando el modelo estrella de Jay Galbraith que le permita potencializar sus capacidades y aumentar su ventaja competitiva.		
Objetivos específicos		
Realizar un diagnóstico del diseño organizacional actual de la organización “La casa de los estudiantes”	Describir los resultados en cada uno de los componentes de estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas.	Proponer mejoras al diseño organizacional utilizando el modelo estrella de Jay Galbraith.
Pregunta principal de la investigación		
¿Los componentes de estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas, según el modelo estrella, están armonizados en La casa de los estudiantes para lograr optimizar las capacidades de la empresa y con ello aumentar su ventaja competitiva?		
Preguntas secundarias de la investigación		
¿La casa de los estudiantes tiene las personas necesarias para lograr el objetivo actual de la empresa?	¿Las personas que actualmente colaboran en la casa de los estudiantes tienen las funciones asignadas de manera que se evita duplicidad de funciones?	¿Cuál sería la forma en la que la casa de los estudiantes puede alinear sus componentes de estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas para mejorar sus resultados?

Figura 1 2 Matriz de congruencia

Nota: Se incluye matriz de congruencia para identificar los objetivos y preguntas de la presente investigación

CAPÍTULO II - METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Yin (2009) citada por Morales (2024) en una investigación es muy importante un enfoque metodológico sólido y esto incluye una selección cuidadosa de los métodos y técnicas, por ello la presente investigación es descriptiva, explicativa, de tipo cualitativa con corte transversal, no se alterarán variables por lo que no es experimental.

La presente investigación es de tipo cualitativa porque se analizó el funcionamiento natural de los colaboradores de la organización, de acuerdo con Niglas (2004) citado por Hernández Sampieri (2018).

ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Hernández (2014) para la expansión de los datos recolectados se utiliza el enfoque cualitativo pues su existencia se justifica en la investigación misma. Para el presente análisis se pretende descubrir las realidades simultaneas que existen en la organización, pues cada persona o integrante de la casa de los estudiantes percibe la misma situación de forma distinta.

Por esta razón se decidió utilizar un enfoque cualitativo que da oportunidad para analizar la subjetividad y ofrecer posibles ideas de solución, considerando las posturas particulares a las generales, según Castilla, Cárdenas y La rosa (2024) siendo el principal interés un fenómeno social relativamente complejo es viable usar la metodología cualitativa pues esta organización debe ayudar a comprender la brecha generacional que existe con sus usuarios finales, que si bien puede cambiar la opinión directiva, sus clientes siempre serán más jóvenes que los de ahora.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE CASO

“Todo buen diseño incorpora una teoría, a medida que un caso de estudio se desarrolla emerge una teoría más madura. Que se va cristalizando”. (Yacuzzi 2005, p.9, citado por Álvarez 2012, p.2)

Se tienen diferentes percepciones del estudio de caso como marco metodológico y también hay muchas formas de hacerlo, según Stake (2005) siguiendo lo comentado por Yin (1989) este tipo de estudios consisten en analizar una situación específica en un escenario real y ligado a variables que no se pueden separar de este.

De acuerdo con Serrano (1994), citado por Álvarez (2012) esta investigación describe, el diseño organizacional de la empresa de forma particular e integral, y con base en el modelo histórico proponer de lo general a lo particular. La empresa pretende conocer si el diseño organizacional actual es funcional para lograr los resultados obtenidos, para ello se recopilaban datos cualitativos, obtenidos de la observación e interacción entre los integrantes, que apoyan para describir minuciosamente la realidad de la casa de los estudiantes, de acuerdo con Álvarez (2012).

Para considerar un diseño organizacional funcional se debe analizar desde diferentes perspectivas sus causas pueden ser diferentes, cada organización tiene condiciones específicas, por ello se empleó esta metodología para que el estudio tenga claridad y credibilidad, Álvarez (2012).

Desde el primer acercamiento la dirección mostró interés en conocer la situación de diseño organizacional permitiendo una adecuada comunicación para la obtención de resultados que le permitan planear cambios que conlleven innovación en sus procesos, otro aspecto de interés para

el director fue la posibilidad de obtener un diagnóstico que incluyera análisis de conductas interrelacionadas.

La presente investigación no utiliza datos cuantitativos. El proceso de intervención se realizó en la primera etapa con la observación, luego, para definir la situación del estado actual se aplicó la herramienta sobre los límites de límites y supuestos, siguiendo con la aplicación de las herramientas, razones para el rediseño, construcción de redes, evaluación de la preparación de equipo y desarrollo de la capacidad lateral al equipo ejecutivo y operativo y finalmente el liderazgo respondió la herramienta mapeo de procesos laterales, una vez que las encuestas fueron respondidas se analizaron con el programa Atlas.ti obteniendo, en su mayoría, sankeys para una descripción visual de los resultados, finalizando con la propuesta de mejora al modelo.

CAPÍTULO III – MARCO CONTEXTUAL

CONTEXTO INTERNACIONAL

Respecto a servicio de alojamiento estudiantil, Ribagorda (2019) comenta que las residencias universitarias surgen en el año de 1910, en España gracias a la influencia de la Institución de libre enseñanza, la cual se creó buscando ofrecer comodidad y apoyo para para concluir los estudios universitarios, estas residencias se adaptaron en la “colina de los chopos”, el concepto ya incluía la división entre mujeres y hombres, estas residencias albergaron grandes artistas por lo que se buscó generar un escenario adecuado para aprender y estudiar en libertad y laico, esta vivienda logró su autofinanciamiento y recibió donaciones para lograr subsistir, representan una parte muy importante de la historia.

Su excelente diseño albergó y apoyo al desarrollo de artistas como Salvador Dalí y Luis Buñuel, su magnífica proyección la convirtió en un espacio digno, no solo de alojamiento, incluían higiene, alimentación, y aspiraba a ser nicho de futuras élites culturales del país, pues albergaría a estudiantes de provincia que llegaban a Madrid y estaban acostumbrados a vivir en lugares con malas condiciones para continuar sus estudios, esto ya indicaba que sus habitantes serían personas con ambición y deseos de superación.

En ese momento histórico, de acuerdo con Ribagorda (2019) no todas las universidades podían ofrecer los servicios estudiantiles que se necesitan para contribuir a la formación de los estudiantes, así que la residencia apertura servicios bibliotecarios, cursos de enseñanza de otras lenguas, construyó laboratorios que se volvieron un referente e introdujo a algunos alumnos al mundo deportivo que en esa época era un lujo. La inspiración la tuvo en los colegios ingleses, buscaba imitar las soluciones a los problemas de orientación del alumnado e implementó el modelo de la tutoría, estos tutores debían ser ejemplares para los habitantes de las residencias.

Ribagorda (2019) menciona que como alternativas de sana distracción algunos residentes impartían pláticas que se convirtieron en conferencias formales, las cuales se recopilaron y se formó una editorial institucional. Juan Ramón Jiménez, el poeta de Moguer, fue un referente en la residencia, lugar en donde pudo escribir algunos de sus libros más relevantes y lo consiguió gracias al ambiente de excelencia.

Tras varias salidas de estudiantes emblemáticos, el director de las Residencias buscó maneras de convertirlas en un espacio cultural y una de sus acciones fue destacar conferencias las cuales atrajeron a integrantes de diversos sectores, el cultural, los aristócratas y los intelectuales y fue entonces cuando las residencias se convirtieron en el atractivo cultural más importante de Madrid, según lo mencionado por Ribagorda (2019).

Desafortunadamente la política del momento alcanzó a las residencias, la dictadura de Primo de Rivera desintegró su patronato y redujo el presupuesto. Tanta inspiración estudiantil se vio truncada cuando, por causa de la guerra civil, las residencias fueron disueltas por Franco y las convirtieron en hospital para los carabineros y refugio para niños respecto lo escrito por Ribagorda (2019).

La residencia española parecía no tener interés de aliarse con instituciones o dependencias del continente americano, sin embargo, con apoyo de los españoles residentes que tenían vínculo con América Latina, conformaron asociaciones con Argentina, Uruguay, Puerto Rico, Cuba, México, nunca canalizaron su energía hacia América, pues concentraron atención y recursos únicamente para Europa respecto lo escrito por Ribagorda (2019).

De acuerdo con Ribagorda (2007), en Estados Unidos la influencia de las residencias se realiza a través de la participación de la Universidad de Columbia quién creó el Instituto de las

Españas, por medio del cual realizaron intercambios estudiantiles y enviaron intelectuales a impartir conferencias, el interés era que los Profesores Españoles aprovecharan el traslado para aprender otro idioma y metodologías que después reconocerían como aportaciones para mejorar su modelo e implementarlo en Europa.

