

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONTROL DE GESTIÓN
EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. El caso de una Universidad**

**EULALIA M. VILLA GONZÁLEZ DEL PINO
RAMÓN A. PONS MURGUÍA
JOSÉ R. CASTELLANOS CASTILLO**

RESUMEN

El presente trabajo está encaminado a medir el Clima Organizacional en una Universidad en proceso de cambio, hacia un nuevo sistema de gestión orientado a los procesos y su control, que conduzca al logro de la excelencia y la calidad de los resultados de su gestión.

En el estudio participaron 122 profesionales y trabajadores universitarios de una universidad pública colombiana. El diseño del estudio fue transversal, de carácter analítico descriptivo, utilizando un cuestionario confidencial. El análisis estadístico incluyó una estadística básica y un análisis factorial de componentes principales. Durante el estudio se obtuvieron tres factores que definen el clima organizacional con una representatividad del 82,3 por ciento.

Como conclusión fundamental de la investigación se considera necesario en período inmediato la introducción de modificaciones en el estilo y métodos de dirección, así como en la actitud laboral de sus trabajadores, en función de sus estrategias y su sistema de gestión.

ABSTRACT

This work is aimed to measure the organizational atmosphere in a university that is implementing a change process towards a new management system process- oriented to achieve organizational excellence and quality of its management results.

Study was in 122 professionals and university employees who are working in an official Colombian university. It was a transversal study design, analytical and descriptive, made from a confidential questionnaire. The statistical analysis included a basic statistical study and a factorial analysis of principal components. There are three factors that define the organizational atmosphere with a representative of 82, 3 per cent.

As a main conclusion of research work it was considered the immediate introduction of modifications in styles and management methods as well as in workers' attitude, in correspondence with the organizational strategy and its management system.

INTRODUCCIÓN

El inicio de la última década del siglo, nos conduce a una nueva visión del mundo, ha comenzado una era signada por el cambio, entre otras transformaciones se presentan oportunidades económicas nunca antes vistas, realzando la conciencia y obligándonos a examinarlos, revisar y evaluar los valores organizacionales en las instituciones.

En este orden de ideas, las instituciones de Educación Superior están llamadas a asumir un rol protagónico en las transformaciones de desarrollo que se están gestando en todo el mundo en lo social, económico, político y cultural, en consecuencia, el reto que enfrenta la Educación Superior en el país es: Calidad y Competitividad en los Servicios Educativos.

Por esto debemos tener en cuenta para el buen desarrollo universitario en todas sus áreas, a la "Cultura Organizacional", la cual debe promover la transformación colectiva, la investigación educativa y el trabajo en equipo, a pesar de las fuerzas restrictivas que al respecto existen.

Existen diez características primarias que en términos generales concentran la esencia de la cultura organizacional: 1. Implicación (IM), 2. Cohesión (CO), 3. Apoyo (AP), 4. Autonomía (AU), 5. Organización (OR), 6. Presión (PR), 7. Claridad (CL), 8. Control (CN), 9. Innovación (IN), 10. Comodidad (CF). Cuando se evalúa a la organización en cuanto a estas diez características se obtiene un panorama general de su cultura (todas son objeto de investigación en el instrumento aplicado).

Los profesionales de la educación (directos e indirectos) han de reunir tres clases de condiciones para cumplir dignamente su cometido: las que pertenecen propiamente a la personalidad, las adscritas a la formación técnica y científica y las incluidas en la inclinación vocacional. La relación profesional-alumno (en mayor medida profesor-alumno) requiere en todo momento una fuerte dosis de ética, profesionalismo, y pedagogía por parte del profesional, quien no sólo debe ser capaz de transmitir conocimientos (instrucción) sino también de educar a través de su ejemplo.

El objetivo del presente estudio es medir el Clima Organizacional como vía para conocer con qué condiciones en este sentido se cuenta y cuáles es necesario crear, que permitan el diseño e implantación de un sistema de gestión universitaria y del control sobre ésta y sus resultados.

