



Variables organizacionales en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas

Organizational variables in the sciences economics e informatics faculty, Matanzas university

Rebeca Milenys Jaquinet-Espinosa, Dianelys Nogueira-Rivera, Roberto Argelio Frías-Jiménez

Universidad de Matanzas, Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba

Correo Electrónico: rebeca.jaquinet@umcc.cu , dianelys.nogueira@umcc.cu, roberto.frias@umcc.cu

Recibido: 30 de noviembre de 2015

Aprobado: 25 de enero de 2018

RESUMEN

Se cumplimentó el objetivo de evaluar determinadas variables del comportamiento organizacional: clima organizacional, motivación laboral, sentido de pertenencia y comunicación organizacional; como parte del sistema de control de gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática (FCEI) de la Universidad de Matanzas. El análisis de los datos de los cuestionarios aplicados, el procesamiento estadístico; unido a los métodos teóricos utilizados; permitieron obtener como resultados fundamentales las debilidades reflejadas en el comportamiento de las variables estudiadas así como la articulación entre ellas y su influencia directa en la aplicación del sistema de control de gestión.

Palabras clave: motivación laboral, comunicación organizacional, clima organizacional, sentido de pertenencia, control de gestión.

Abstract

The objective to evaluate determined variables of the organizational behavior was carried out: organizational climate, labor motivation, sense of possession and organizational communication; as part of the control system of university step in the Faculty of Economics and Informatic Sciences (FCEI) of the Matanzas's University. The data analysis of the applied questionnaires, the statistical processing and the theoretic used methods allowed to obtaining like fundamental results the weaknesses reflected in the behavior of the variables studied as well as the knuckle joint between them and their direct influence in the management control system application.

Keywords: labor motivation, organizational communication, organizational climate, sense of possession, management control.

I. INTRODUCCIÓN

Las variables organizacionales están vinculadas con la gestión de la organización. La comunicación interna, hace que los trabajadores estén atentos a los éxitos o problemas del centro de trabajo. Se generan motivaciones y se incide en el sentido de pertenencia hacia la organización. Los trabajadores deben poseer conocimientos vinculados con los objetivos y metas de la organización a la que pertenecen y proyectarse hacia las formas más apropiadas de conseguir los mejores resultados. De esta manera, se identifican con las ideas y objetivos propios de la organización y se esfuerzan por contribuir al buen funcionamiento de la misma. Cuando la comunicación de la organización es efectiva, cada trabajador comprende cuál es el rol que le corresponde desempeñar, se motiva para realizar un trabajo en beneficio de su organización y de manera personal. La comunicación adecuada incide en que todos los involucrados, luchan por llegar a la meta trazada y se mejora el clima laboral en la organización [1, 2].

Se genera un adecuado clima organizacional una vez que existe compromiso con la empresa, cada uno de los trabajadores conoce cómo contribuye personalmente a alcanzar los objetivos propuestos, cómo se evaluará su desempeño [3] y cómo debe fluir el trabajo en equipo para conseguir el crecimiento de la organización. Todo se revierte en una mejor atención y servicio que se ofrece a los clientes; y contribuye de forma directa al mejoramiento de la sociedad.

Por su parte, en la implementación de un sistema de control de gestión deben estar alineadas las unidades organizacionales con los trabajadores, lo cual constituye una de las etapas del propio sistema que tiene como objetivo la comprensión de los trabajadores de la estrategia, así como la motivación y el sentido de pertenencia que necesitan para llevarla a cabo. En este aspecto, no puede obviarse el rol de la comunicación en el conocimiento de la estrategia y en el desarrollo de la cultura y el clima organizacional [4].

En la evaluación y medición del desempeño organizacional, se comprenden en su conjunto los resultados de los tres niveles de implicación del capital humano en la organización: individual, grupal y organizacional. Se unen los resultados tangibles y concretos con la consideración de los intangibles a través de la percepción de los trabajadores. Entonces, la estrategia organizacional, necesariamente debe tener en cuenta ambos aspectos: lo tangible y lo intangible que se refleja en el desempeño organizacional y a su vez influye en su evaluación [5].

II. MÉTODOS

La investigación se fundamenta en el método dialéctico-materialista. Se utilizan métodos teóricos y prácticos que facilitan la labor investigativa y el logro de resultados que pueden ser tenidos en cuenta por la organización para mejorar de manera continua los resultados que alcanza.