Las residencias españolas tuvieron poca influencia en América Latina, pues el colectivo que dirigía las residencias españolas no veía avances en los países latinoamericanos y por ello no tenían el interés de colaborar, como una acción social enviaron un grupo reducido Profesores Españoles, al mismo tiempo les servía para fortalecer sus relaciones diplomáticas, según Ribagorda (2007).

De acuerdo con Ribagorda (2007) la influencia de ciudadanos latinoamericanos en España o españoles con vínculos académicos y afectivos con latinoamericanos hizo que la residencia llegara a países de América, se podrá decir que la participación es mínima pero el impacto fue incalculable. Un ejemplo se dio el 17 de octubre de 1926, cuando se dio a conocer la participación de Enrique Osorio el novelista colombiano en una actividad cultural en la residencia. En el mes de diciembre del año 1926 el Británico A. Joyce, dio una conferencia acerca de los maravillosos descubrimientos que hizo de la cultura Maya. Ambas actividades fueron organizadas por el Comité Hispano – inglés.

Una vez iniciada la guerra civil en España exiliaron a los residentes a América Latina recibió, la mayor parte eligió Francia e Inglaterra, y se saben datos que indican que se trasladaron alrededor del continente americano, específicamente Argentina y México. El gobierno de Lázaro Cárdenas abrió sus puertas a más de veinte mil residentes exiliados Ribagorda (2007).

CONTEXTO NACIONAL

Durante esta investigación no se encontró legislación nacional específica aplicable, podría considerarse la legislación civil estatal, sin embargo, existe el antecedente de los inicios de una organización a través de la generación de encuentros anuales que permite a los interesados compartir experiencias o casos de éxito, con la finalidad de buscar legitimar sus procesos internos y profesionalizar las decisiones. En el primero de ellos, según el archivo UDEM (2023) participaron 17 profesionales y uno de los temas abordados fue el relativo a procesos administrativos. En este primer acercamiento de residencias, participó una sola universidad pública y el resto fueron universidades privadas.

De acuerdo con lo publicado por UPRESS MEDIA UPAEP (2024) la segunda reunión se desarrolló en Puebla, y ya se sumó la segunda universidad pública, para el año 2024 ya eran dos IES de carácter público, siendo prioridad el tema de procesos de admisión a residencias, entre otros.

En concordancia con lo publicado en el boletín informativo UAEH no. 276 (2025) el 24 de junio de 2025 la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo fue sede del tercer encuentro nacional de residencias universitarias en el que participaron 11 universidades de México con la intención de formalizar la firma de un convenio general que permita continuar con el trabajo de colaboración institucional que permita fortalecer procesos internos.

CONTEXTO ESTATAL

En el estado de Hidalgo es la universidad autónoma del Estado de Hidalgo la única institución que ofrece vivienda estudiantil como parte de los servicios propios, la cual se inauguró en el mes

de junio de 2018, dicho proyecto, según Trejo (2018) fue creado bajo los principios de calidad y vocación institucional.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

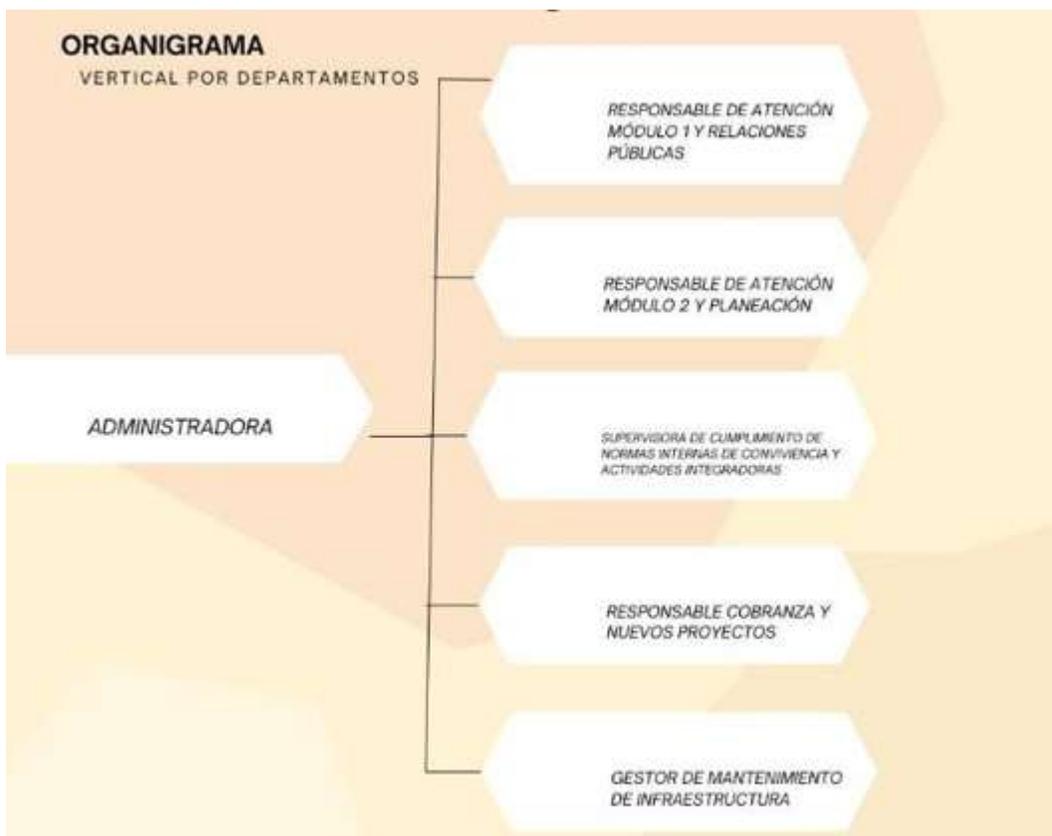


Figura 1 3 Organigrama de la casa de los estudiantes

Nota: Porporcionado por responsable de la administración de la organización

La estrategia de la organización no se encuentra ubicada en documentos formales de la empresa, sin embargo la dirección la tiene presente para la toma de decisiones diarias priorizando la seguridad, el servicio y el mantenimiento de infraestructura, usando dicha estrategia como referencia al “plan que integra las principales metas y políticas de una organización, permitiendo a partir de éstas definir las acciones a realizar” (Mintzberg, 1987, citado por Ayala, et al 2019, p. 11).

CAPITULO IV – ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

ESTADO DEL ARTE

Sobre la importancia del diseño organizacional en empresas dedicadas a ofertar vivienda estudiantil enfocado en mejoras de dirección y en vivienda estudiantil se puede analizar lo dicho por Toro (2024), a través de su investigación denominada: diseño de un modelo de negocio para vivienda estudiantil en la Ciudad de Pereira y propuesta de una hoja de ruta estratégica para su ejecución, menciona propuestas para minimizar posibles riesgos para la ejecución del proyecto de vivienda estudiantil mediante una correcta aplicación de una estrategia que permita una ventaja competitiva, consiguiendo la definición de los elementos del método de modelo de negocios de Osterwalder y Pigneur.

Respecto a vivienda estudiantil, se debe priorizar la existencia de un diseño organizacional pues las problemáticas que se presentan en la convivencia pueden afectar significativamente los resultados, Vázquez & Castro (2008) en su artículo "¿Mi novio sería capaz de matarme?" Violencia en el noviazgo entre adolescentes de la Universidad Autónoma Chapingo, México, que, a través de un análisis de contenido de relatos de alumnas y exalumnas describe la manera en que algunas alumnas son violentadas, estableciendo la posibilidad de mejorar procesos que garanticen una positiva meta de bienestar en la convivencia.

Las residencias son un tema muy importante, Peza (2013) realizó una investigación de campo, en donde analizó el tema de vivienda estudiantil en la Universidad Autónoma de Nuevo León, en su artículo: vida estudiantil: la relación ciudad - universidad y los estudiantes foráneos – caso de la ciudad universitaria de la universidad autónoma de Nuevo León, México, utilizó encuestas y entrevistas a estudiantes foráneos y como conclusión arrojó como resultado que un contar con un

barrio estudiantil permitirá crear condiciones de habitabilidad a escala humana entre el alumnado que proviene de otras regiones.