MÉTODOS

La muestra utilizada está compuesta por 122 profesionales, que trabajan en las diversas áreas funcionales de la institución objeto de estudio, tanto en las Facultades como en las de apoyo a los procesos claves, seleccionados de manera aleatoria. No obstante, con el propósito de mantener la proporción del tamaño de muestra determinado, se aplicó de igual forma este cálculo en cada una de sus

áreas. Esto representa un 40 por ciento del total de la población (122 trabajadores, profesionales o no, en representación del total de la población a investigar).

Los instrumentos utilizados han sido:

1. La Escala de Clima Social en el trabajo, *Work Environment Scale* (WES) de Moos R.H. et al y adaptada al castellano por Fernández Ballesteros R et al para TEA Ediciones (26). Este instrumento evalúa las características socio-ambientales y las relaciones personales en el trabajo. Consta de 90 ítems con dos posibilidades de respuesta (verdadero/falso), agrupados en 10 subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales:

– Relaciones. Es una dimensión integrada por las subescalas Implicación (IM), Cohesión (CO) y Apoyo (AP), que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse unos a otros.

– Autorrealización u orientación hacia unos objetivos se aprecia por medio de las subescalas: Autonomía (AU), Organización (OR) y Presión (PR), que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficacia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia domina el ambiente laboral.

- Estabilidad/Cambio, es la dimensión apreciada por las subescalas Claridad (CL), Control (CN), Innovación (IN) y Comodidad (CF). Estas subescalas evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

Para el análisis de la Escala WES, se calcularon las puntuaciones directas (PD) de cada subescala, se obtuvieron las medias de estas subescalas y se tipificaron los datos (PT), según el baremo de tipificación que establece la escala y a partir de esto se hicieron las valoraciones correspondientes que permitieron realizar una caracterización general del clima laboral imperante, sentando las bases para la creación de las condiciones requeridas para un sistema de gestión institucional basado en el alineamiento estratégico con enfoque de procesos y en correspondencia con ello, definir en un futuro, los perfiles profesionales necesarios. Para la interpretación de los resultados de esta escala establecimos un valor neutro en el nivel 50, de clima positivo por encima y de clima negativo por debajo.

M. Sc. Eulalia M. Villa González del Pino

laly@fcee.ucf.edu.cu

Universidad de Cienfuegos

Dr. Ramón A. Pons Murguía

Universidad de Cienfuegos

Dr. José R. Castellanos Castillo

Universidad Central de Las Villas

Para el tratamiento y análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico de Ciencias Sociales SPSS (Statistical Package of Social Sciences), realizándose una estadística básica y un análisis factorial de componentes principales. Con el objeto de encontrar los factores que definieran el Clima Organizacional en la Universidad, se realizó un análisis factorial de componentes principales; para ello se introdujeron las diez (10) variables que componen la Escala de Clima Social en el Trabajo, Work Environment Scale (WES) de Moos, R.H. et al.

RESULTADOS

En la tabla 1 se exponen los valores medios por dimensiones y las puntuaciones típicas de las diez subescalas componentes del WES.

Tabla 1 Puntuación Típica S (general) y promedio PT por dimensiones, de las diferentes Subescalas componentes del WES

SUBESCALAS	P.D.	P.T.	PROMEDIO P.T. POR DIMENSIONES
IM	3,0	48	
CO	2,5	38	
AP	3,0	46	44
AU	3,5	53*	
OR	3,0	44	
PR	3,5	46	48
CL	3,0	47	
CN	3,5	42	
IN	3,5	62*	
CF	3,0	41	48

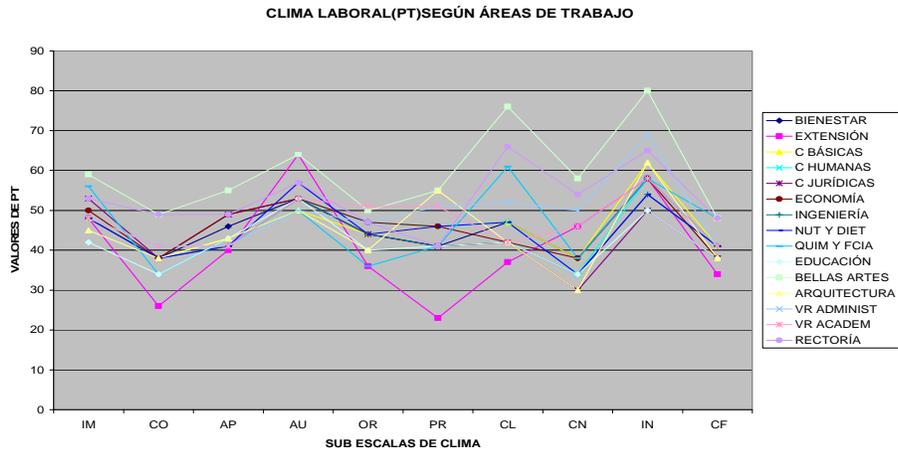
* Valores significativos de Clima Laboral positivo (por encima del valor neutro).