Métodos teóricos

Histórico-lógico: mediante el análisis de los antecedentes históricos y diferentes modos concretos de manifestación de variables organizacionales; se puede arribar a conclusiones a partir de los resultados obtenidos en la aplicación de diferentes instrumentos que reflejan una lógica en el su comportamiento atendiendo a las particularidades de la organización como tal.

Análisis y síntesis: permite descomponer un todo integrado y complejo en sus partes. En la investigación se empleó para determinar los elementos más importantes de cada una de las variables organizacionales que se analizan, vistos a través de las dimensiones que componen cada una de ellas.

Inductivo-deductivo: permitió delimitar los aspectos particulares de la comunicación interna, el clima organizacional y la motivación laboral; con el objetivo de puntualizar el comportamiento de los aspectos débiles y fuertes de cada una de sus dimensiones.

El enfoque de sistema fue esencial para relacionar entre sí el comportamiento de las variables organizacionales analizadas y a su vez su vínculo con el sistema de control de gestión que se aplica en la organización. Se evidencia la influencia que tiene cada uno de los aspectos analizados en el resto.

Métodos empíricos

La observación puntualizó la investigación desde la verificación práctica a la evaluación de los indicadores.

El análisis de documentos permitió caracterizar la situación en tiempo de la organización, así como comprender la percepción que de las variables organizacionales poseen los trabajadores. Los procedimientos estadísticos y matemáticos permitieron comparar y relacionar resultados de las diferentes áreas y arribar a índices que reflejan de manera cuantitativa elementos intangibles incluidos en la percepción de los trabajadores [5].

Para la medición de las variables organizacionales que se utilizan y que se consideran dentro del comportamiento organizacional, se utiliza el modelo de evaluación del proceso de comunicación interna creado por dos de los autores del presente trabajo[6]. Ver figura 6.