En este trabajo no se debe dejar de mencionar a la Universidad Nacional Autónoma de México, Leal-Menegus (2019) a través de su artículo unidad de habitaciones para estudiantes en Ciudad Universitaria, 1952 del proyecto a la realidad: Una comparativa, nos indica que inicialmente si se consideró el alojamiento estudiantil dentro del campus de CU, con la idea de construir la unidad habitacional para estudiantes, bajo un modelo estadounidense en particular, específicamente el de la Universidad de Michigan, sin embargo las problemáticas con las que tuvieron que lidiar y que incluso no pudieron resolver los responsables de construcción y los encargados de la dirección del alojamiento decidieron no concretar dicho proyecto, siendo un gran referente en México para determinar la imperiosa necesidad de contar con diseño organizacional de referencia para la operatividad de los dormitorios en las universidades.

La Universidad Nacional Autónoma de México además de la dificultad de construcción, también detectó una posible problemática para definir número de servicios y aspectos de planificación que iban ligados a la Unidad de habitaciones, por ejemplo, los servicios relativos a la alimentación, lavandería o la supervisión de los mismos estudiantes Leal-Menegus (2019), para lo cual hubiera sido muy funcional contar con un diseño organizacional adecuado. La limitación es que la investigación fue documental, no se planteó ningún relato debido a la antigüedad del caso de estudio, además que se encontraron planos distintos, con información distinta.

En Cuba, indica Fernández, et al (2017) citado por Alemán (2021) han usado la vivienda estudiantil como una oportunidad para universalizar la educación superior después de la revolución cubana.

Bu-Alba (2022) menciona que un correcto diseño en la organización de la empresa ocasiona que las partes se sientan cada vez más satisfechos, ratifica la opinión de Carrera (2017) quien en su artículo calidad del servicio de las residencias universitarias y la satisfacción de los estudiantes internos de la Universidad Peruana sede Lima, 2017, obtuvo como resultado, a través de una investigación con enfoque cuantitativo, que si hay una correlación importante entre la calidad del servicio de las residencias universitarias y la satisfacción de los alumnos que las utilizan.

En Lima Perú, Canchi y Oyarce (2020), en su artículo llamado: La gestión de residencias universitarias, manifiesta que la vivienda estudiantil se vincula con un desarrollo de la dimensión humana y que gestionando de manera correcta los procesos, se puede lograr un lugar adecuado para la formación de alumnos y profesores, el objetivo de su investigación fue revisar artículos para proponer políticas que apoyen a los gestores de las residencias en la labor de formación estudiantil. A través del método de observación se analizaron las conductas, la metodología descriptiva permitió contextualizar las variables para un mayor análisis, una de las problemáticas atendidas son las políticas de becas de equidad y ayuda se está aplicando para el ingreso a las residencias universitarias, sin embargo, los resultados que se obtuvieron son atípicos debido a la pandemia por lo que esto representa su limitación.

Según con lo expuesto por Lesvy y Pérez de Corcho (2021) en su trabajo llamado: Impacto de las ciencias informáticas en el trabajo educativo de las residencias estudiantiles universitarias, cuyo objetivo es valorar el impacto de las ciencias informáticas como herramienta de apoyo en el

trabajo educativo desarrollado en las residencias estudiantiles universitarias, fortalece la idea de utilizar nuevas tecnologías como parte del diseño organizacional, utilizó como unidades de estudio los centros de estudios superior de la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Baéz” y la Universidad de Ciencias Médicas “José Assef Yara”, E . sus instrumentos fueron la entrevista y la encuesta.

MARCO TEÓRICO

Pinedo-Jara, et al, (2024) explica que un estratégico diseño organizacional mejora la gestión administrativa y puede lograr resultados efectivos enfocándose en mejorar la planificación, organización, dirección y control de procesos.

El diseño organizacional apoya para la planificación de grandes objetivos y la mejora de procesos para gestión de resultados, de igual manera fortalece el desarrollo de las estrategias y metas de acuerdo con Zavaleta (2021).

Una correcta alineación del diseño organizacional en todos los niveles de una empresa apoya activamente a todos los temas relacionados con la estructura promueve la cultura en el interior, favorece la coordinación según Gareth (2008), citado por Zavaleta (2021).

La vivienda estudiantil debe proporcionar tranquilidad y con accesibilidad con amenidades y una organización que permita su uso, la vivienda estudiantil sin condiciones habitables para los alumnos es un problema mundial pues no logran el objetivo de promover el bienestar social según Chala (2024).

CAPÍTULO V – ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

RESULTADOS INICIALES

El análisis de los resultados se hizo con apoyo del programa informático ATLAS.ti25, se usaron algunas herramientas sugeridas por Jay, Galbraith, en su libro *Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels (English Edition)*.

Al aplicar la herramienta límites y supuestos al área directiva se observó que la posibilidad de aplicación se limitaba a un solo componente del modelo estrella, el cual es relativo a los procesos.

Se buscó la manera de interpretar los resultados a través de imágenes para que los resultados sean visualmente claros. Los pasos que se siguieron son los siguientes:

- Aplicación de instrumento. Se reunió al personal, incluyendo al equipo ejecutivo y al operativo explicando la naturaleza de la actividad y solicitando apoyo para responder de manera verídica, enfatizando que no existían respuestas correctas o incorrectas.
- Transcripción de resultados para elaboración de documento inicial en formato digital, Se utilizaron herramientas en papel y posteriormente se transcribieron las respuestas, garantizando el uso de palabras y detectando intenciones para no sesgar los resultados.
- Creación de proyecto en ATLAS.ti. Se inició la creación de un proyecto en ATLAS.ti que permitiera analizar las respuestas cualitativas de manera ordenada y visualmente interesantes.

- Codificación. Atendiendo la prioridad señalada en la estrategia de la organización se crearon códigos que permitieran a los colaboradores expresarse sobre cada una y con ello detectar posibilidades de mejora y fortalezas en los procesos actuales.
- Análisis con la función código documento. Siendo esta la manera más utilizada durante el análisis de este estudio de caso, por considerar que muestra una analítica visual que permite identificar rápidamente las opiniones que llevaron a la elaboración de la propuesta de mejora.
- Uso de nube de palabras. Esta técnica es muy útil para el estudio en cuestión, toda vez que identifica opiniones recurrentes entre el personal.
- Interpretación de imágenes. Cada una otorga un comentario breve sobre los resultados.

OBSERVACIÓN DIRECTA

La primera técnica utilizada fue la observación directa y se identificó que hay una confusión entre las funciones que ellos pueden realizar y cómo hacerlo, ya que desconocen el siguiente trámite para gestionar, el servicio se oferta 24 horas, durante siete días de la semana, pero no cuentan con personal para todos los turnos y priorizan sus actividades tomando en cuenta primero la seguridad, segundo el servicio y tercero la gestión del mantenimiento de infraestructura.

Dentro del equipo ejecutivo hay una comunicación constante y diaria, a pesar de no coincidir en jornadas laborales, buscan la forma de comunicar los datos más relevantes del día, a través de formatos de actividades diarias que revisan todos.

Existe un desánimo por falta de incentivos y claridad en el crecimiento laboral.

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS DE LAS ENTREVISTAS

La dirección respondió 2 herramientas y el equipo ejecutivo contestó 4 herramientas

Tabla 1 Número de herramientas aplicadas a personal

HERRAMIENTAS APLICADAS AL LIDERAZGO
<ul style="list-style-type: none"> • Aclaración de límites y supuestos • Mapeo de procesos laterales
HERRAMIENTAS APLICADAS AL EQUIPO EJECUTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Razones para el rediseño • Construcción de redes • Evaluación de la preparación de equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la capacidad lateral

Nota: Elaboración propia, como resultado de la aplicación de instrumentos.

Se trata de una microempresa, con 10 empleados contratados al momento de la aplicación, la organización tiene 7 años de antigüedad, dedicada al servicio de alojamiento, los usuarios de su servicio tienen entre 18 y 23 años. Se reserva como confidencial el nombre, las ventas y los medios de contacto.

HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Tabla 2 Herramientas utilizadas para la investigación

NOMBRE DE HERRAMIENTA
1. Aclaración de límites y supuestos
2. Razones para el rediseño
3. Construcción de redes
4. Evaluación de la preparación de equipo
5. Mapeo de procesos laterales
6. Desarrollo de la capacidad lateral

Nota: Las herramientas fueron obtenidas del modelo estrella planteado por Jay Galbraith.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Moreno, et al (2022) señala que la metodología de investigación cualitativa es una característica de la investigación educativa. El actuar se fundamenta en su relación con el perspectivismo, en el entendido que, por si solo, el objeto no genera conocimiento, sino que el sujeto que conoce apoya en esta generación de información Breuer y Roth (2003), citado por Moreno, et al (2022).