De esta forma se tiene que el perfil suministrado por las diez subescalas está caracterizado por la presencia de una máxima elevación en la subescala de innovación (IN)*, seguida a continuación de la de autonomía (AU)*, ambas por encima del valor neutro significando clima positivo, aunque no en gran medida (62 - 53). Todos los demás valores pertenecientes al resto de las subescalas, se encuentran por debajo del valor neutro (50), significando su pertenencia a un clima negativo, lo que implica la existencia de condiciones no favorables a las que se requieren en la organización, con respecto a los cambios que se exigen acometer para un sistema de gestión universitaria basado en la Gestión por Procesos y el Control de Gestión.

En el análisis por áreas funcionales de la institución se observa que pocas áreas claves y de apoyo, presentan manifestaciones de clima positivo y en un número

limitado de variables o subescalas, aunque muy discretos en este sentido, siendo no obstante, la Facultad de Bellas Artes el área funcional que presenta valores notables (clima positivo) en ocho (8), de las diez (10) variables evaluadas en comparación con el resto de las áreas.

En las Figura 1 se representan gráficamente dichos resultados, destacándose, como anteriormente se mencionó, la Facultad de Bellas Artes que manifiesta los valores más altos en las subescalas de Innovación (IN), claridad (CL) y autonomía (AU).



Se extrajeron tres (3) componentes principales que brindan una representatividad de un 82,3 por ciento (Figura 2) y se observa que en ellos aparecen saturadas significativamente las siguientes variables: **F1**. IM, AP, CL, CF; **F2**. CO, OR, PR; **F3**. AU, CN.

Component Plot in Rotated Space

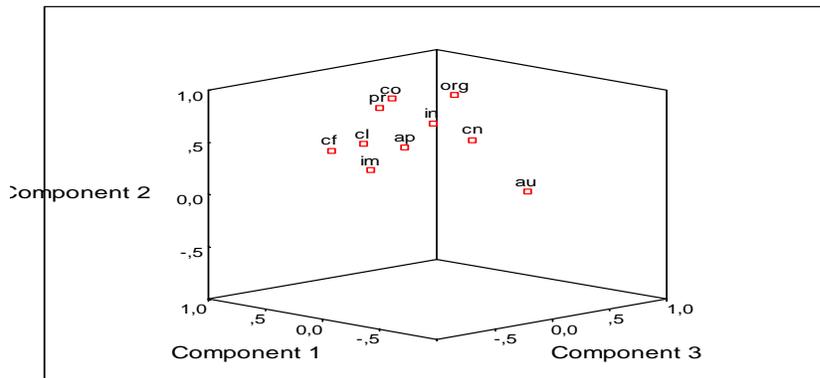


Figura 2: Relación entre los componentes y las variables que expresan las subescalas del WES.

Los tres factores (componentes), con las variables que contienen explican lo anterior. El primer factor (F1), explica el 53,4 por ciento, el segundo (F2), el 18,6 por ciento y el tercer factor (F3) el 10,3 por ciento, de la variabilidad total existente, lo que implica que todas están correlacionadas entre sí. De este modo se explica cómo la actitud ante el trabajo (F1), y los métodos (F2) y estilos de dirección (F3), representan el 82,3 por ciento del total de la variabilidad.

DISCUSIÓN

Por todo lo anterior se obtiene que el clima laboral no es valorado de positivo por la mayoría de las áreas analizadas, tomando en cuenta que los valores alcanzados en cada uno de los casos se encuentran por debajo del nivel neutro, (Figura 1), las subescalas más valoradas por todas las áreas funcionales de la institución son: autonomía (**AU**) e innovación (**IN**), significándose en cierta medida (53), el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones así como en mayor medida (62), la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas por parte de los trabajadores ya sean docentes o no.