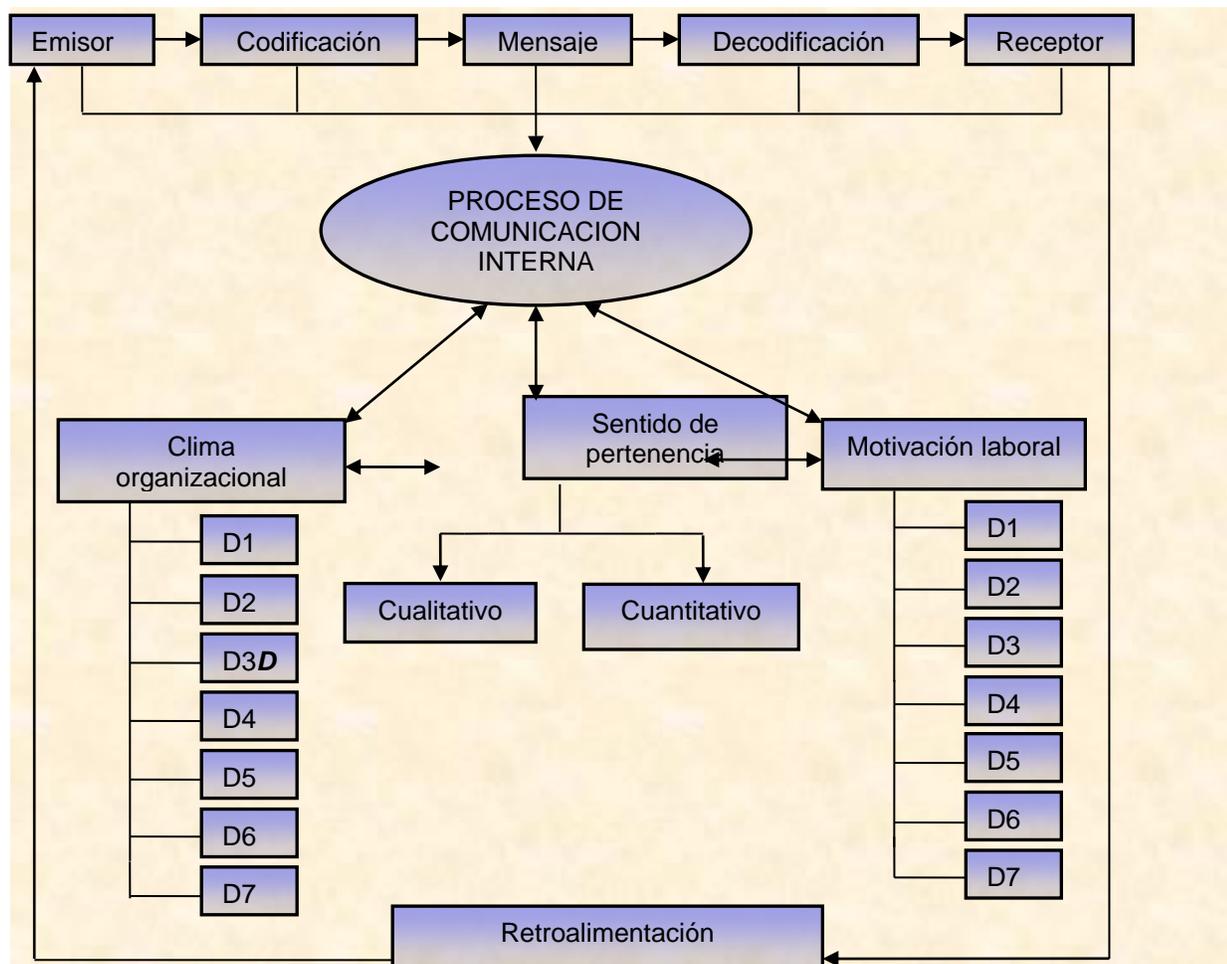


Fig. 1. Modelo de evaluación del proceso de comunicación interna

Se utilizan cuestionarios para la recogida de datos, con un conjunto de preguntas relacionadas con las variables a medir. Se caracterizan por ser estructurados, contienen un número de preguntas cerradas con posibilidad de elegir una respuesta entre varias alternativas, permiten medir el grado de identidad que tienen los trabajadores en la organización, la motivación, la comunicación y el clima organizacional [1]. En concordancia con investigaciones realizadas, se trabaja a partir de dimensiones que facilitan la gestión [7].

Cuestionario de comunicación: El cuestionario tiene como objetivo evaluar la comunicación en la organización. Se efectúa a través de las dimensiones: apertura, empatía y receptividad comunicativa. La metodología utilizada en la investigación tiene corte cuantitativo y con la aplicación de la misma se pretende determinar las debilidades y fortalezas comunicacionales de la organización que se estudia.

La dimensión **apertura** resume la capacidad y actitud para comunicar sentimientos, pensamientos, emociones e ideas tanto a nivel individual como grupal y organizacional.

En la dimensión **empatía** se identifica y evalúa la capacidad de colocarse en la posición de los otros, entenderles y apoyarle en sus procesos de trabajo (esta característica se observa tanto en los grupos como en la actitud de los directivos).

La **receptividad** se entiende como la capacidad y actitud de recibir y atender las ideas y opiniones que tienen los demás sobre directivos, la organización y sobre el propio trabajador.

Cuestionario de sentido de pertenencia: El cuestionario contiene un total de 23 ítems y su objetivo es reflejar el comportamiento del compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización. La implicación de los trabajadores a su organización tiene su expresión en la actitud del individuo hacia la empresa, y se refleja en la fidelidad, identificación y participación en la misma. En la literatura consultada se valora la construcción de indicadores intangibles y dentro de ellos se destaca el sentido de compromiso o de pertenencia a la organización [5].

Cuestionario de motivación laboral: Tiene como objetivos evaluar el grado de motivación y satisfacción del cliente interno. El sistema agrupa diferentes influencias que determinan el grado de satisfacción de los empleados en los llamados siete pilares de la felicidad. Sostiene que el capital humano de la organización es el encargado de que la estrategia empresarial se traduzca en una calidad superior del servicio y en valor añadido para el cliente externo. Posee 26 ítems para evaluar el grado de motivación que tienen los miembros de la organización. La evaluación se realiza a partir del análisis de siete dimensiones (oportunidades y retos, ambiente abierto, libertad y conocimiento, aprobación y valoración, entorno laboral motivador, equilibrio y celebraciones de los resultados del trabajo).

Cuestionario de clima organizacional: Consta de 49 ítems, donde se analizan las categorías claves que afectan el desempeño de los empleados y se enfoca hacia los procesos donde el recurso humano puede ser apalancado positivamente para crear un clima organizacional adecuado. La evaluación se realiza mediante siete dimensiones: medio ambiente, trabajo en equipo, involucramiento, gerencia efectiva, competencia, recompensas-reconocimientos y compromiso.

III. RESULTADOS

Resultados del comportamiento de las dimensiones de las variables del comportamiento organizacional

Clima organizacional Me sorprende cuando veo a choferes de ómnibus urbano, en nuestra capital violar la luz roja, que hacer en estos caso ¿En la tabla 1 y figura 2 se muestran los resultados del comportamiento de las dimensiones del clima organizacional, aplicado en las ocho áreas de la Facultad de Ciencias Económicas e Informática (FCEI), que son: Departamento de Contabilidad y Finanzas, Técnicas de Dirección, Secretaría Docente, Decanato, Departamento de Economía, Departamento de Turismo, Departamento de Industrial y Departamento de Informática.