Este trabajo se basa en analizar una empresa específica y con la observación directa y la ayuda del programa informático atlas.ti analizar la situación actual para poder apoyar en resultados futuros esperados.

Como parte de la evaluación del estado de actual, se aplicó la herramienta de “aclaración de límites y supuestos” lo que permitió observar que existe una clara identificación de límites no negociables, los cuales tienen que ver con la estrategia, estructura, personas y asignación de

recompensas. La Dirección únicamente tiene facultades para crear o modificar procesos que permitan la obtención de resultados con los recursos que se asignen por el área superior.

Al ser el modelo estrella el elegido para analizar el diseño de la organización y al contar con límites claramente definidos, únicamente se aplicaron las herramientas relativas al proceso, con la finalidad de elaborar un diagnóstico que nos lleve a una propuesta de mejora.

Tabla 3 Aclaración de límites y supuestos

ELEMENTOS NO NEGOCIABLES	SUPUESTOS
<ul style="list-style-type: none"> Incorporación o desincorporación de personal no depende del área Imposibilidad de asignar recompensas o tiempo libre No se puede modificar la estrategia por parte de la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> En caso de incumplimiento de algún colaborador se puede proceder a la desincorporación. Si la gente innova o propone mejoras obtiene incentivos Si algún cambio del entorno amerita un cambio de estrategia, se puede realizar
<ul style="list-style-type: none"> No hay participación en la elección de perfiles 	<ul style="list-style-type: none"> Se eligen a los perfiles más adecuados para la organización

Nota: Fuente: elaboración propia generada de las respuestas de los colaboradores, 2025

De acuerdo con la tabla número 3, esta organización no tiene facultades para decidir sobre la estrategia, estructura, personas y tampoco puede asignar recompensas, pues forma parte de una organización mayor, así que solo tienen la facultad de participar en la mejora de procesos. Esto nos indica que existen límites no negociables amplios.

Razones para el rediseño

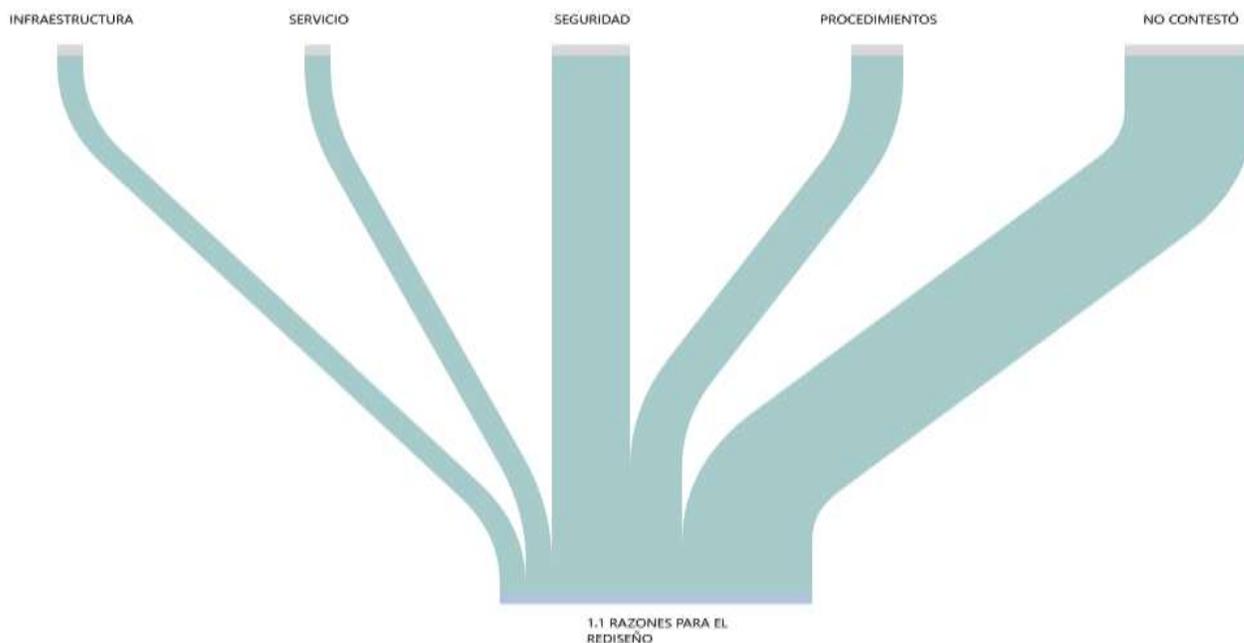


Figura 1 4 Razones para el rediseño

Fuente: Elaboración propia (ATLAS.ti25), con información proporcionada de los colaboradores de la empresa.

En la figura 1.4, se puede observar que para los colaboradores las razones del rediseño son: infraestructura, servicio, seguridad y procedimientos, pero la mayor parte de los integrantes no respondió.

Construcción de redes considerando la co.ubicación



Figura 1 5 Construcción de redes considerando la co ubicación

Fuente: Elaboración propia (ATLAS. Ti), con información proporcionada de los colaboradores de la empresa.

Galbraith (2007) explica la co-ubicación como la posibilidad de que las personas potencialicen la proximidad para el apoyo en la construcción de redes que les permitan solucionar conflictos o mejorar el servicio al cliente. Los participantes expresaron que la co – ubicación se aprovecha para mejorar la comunicación y el clima laboral.

Construcción de redes – comunidades prácticas



Figura 1 6 *Construcción de redes a través de comunidades prácticas*

Nota: Elaboración propia (ATLAS.ti), con información proporcionada de los colaboradores de la empresa.

La figura 1.6 muestra que la mayor parte de los colaboradores sabe que si hay comunidades prácticas y una minoría observa que no hay comunidades prácticas para mejorar el trabajo de construcción de redes.

Construcción de redes – reuniones anuales



Figura 1 7 *Construcción de redes a través de reuniones anuales*

Nota: Elaboración propia (Atlas.ti), con información proporcionada de los colaboradores de la empresa.

La figura 1.7 indica que es las reuniones anuales son un aspecto positivo para la construcción de redes.

Construcción de redes – temas que favorecen

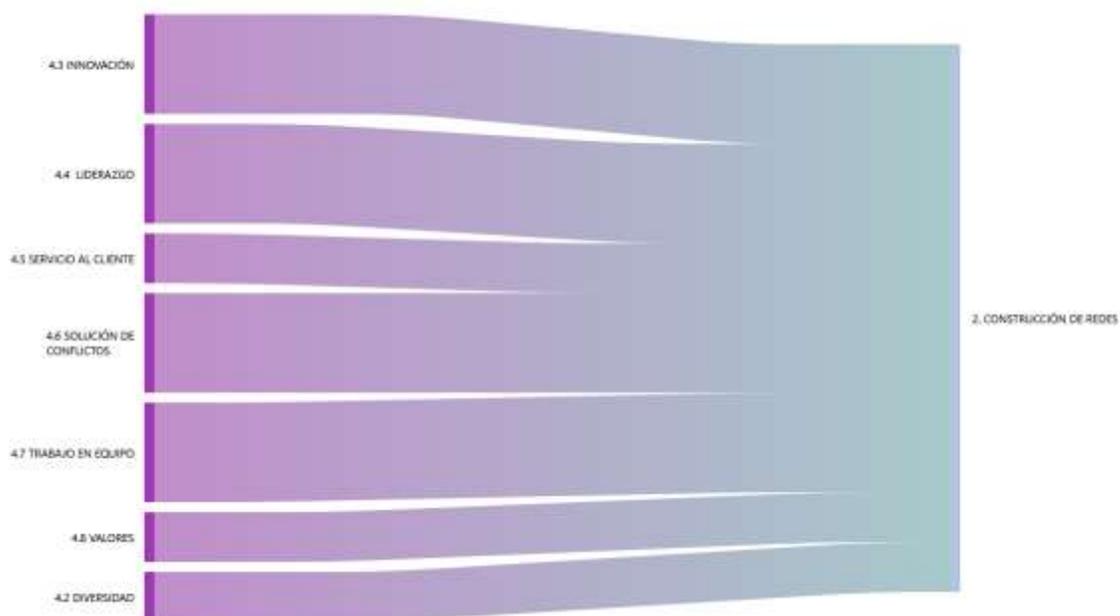


Figura 1 8 Temas que favorecen a la construcción de redes

Nota: Elaboración propia (Atlas.ti), con información proporcionada de los colaboradores de la empresa.