Por áreas funcionales se observa que la Facultad de Bellas Artes(64), (55), (55) y la Vice Rectoría Académica (64), (55), (55), valoran positivamente la dimensión Autorrealización (53), (51), (51); tal vez debido a que el grado de autonomía es bastante alto en el puesto de trabajo de estos profesionales, tanto en la decisión de las tareas a realizar en el día, como en la cantidad de trabajo a desarrollar, integrado a esto el alto nivel que presenta la innovación específicamente en la Facultad de Bellas Artes seguida de la Vice Rectoría. Académica. En el caso de otras áreas de apoyo y en algunas Facultades, se piensa que no hay un buen clima de trabajo en equipo, perciben en un nivel muy bajo la importancia que se da a la buena planificación, eficacia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia domina el ambiente laboral.

Respecto a la dimensión estabilidad/cambio no parecen conocer con claridad los planes de trabajo, se sienten poco presionados por sus superiores y aprecian dificultades para nuevos enfoques. Sin embargo, el valorar negativamente estas subescalas no les impide involucrarse de lleno en la realización de su trabajo, aunque los resultados no siempre son los que se requieren.

La dimensión de Relaciones es la que en la totalidad de las áreas funcionales presenta el clima menos positivo, con los valores de puntuaciones típicas (**PT**) más bajos en su generalidad (24) y (59) siendo la variable Cohesión la de la mayor cantidad de puntuaciones típicas por debajo del nivel neutro (100 por ciento).

CONCLUSIÓN

Por consiguiente, del estudio realizado, se desprende la necesidad de introducir modificaciones en la dinámica de la organización, en la estrategia y el enfoque de gestión utilizado, por parte de los equipos de dirección y del área de Recursos Humanos, lo que redundaría en los cambios que se exigen por el entorno y la propia organización para implementar un sistema de Control de Gestión basado en la Gestión por Procesos, y de esta manera mejorar de forma continua el comportamiento de los indicadores y la calidad institucional, con el consiguiente beneficio para los profesionales, la institución y la sociedad.

De este estudio se obtiene la necesidad de realizar modificaciones en algunas variables culturales, de este modo debería hacerse un mayor énfasis en los cambios dirigidos al logro de:

1. Una **actitud ante el trabajo (F1)** basada en un mayor grado de compromiso e implicación, de apoyo al resto de los miembros de los grupos y un mayor grado de conocimiento de lo que se espera de cada cual.
2. **Métodos de dirección más efectivos (F2)**, basados en la cohesión, la organización y la presión necesarias para garantizar el trabajo en grupos eficientes, la precisión de las metas a alcanzar y la efectiva presión sobre los miembros de la organización que facilite lo anterior.
3. **Un estilo de dirección (F3)** que permita el equilibrio necesario entre centralización y descentralización donde lo requiera, que desarrolle la comunicación hasta los niveles exigidos por la gestión, que redunde en la autonomía que se necesita para ello, así como el control al corto y al largo plazo, en todos los niveles de dirección de la institución, en el proceso de alineamiento estratégico de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Suárez, José A/ otros. "El modelo general de la organización". Ed. ISPJAE. La Habana. 1996._32 p.
- Acle Tomasini, Alfredo. "Planeación Estratégica y Control total de la Calidad". Edición Grijalbo S.A. México. 1992._85 p.
- Ansoff, H.I. "Strategic Management", MacMillan, Hong Kong 1979.
- Alabar Pino, Yesmín. "La cultura organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial". Temáticas Gerenciales Cubanas Primera Edición. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, 1999._16 p.
- Apodaca, Pedro M./ Grau, Julio. "Autoevaluación, Planificación Estratégica y Calidad Total en la evaluación y mejora de la Educación Superior". Monografía. 1998._26p.
- Arguin, Gerard. "La Planeación en la Universidad". 2da Edición. Montreal, Ed. Universidad de Québec. Canadá /1988._ 146 p.
- Aquino, Jorge A/ otros. "Recursos Humanos". Segunda Edición. Ediciones Macchi. 1996._282 p.
- Arguin, Gerard. "La Planeación en la Universidad". 2da Edición. Montreal, Ed. Universidad de Québec. Canadá /1988._ 146 p.
- Band, William A. "Creando Valor para los Consumidores: Diseñando e Implementando una Estrategia Corporativa Total". Publicado en Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, 1997.5 p.
- Besseyre des Horts, Charles H. "Gestión Estratégica de los Recursos Humanos". Madrid. Editorial DEUSTO. 1987.
- Bossi, A. "Control de Gestión aplicado a las entidades públicas". [http:// www.5campus.com](http://www.5campus.com). 2001