La figura 1.8 nos permite observar que el equipo ejecutivo opina que el fortalecimiento en los temas de innovación, liderazgo, servicio al cliente, solución de conflictos, trabajo en equipo, valores y diversidad fortalecería la construcción del trabajo en red entre los miembros de su organización

Construcción de redes – herramientas tecnológicas que se utilizan



Figura 1 9 Herramientas tecnológicas que favorecen la construcción de redes

Nota: Elaboración propia (Atlas.ti), con información proporcionada de los colaboradores de la empresa.

La figura 1.9 indica que son cuatro herramientas tecnológicas que se utilizan para favorecer la construcción de redes, siendo Google meet la más utilizada, seguida de WhatsApp y en el mismo lugar Skype y zoom.

Construcción de redes – reconocimientos y recompensas que ayudarían

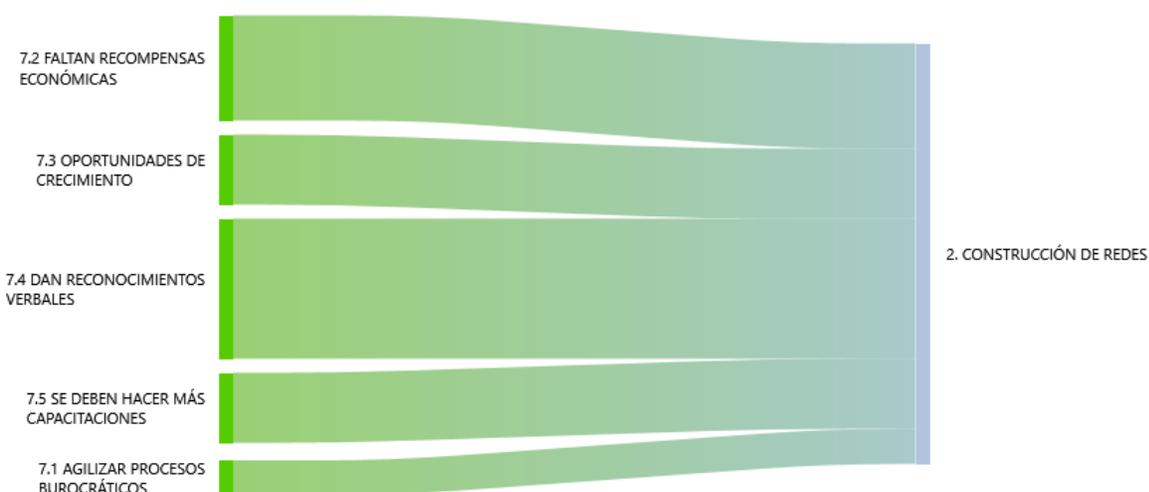


Figura 1 10 Tipos de reconocimientos que apoyan la construcción de redes

Nota: Elaboración propia (Atlas.ti), con información proporcionada de los colaboradores de la empresa.

En la figura 1.10 nos muestra que la empresa a través de la expresión verbal otorga reconocimientos y recompensas que apoyan en la construcción de redes, también que hacen falta recompensas económicas, en el mismo interés se encuentran las oportunidades de crecimiento y las capacitaciones, por último y en menos grado piensan que agilizar los procesos burocráticos favorecerían la construcción de dichas redes.

Evaluación de la preparación de equipo

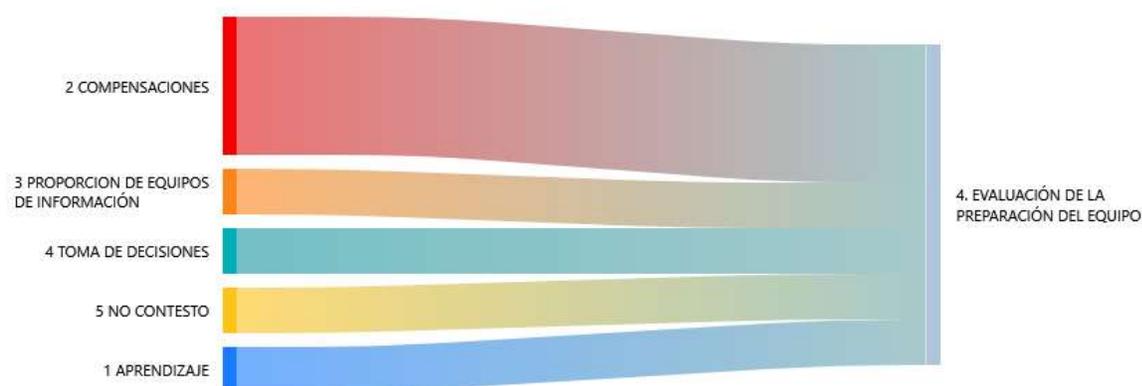


Figura 1 11 formas de evaluar al equipo

Nota: Elaboración propia (Atlas.ti), con información proporcionada de los colaboradores de la empresa.

De las repuestas obtenidas, la figura 1.11 muestra que las compensaciones son la mejor forma de evaluar la preparación de equipo, después y en la misma medida la proporción de equipos de información, la toma de decisiones, el aprendizaje, la misma cantidad de colaboradores decidieron no contestar.

Mapeo de procesos laterales

Tabla 4 Herramienta de mapeo de procesos laterales

PROCESOS CRÍTICOS		
Identificación de procesos críticos		<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad 2. Servicio 3. Mantenimiento de infraestructura
Determinación del alcance del proceso		
Objetivo general y resultados esperados	Garantizar un ambiente seguro	Que no le pase nada a nadie
	Disminuir el número de incumplimientos a la normativa	Aumentar el sentido de pertenencia
	Mantener en perfecto estado las instalaciones	Que todo parezca nuevo siempre
Inicio del proceso		
¿Cuál es la entrada, cuándo se inicia el trámite y con quién?	Seguridad	Comunicación entre residentes, familiares y dirección de la organización.
	Servicio	Encuestas de satisfacción al final de cada semestre.
	Mantenimiento	Oficios de trámites en tiempo y forma, inicia con el proyecto anual de ejercicio de recursos.
Fin del proceso		
¿Cuál es el proceso de salida, cuándo termina el proceso y a quién va dirigido?	Seguridad	Reportes positivos, diariamente y se dirige a los alumnos, padres de familia e Institución.
	Servicio	Encuesta de satisfacción con más del 80% de aprobación. Al final de cada semestre y se dirige a los alumnos, padres de familia e Institución.
	Mantenimiento	La totalidad de oficios y trámites para solicitar los mantenimientos termina con la realización del mantenimiento y se dirige a los alumnos, padres de familia e Institución.
DEFINICIÓN DEL PROCESO		
Subprocesos	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de bitácoras de registro diario y notificación a padres de familia. • Explicación detallada de normas internas de convivencia antes de ingresar.

		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y aplicación de encuestas de satisfacción semestrales. • Limpieza
	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Cobranza sana • Atención de dudas • Entrega de ingresos mensuales
	Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de todas las necesidades de infraestructura. • Seguimiento diario de gestiones realizadas
<ul style="list-style-type: none"> • INTERFACES 		
¿Con qué otros procesos interactúan, medidas cuantitativas, medidas cualitativas y forma de seguimiento?	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con todos los departamentos. • Satisfacción total del 80% de los usuarios.
	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con todos los departamentos. • Solicitud de renovación de alumnos que siguen inscritos.
	Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con todos los departamentos. • 100% de las gestiones en tiempo y forma. • Infraestructura que parezca nueva.

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo de la capacidad lateral - redes

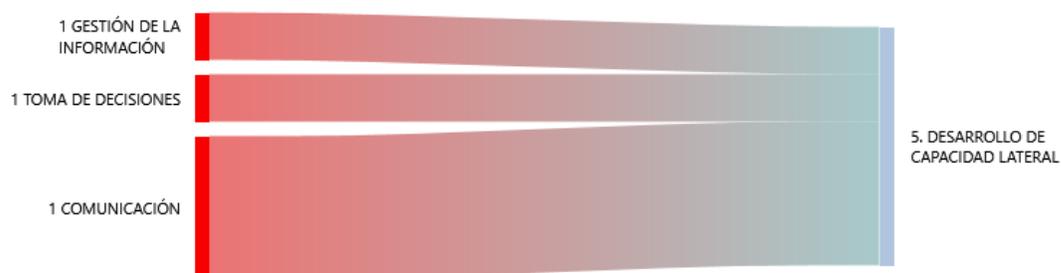


Figura 1.12 *La capacidad lateral a través de redes*

Nota: Elaboración propia (Atlas.ti), con información proporcionada de los colaboradores de la empresa.