- Control de Gestión. www.Monografias.com, 2004
- Cuadro de Mando. "Control de Gestión y Sistemas de información". www.5campus.com/Lección/cmado. (1-20), 2004
- Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa/ Colombia. Edit Mc Graw Hill Interamericana.S.A, 1993_309p.
- Hernández, Maritza. El Diagnóstico como función del Control de Gestión. Folletod Gerenciales.(La Habana),2000.
- Juran, Joseph M. Manual de Calidad/ México, Ed. Mc Graw Hill,2001.
- La Evaluación en la Educación Superior.www.UNESCO.org.uy/st.management/eva,1999.
- La evaluación Institucional. www.ulagos.cl/-debate, 2001
- De Miguel Díaz, Mario. LA evaluación de los Centros Educativos. Una aproximación a un enfoque sistémico. Rev. De investigación educativa,(Oviedo), 1997
- Documento guía para la Gestión por Procesos, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, 2003.
- Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, Departamento Administrativo de la Función Pública, Bogotá, 2001.
- Menguzzato Boulard, M./ Renau Piguera, J.J. (1991). "La dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management". _427p.
- Pons Murguía, Ramón. Calidad Total en la Educación Superior 1996. _23p
- Menguzzato Boulard, M./ Renau Piguera, J.J. (1991). "La dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management". _427p.
- Mintzberg H. La estructura de las organizaciones. Barcelona, Ariel. 1988.
- Moos RH, Moos BS, Trickelt EJ. Escala de clima social en el trabajo. Madrid TEA Ediciones, S.A. 1984.
- Moos RH, Moos BS, Trickelt EJ. Work Environment Scale. Manual. Palo Alto, C.A. Consulting Psychologists Press, 1981.
- Peiró JM. Psicología social aplicada. En: Alvaro JL, Garrido A, Terrogrosa JR. Psicología social aplicada. Madrid Mc Graw Hill/Interamericana de España S.A. 1996; 155-196.
- Peiró JM. Organizaciones. Nuevas perspectivas psicológicas. Barcelona PPU. 1990
- Pons M., Ramón A. Gerencia de los procesos del día a día. Barranquilla, Colombia: Universidad del Atlántico en convenio con la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Octubre, 2003.
- Pons M., Ramón A. Gestión de calidad total I. Barranquilla, Colombia: Universidad del Atlántico en convenio con la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Especialización de Ingeniería y Gestión de la Calidad. Facultad de Ingeniería. Abril, 2004.
- Pons M., Ramón A. Villa González; Eulalia M. Planeación de la calidad. Barranquilla, Colombia: Universidad del Atlántico en convenio con la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Especialización de Ingeniería y Gestión de la Calidad. Facultad de Ingeniería. Mayo, 2004.
- Pons M., Ramón A. Gestión de la calidad total II. Barranquilla, Colombia: Universidad del Atlántico en convenio con la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Especialización de Ingeniería y Gestión de la Calidad. Facultad de Ingeniería. Mayo y Junio, 2004.
- Pons M., Ramón A. Villa González, Eulalia M. Grupo de Seminarios, Proyecto: " Procedimientos para el Mejoramiento de la Calidad Institucional de la Universidad del Atlántico basados en la Gestión por Procesos" Primera etapa. Barranquilla, Colombia: Universidad del Atlántico en convenio con la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Junio - Agosto, 2004.
- Robbins SP. Cultura organizacional. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.1993; 617-51.
- Robbins SP. Cómo explicar y prevenir el comportamiento. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones, México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1993; 31-60.

Copyright of Revista Cubana de Educacion Superior is the property of Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educacion Superior Universidad de La Habana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.