Se preguntó a los participantes que consideraba necesario para la construcción de redes, la mayoría respondió que comunicación, luego y en una misma cantidad que la gestión de la información y la toma de decisiones, respecto a la figura 1.12.

Desarrollo de la capacidad lateral – procesos laterales



Figura 1.13 *La capacidad lateral a través de procesos laterales*

Nota: Elaboración propia (Atlas.ti), con información proporcionada de los colaboradores de la empresa.

De acuerdo con la figura 1.13, los colaboradores solo tuvieron dos posturas sobre los procesos como desarrollo de la capacidad lateral las cuales fueron no responder y la gestión de mantenimiento.

Desarrollo de la capacidad lateral – equipo



Figura 1 14 *La capacidad lateral a través de equipos*

Nota: Elaboración propia (Atlas.ti), con información proporcionada de los colaboradores de la empresa.

Sobre el trabajo en equipo para el desarrollo de la capacidad lateral, la mayor parte de los integrantes no contestaron y una minoría contestó que la administradora y los colaboradores, según lo que se muestra en la figura 1.14.

Desarrollo de la capacidad lateral – estructuras matriciales



Figura 1 15 *La capacidad lateral a través de estructuras matriciales*

Nota: Elaboración propia (Atlas.ti), con información proporcionada de los colaboradores de la empresa.

Respecto a las estructuras matriciales para el desarrollo de la capacidad lateral la mayoría de los participantes no contestó y una minoría las encontró en las responsabilidades compartidas, de acuerdo con la figura 1.15.

HALLAZGOS PRINCIPALES

Considerando que tomó el modelo estrella para proponer una mejora en la casa de los estudiantes, se presentan los principales resultados de las herramientas utilizadas.

- Como primer punto, se aplicó a la Dirección de la casa de los estudiantes la herramienta de aclaración de límites y supuestos y se confirmó con el equipo ejecutivo y operativo, con esto se pudieron definir los límites no negociables, para conocer hasta donde se pueden aplicar las propuestas que se derivan de los resultados obtenidos.

Adicionalmente la responsable de la empresa comentó que, respecto a los resultados obtenidos de la herramienta mencionada anteriormente, no tenía injerencia sobre las decisiones que involucraban a la estrategia, estructura, reconocimientos y recompensas y personas, mencionando especialmente lo siguiente sobre cada uno de estos elementos:

- Estrategia – Respecto a la estrategia, no se permiten cambios pues los resultados se buscan a través de la garantía de seguridad, la satisfacción del cliente y la gestión en tiempo y forma de los servicios de mantenimiento de infraestructura.
- Estructura – Es una organización que da servicio las 24 horas del día, los siete días a la semana, sin embargo, no se tiene la facultad de contratar o asignar personal, por lo que indican que deben entregar resultados con los recursos humanos que les han otorgado.
- Reconocimientos y recompensas – La dirección de la casa de los estudiantes no tiene injerencia en asignaciones de reconocimientos o recompensas económicas, únicamente puede reconocer verbalmente los esfuerzos.
- Personas -En caso de que exista una mala práctica por parte de algún miembro del equipo o en caso contrario, haya personal con iniciativa, la dirección de la casa de los estudiantes

no podrá incorporar o desincorporar personal, así que deberá buscar estrategias para que con los recursos asignados se logren los indicadores de éxito.

- Procesos y capacidad lateral – La directiva de la casa de los estudiantes puede organizar el trabajo interno, realizar procesos y potencializar los recursos que se han asignado para garantizar el buen servicio.

Al ser el componente de procesos la única opción para rediseñar, se pidió al equipo ejecutivo que respondiera la herramienta razones del rediseño para conocer la opinión del personal, después se hicieron entrevistas relacionadas a la construcción de redes para determinar cuál sería la mejor forma de trabajar entre sí, seguido se consideró la evaluación de preparación de equipo para conocer las temáticas que se deben abordar primero, posteriormente se hicieron entrevistas sobre la mejor forma de desarrollar la capacidad lateral y el liderazgo contestó la herramienta de procesos laterales.

CAPÍTULO VI – PROPUESTA DE MEJORA

Al considerar los resultados de la interpretación de las herramientas aplicadas, la dirección de la casa de los estudiantes puede enfocarse en el desarrollo de su capacidad lateral, específicamente en procesos laterales, considerando que en la mayor parte de los resultados hay colaboradores que desconocen las estructuras matriciales, se sugiere optar por capacitación para la mejora continua.

Se determinaron tres procesos críticos: 1) Servicio y atención, 2) cobranza y nuevos proyectos y 3) gestión de mantenimiento de infraestructura, la propuesta de procesos y subprocesos es la siguiente:

Tabla 4

PROCESOS CRÍTICOS		
Identificación de procesos críticos		4. Servicio y atención 5. Cobranza y nuevos proyectos 6. Gestión de mantenimiento de infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> • SEGURIDAD • SERVICIO • MANTENIMIENTO 	DE	INFRAESTRUCTURA
Determinación del alcance del proceso		
Objetivo general y resultados esperados	1.- Servicio y atención	Garantizar un ambiente seguro, ordenado y cómodo para los usuarios.
	2.- Cobranza y nuevos proyectos	Garantizar una cobranza sana y generación de nuevos ingresos.
	3.- Gestión de mantenimiento de infraestructura	Mantener la infraestructura de las residencias en excelentes condiciones
Inicio del proceso		
	1.- Servicio y atención	La recepción del formato de solicitud de ingreso, cuándo una persona quiere ser considerado candidato y lo

¿Cuál es la entrada, cuándo se inicia el trámite y con quién?		recibe la responsable del módulo.
	2.- Cobranza y nuevos proyectos	Se firma el contrato que lo convierte en residente, en la reunión de ingreso y la lleva a cabo la Administradora.
	3.- Gestión de mantenimiento de infraestructura	La identificación de necesidades y cotización de servicios se elabora a inicios de cada año con levantamientos y quejas de residentes.
Fin del proceso		
¿Cuál es el proceso de salida, cuándo termina el proceso y a quién va dirigido?	1.- Servicio y atención	Reporte diario de actividades, cada día en el primer turno cuando se verifica la seguridad de los residentes y los incumplimientos a la normativa y se dirige a los residentes y padres de familia.
	2.- Cobranza y nuevos proyectos	Reporte de ingresos mensual, cuándo se valida por el área contable y se dirige a la jerarquía externa de la administración.
	3.- Gestión de mantenimiento de infraestructura	Reporte de acciones de mantenimiento, con el cierre de año fiscal y se dirige a la jerarquía externa de la administración.
DEFINICIÓN DEL PROCESO		
Subprocesos	1.- Servicio y atención	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de bitácoras de registro diario. • Socialización de normas internas de convivencia. • Reunión semestral con residentes y familiares con incumplimiento de normativa. • Elaboración y aplicación de encuestas de satisfacción semestrales.

		<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza total de instalaciones.
	2.- Cobranza y nuevos proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento diario a cobros. • Supervisión de prórrogas de pago autorizadas • Notificación de suspensión de servicios por falta de pago. • Elaboración de oficios de gestión.
	3.- Gestión de mantenimiento de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y gestión del plan de mantenimiento anual. • Envío y seguimiento de oficios. • Validación de anexos técnicos de licitación. • Visitas a expertos técnicos • Solicitud de cotizaciones en el primer mes del año. • Supervisión diaria de funcionamiento. • Atención de quejas sobre infraestructura reportadas por los residentes.
<ul style="list-style-type: none"> • INTERFACES 		
¿Con qué otros procesos interactúan, medidas cuantitativas, medidas cualitativas y forma de seguimiento?	1.- Servicio y atención	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con todos los departamentos, usuarios y familiares. • Satisfacción total del 80% de los usuarios y satisfacción total del 80% de los padres de familia. • Disminución de incumplimientos de

		las normas internas de convivencia.
	2.- Cobranza y nuevos proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con todos los departamentos, usuarios y familiares. • 100% de cuotas cubiertas al final de cada semestre. • Intención de renovación cada semestre.
	3.- Gestión de mantenimiento de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Interactúa con todos los departamentos, usuarios y familiares. • 100% de las gestiones para cumplir con el plan de mantenimiento. • Infraestructura funcionando por completo.

Fuente: Elaboración propia.

En el entendido que es una empresa que da servicio las 24 horas, los siete días a la semana, debe procurar el desarrollo de su capacidad lateral, a través de redes que garantice los resultados deseados, sin que los usuarios finales noten alguna falta de comunicación entre el personal.

De acuerdo con Hector, et al, (2020), un proceso genera un impacto en otro proceso por ello para la toma de decisiones se deben optimizar las acciones en una organización.

Fonseca, et al (2020) dice que la toma de decisiones conlleva un análisis de la información y consideración de los datos internos y externos en las organizaciones, señala que con un proceso estratégico se podrían generar resultados más eficientes.

Perez (2012), citado por Salazar, et al (2019) indica que una correcta gestión por procesos puede lograr cambios disruptivos en las empresas pues garantizan adaptación a los cambios.

Salazar, et al (2019) expresa que específicamente los organismos públicos requieren un enfoque gerencial que actúe con principios y valores con la finalidad de reducir la brecha de insatisfacción, por ello propone que la gestión por procesos podría garantizar un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos.

Según Galbraith, Downey y kates (2022) el trabajo en conjunto es una posibilidad de renovar las acciones de las personas en una organización, en su obra *Designing Dynamic Organizations* nos proporcionan cinco mecanismos para una organización lateral: las redes, los procesos laterales, los equipos, los roles y las estructuras matriciales.

En concordancia con el modelo estrella propuesto por Galbraith y Kates, las redes se pueden fomentar de seis maneras, 1.- co ubicación, entendiéndose como la flexibilidad y cercanía , 2.-las comunidades de práctica de colaboradores con intereses compartidos, 3.- reuniones o retiros anuales para la mejora de relaciones interpersonales, 4.- programas de formación en donde se reúne a toda la empresa para capacitarse y lograr entendimiento entre todos, 5.- asignaciones rotativas para promover y reforzar buenas prácticas y 6.- tecnología y coordinación electrónica para eliminar barreras espaciales y temporales.

El modelo estrella supone que los procesos laterales brindan datos o información de las principales actividades de la organización, para lograrlo se requiere de un mapeo de procesos que no siempre existe, Galbraith, Downey y kates (2022) establecen una diferencia entre reingeniería y procesos laterales, el primer término refiriéndose a que inician y concluyen con el rediseño y los procesos laterales son considerados un elemento más del diseño organizacional de la empresa.

Otro método de construcción de capacidad lateral son los equipos que comparten responsabilidades, Galbraith, Downey y kates (2022) los divide en: a) equipos de trabajo enfocados en resolver situaciones precisas en corto plazo, b) grupos de trabajo para concentrar grupos de colaboradores y coordinar acciones en común y c) equipos interdisciplinarios seleccionados con perfiles y conocimientos o habilidades concretas.

Como opción para el desarrollo de capacidad lateral también se considera la creación de roles integrativos para permitir el crecimiento ordenado y seguro de las organizaciones, en donde las decisiones se toman en niveles distintos al de liderazgo, algunos coordinadores o encargados en puestos de gestión podrían decidir teniendo en cuenta la meta general de la empresa, esta opción es funcional cuando se consideran otras formas de dirección distintas a la tradicional, la cual necesita un esfuerzo de liderazgo real para evitar conflictos, siguiendo lo comentado por Galbraith, Downey y kates (2022).

La última opción que Galbraith, Downey y kates (2022) ofrecen como opción para el desarrollo de capacidad lateral son las estructuras matriciales que representan una oportunidad de abordar el mismo tema desde diferentes visiones lo que favorece a la toma de decisiones, destacando que los más favorecidos son los usuarios finales a quienes no les importa el diseño organizacional. Este tipo de estructuras son muy funcionales cuando dos o más jefes no comparten sus puntos de vista, otra de sus ventajas es equilibrar las decisiones de sus directivos o responsables.

En otras palabras, la organización lateral es cuando la comunicación se resuelve al nivel en la que se genera sin necesidad de involucrar al superior jerárquico, proporcionando a los

colaboradores los elementos suficientes para la toma de decisiones y solución de conflictos. Es la manera de reconfigurar y gestionar una organización según Galbraith, Downey y kates (2022) .

Organización lateral, capacidades laterales y organizaciones horizontales son términos que refieren a una forma de coordinarse, dan a entender que deben trabajar en coordinación, aunque se evalúe y retribuya económicamente de forma individual. La organización lateral permite flexibilidad y rápida adaptación al entorno sin necesidad de reestructurar toda la organización, a diferencia de una estructura vertical que proporciona, a veces, mayor seguridad pero es más rígida, de acuerdo con Galbraith, Downey y kates (2022) .

La mejoría en el tiempo de gestión, entendimiento generalizado de la estrategia de la empresa, conocimiento de datos relevantes de la organización, mayores oportunidades de expresar puntos de vista contrarios, generación de liderazgos internos son algunas de las ventajas del implemento de la capacidad lateral, la cual debe diseñarse pues no surgirá de manera espontánea Galbraith, Downey y kates (2022).

La casa de los estudiantes, que fue el objeto de estudio de la presente investigación, tiene límites no negociables muy amplios que le impiden a su liderazgo tomar decisiones en todos los componentes considerados por el modelo estrella, sin embargo tiene una gran oportunidad de crear o modificar procesos los cuales no están mapeados ni plasmados en algún manual o documento institucional. Se propone aprovechar esta característica para crear un manual de procesos, los cuales se desarrollen a través de la capacidad lateral enfocados en procesos laterales, realizar el mapeo de procesos considerando la estrategia, estructura, personas y recompensas que aunque no se puede influir si se pueden considerar en la construcción del diseño organizacional. La opción de utilizar procesos laterales servirá para que la casa de los

estudiantes tenga la posibilidad de reconfigurarse según el entorno externo lo motive, logrando garantizar su servicio y resultados en beneficio de los usuarios finales.

CAPÍTULO VII – CONCLUSIONES GENERALES

La organización analizada debe realizar una capacitación sobre los conceptos que implica un diseño organizacional, pues se observó que hubo respuestas sin contestar y la dirección debe en principio asegurarse de que los colaboradores entienden desde el concepto cada acción a realizarse.

Las organizaciones deben ordenar los recursos con lo que cuenta para cumplir con los fines deseados según Larrosa, et al (2020) así que la casa de los estudiantes, lejos de detenerse por la imposibilidad de tomar decisiones en todos los elementos considerados por el modelo estrella, debe enfocarse en aprovechar todo tipo de recursos que tiene para garantizar su servicio y lograr el cumplimiento de la estrategia.

La dirección de la casa de los estudiantes mostró plena seguridad en las acciones diarias que desarrolla, sin embargo, la necesidad de contar con un manual de procesos que plasme las ideas es vital para garantizar el bienestar de esta.

El equipo ejecutivo y operativo mostró un interés común e identifican el objetivo central de su organización representando esto una gran ventaja pues una empresa debe entenderse como un conjunto de individuos que realizan acciones enfocadas a lograr un fin común, según Larrosa, et al (2020).

La casa de los estudiantes tiene la oportunidad de hacer uso de los procesos laterales como un medio para el desarrollo de capacidad lateral que beneficie una mayor adaptabilidad cuando se requiera, considerando mejorar la comunicación en todas las decisiones del rediseño y definir límites no negociables a cada miembro del equipo ejecutivo.

REFERENCIAS

- Alemán Mateo, L., Martínez López, J., & Pérez de Corcho, Y. (2021). Impacto de las ciencias informáticas en el trabajo educativo de las residencias estudiantiles universitarias/Impact of computer science in the educational work of university student residences. *Mendive. Revista De Educación*, 19(3), 764–777. Recuperado a partir de <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2223>
- Archivo UDEM. (27 de junio de 2023). Sostienen Primer Encuentro Nacional de Residencias Universitarias. <https://www.udem.edu.mx/es/institucional/noticia/sostienen-primer-encuentro-nacional-de-residencias-universitarias>
- Ayala Martínez, O.L, Sandoval Salgado, R.I y Hernández Alonso, C.A. (2019). *Propuesta de una estructura organizacional acorde con la estrategia definida por la organización ARO al 202 [Tesis de grado, Universidad del Rosario]*.
- Borjas García, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo . *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 5(15 septiembre-diciembre), 79–97. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>
- Bú Alba, B. (2021). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57–72. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Cano, Iniesta (2019). 03 la residencia de Estudiantes: más que un colegio universitario, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, (13), p7-26.
- Caro, J., Idrovo, B. (2010). Metodología para Generar Indicadores de Actividad en Infraestructura y Vivienda. *Cuadernos de economía*, (47), p. 273 – 303.

Carrera, M. (2017), calidad del servicio de las residencias universitarias y la satisfacción de los estudiantes internos de la Universidad Peruana sede Lima, 2017, (6)1, 93-101).

Castilla Barraza, J. G., Cardenas Gonzales, J. R., & La Rosa Huertas, L. del C. (2025). La complejidad humana en la investigación cualitativa como herramienta esencial de la investigación científica. *Revista científica En Ciencias Sociales*, 7, 01–10.
<https://doi.org/10.53732/rccsociales/e701502>

Chala, JY (2024). *La experiencia sensorial en la vivienda estudiantil* . Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/20.500.12010/36033>.

Chaparro, D. (2018). Educar para la sana convivencia. *Educación y ciencia*, (23) , 207-218.

Chaverri Chaves, D. (2017). Delimitación y justificación de problemas de investigación en ciencias sociales. *Revista ciencias sociales*. 157, 185-193.
<https://archivo.revistas.ucr.ac.cr//index.php/sociales/article/view/32189/31845>

Espinoza Mendoza, S.A. y Góngora Salazar, L.E (2019). “La importancia del diseño organizacional en las mancomunidades de la provincia del Guayas”. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. SF, 9-20.
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/disenio-organizacional-mancomunidades.html>

Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J., & López Juvinao, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1), 229–240.
<https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>

- Fuentes Pérez, C.A, (2015). Satisfacción ambiental de la vivienda. Interacción y entorno. RICS
Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, 4 (8).
- Galbraith, J. Downey, D y Kates A. (2022). *Designing Dynamic Organizations*. Harper Collins.
- Guerrero Benavides, D.A. (2022) *estructura organizacional de la fundación runaq'aya a partir del modelo de la estrella de jay galbraith y amy kates [Tesis de MBA, Universidad EAFIT]*.
- Herández – Sampieri, R. Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill education.
- Hernández González, I. y Melchior Navarro, M. (2014). *Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa [Tesis de grado en administración, Universidad de la Laguna]*.
- Hernández Rodríguez, C.A, Salazar Hernández, B.C, Pérez Hernández, C.C. (2019) *Enfoque integral del diseño organizacional con base en el modelo estrella: un estudio de caso [Tesis de maestría, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo]*.
- Hernández, B, López, F. (2021) Parámetros estratégicos en la gestión organizacional y su relación con la economía solidaria a través de la metodología Yin. Caso Cootrapeldar. *[Tesis de maestría, Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Maestría en Economía Solidaria para el Desarrollo Territorial, Bucaramanga]*. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/41042>
- Huallipe, B. Oyarce, E. (2020), “La Gestión de Residencias Universitarias”, Universidad Tecnológica del Perú, (8-33).

- Larrosa Moran, J.J, Cruz Peredo G.G. y Sayay Guerrero, S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico -Tecnológicas*. 2 (1). 56-63.
- Leal-Menegus, A., & Escamilla-Pérez, K. (2019). Unidad de habitaciones para estudiantes en Ciudad Universitaria, 1952 Del proyecto a la realidad: una comparativa. *Revista Legado de Arquitectura y Diseño*, (25).
- Molar Orozco, ME, & Aguirre Acosta, LI (2013). ¿Cómo es la habitabilidad en viviendas de interés social? caso de estudio: fraccionamientos lomas del bosque y privadas la torre en Saltillo, Coahuila. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 2 (4).
- Morales Salas, R.E. (2024). Matriz de congruencia metodológica como herramienta para gestionar el proceso investigativo. *Revista científica transdigital*, 5(9), 1-16.
<https://revista-transdigital.org/index.php/transdigital/article/view/337/558>
- Muñoz Sandoval, CA, (2009). La inseguridad y los entornos universitarios: una lectura desde la población más vulnerable. *Hallazgos*, 6 (12), 169-200.
- Muñoz, Rodrigo. (2025). El rol de la universidad frente a la vida, la naturaleza y los bienes comunes. *Estudios de la Gestión*, (17), 203-220. Recuperado en 26 de agosto de 2025, de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2661-65132025000100203&lng=es&tlng=es.
- ONU-habitat, (abril de 2019), La vivienda en el dentro de los ODS en México, consultado el 06 de mayo de 2024. <https://onuhabitat.org.mx/index.php/la-vivienda-en-el-centro-de-los-ods-en-mexico>.

- Páramo, P., Burbano, A. M., Jiménez Domínguez, B., Barrios, V., Pasquali, C., Vivas, F., ... Moyano, E. (2018). La habitabilidad del espacio público en las ciudades de América Latina. *Avances En Psicología Latinoamericana*, 36(2), 345–362.
- Perdomo, D. (2023). *Diseño de Viviendas Estudiantiles: Explorando Variaciones Espaciales en la Contemporaneidad* (Doctoral dissertation, universidad el bosque).
- Pinedo-Jara, E. C., Arroyo-Rosales, E. M., Ruíz-Gómez, A. A., & Rodríguez-Román, R. (2024). Análisis y propuesta estratégica del diseño organizacional para la gestión administrativa. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(1), 181–194.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3683>
- Portal Martínez, Esther, Arias Fernández, Enrique, Lirio Castro, Juan, & Gómez Ramos, José Luís. (2022). Fracaso y abandono universitario: percepción de los(as) estudiantes de Educación social de la Universidad de Castilla La Mancha. *Revista mexicana de investigación educativa*, 27(92), 289-316. Epub 14 de marzo de 2022. Recuperado en 21 de mayo de 2024, de
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662022000100289&lng=es&tlng=es.
- Ribagorda, A., (2007). La residencia de estudiantes y américa latina: caminos de ida y vuelta, Universidad Complutense de Madrid, (239), LXVII, p.221-250.
- Rueda, J. (2015). La vivienda estudiantil desde el planteamiento conceptual de una ciudad universitaria - Bogotá. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/18153>.

Ruiz de la Peña, J., & Cuba Céspedes, I. (2010). Sistema de gestión de información para la Residencia Universitaria de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". *Ciencias Holguín*, XVI (1), 1-8.

Sánchez Salazar, A. et al. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Revista gestión I+D* 5(1), 84-102.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7468013>

Sánchez, C. (15 de febrero de 2020). *Citar Tesis o Disertaciones – Referencia Bibliográfica*.

Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/referencias/citar-tesis-disertaciones/>

Sofía Vargas. (04 de junio de 2028). Edifica la UAEH seis residencias estudiantiles.

<https://www.pressreader.com/mexico/el-sol-de-tulancingo/20180604/282432759842393>

Toro Duque, J.D. (2024). Diseño de un modelo de negocio para vivienda estudiantil en la ciudad de Pereira y propuesta de una hoja de ruta estratégica para su ejecución [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (05 de julio de 2023). Participa UAEH en Encuentro de Residencias Universitarias en México.

<https://www.uaeh.edu.mx/noticias/7987/>.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (24 de junio de 2025). UAEH sede del Tercer Encuentro Nacional de Residencias Universitarias.

<https://www.uaeh.edu.mx/noticias/9542/>

UPRESS. 11 de julio de 2024. UPAEP sede compartida del Segundo Encuentro Nacional de Residencias Universitarias. <https://upress.upaep.mx/secciones/vida-universitaria/12721-upaep-sede-compartida-del-segundo-encuentro-nacional-de-residencias-universitarias>

Vázquez García, Verónica y Castro, Roberto. (2008). "¿Mi novio sería capaz de matarme?" Violencia en el noviazgo entre adolescentes de la Universidad Autónoma Chapingo, México. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 6 (2), 709-738. Recuperado el 11 de mayo de 2024 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2008000200008&lng=en&tlng=es.

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *ECONSTOR make your publications visible*, (296) 1-38. <https://hdl.handle.net/10419/84390>

Zavaleta Cabrera, E. M. (2021). Diseño organizacional de la escuela de policía - San Bartolo - Perú. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 12(4), 322-331. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.4.575>

Zerpa, H. et al, (2020). Datamart basado en el modelo estrella para la implementación de indicadores clave de desempeño como salida del big data, *Universidad, ciencia y tecnología*, 24(102), 42-54. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/342/618>

ANEXOS

https://drive.google.com/drive/folders/10KhQaUt8GAmNDIvbhu5kBAHj_iJsOPEd?usp=sharin

g