Tabla 1. Comportamiento de las dimensiones del clima organizacional

Áreas Facultad de Ciencias Económicas e Informática								
Dim.	1	2	3	4	5	6	7	8
d1	0,4929	0,3806	0,8929	0,2946	0,2701	0,2468	0,2752	0,3126
d2	0,3161	0,4516	0,7500	0,5251	0,5813	0,2290	0,2877	0,3451
d3	0,2980	0,2316	0,9063	0,4719	0,3067	0,2595	0,3882	0,2183
d4	0,3489	0,3958	1,0000	0,4271	0,4335	0,3734	0,4654	0,2459
d5	0,3079	0,6680	0,8750	0,4909	0,6715	0,2813	0,2619	0,3997
d6	0,2825	0,3375	0,8929	0,2405	0,3868	0,1739	0,2271	0,1703
d7	0,5755	0,5344	0,8125	0,4332	0,5438	0,5879	0,3491	0,2433

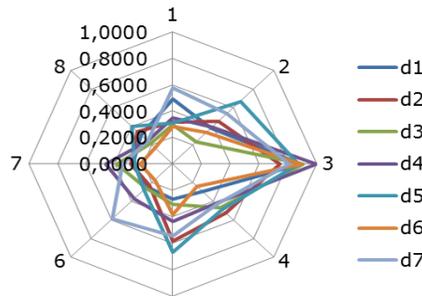


Fig.2 Dimensiones del clima organizacional

Motivación laboral (tabla 2 y figura3)

Tabla 2. Comportamiento de las dimensiones de motivación laboral

Áreas Facultad de Ciencias Económicas e Informática								
Dim.	1	2	3	4	5	6	7	8
d1	0,2637	0,5179	1,0000	0,2629	0,3953	0,3690	0,4637	0,2628
d2	0,3370	0,3125	1,0000	0,3700	0,4697	0,5350	0,4709	0,2684
d3	0,3224	0,3138	0,4000	0,3422	0,2877	0,3255	0,5534	0,4079
d4	0,3213	0,3278	1,0000	0,2367	0,2963	0,4647	0,2487	0,2812
d5	0,3515	0,3449	0,7500	0,3950	0,5609	0,4640	0,3864	0,3836
d6	0,3364	0,3370	0,6667	0,5424	0,4873	0,7429	0,3387	0,3335
d7	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

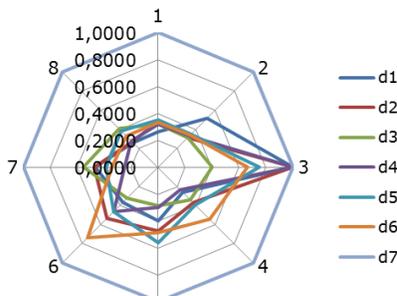


Fig. 3. Dimensiones de la motivación laboral

El Sentido de pertenencia

En la medición que se realiza en la investigación, del sentido de pertenencia de los trabajadores de la FCEI, coincide la evaluación de dos elementos importantes: humanista y económico, tal como lo refieren los autores Cuesta y Valencia [5].

Se obtienen resultados satisfactorios para la organización, que contrastan con dimensiones analizadas en el clima y la motivación laboral. Los resultados se observan en las tablas 3 y 4.

Tabla 3. Porcientos obtenidos en cuestionario de sentido de pertenencia cualitativo

Áreas	Ítems de medición de sentido de pertenencia cualitativo											
	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4		Item 5		Item 6	
	B	R	B	R	Individual	Colectiva	Individual	Colectivo	Sí	No	Sí	No
1	76,92	23,07	100,00	0,00	38,46	61,54	23,07	76,92	84,61	15,39	100,00	0,00
2	44,44	55,56	44,44	55,56	11,11	88,89	44,44	55,56	55,56	44,44	77,77	22,23
3	100,00	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00
4	100,00	0,00	100,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00
5	72,72	27,28	100,00	0,00	45,45	54,55	36,36	63,64	81,81	18,19	100,00	0,00
6	55,56	44,44	77,77	22,23	22,23	77,77	22,23	77,77	100,00	0,00	100,00	0,00
7	86,36	13,64	90,90	9,10	18,19	81,81	9,10	90,90	95,45	4,55	100,00	0,00
8	63,63	36,37	100,00	0,00	50,00	50,00	31,82	68,18	68,18	31,82	100,00	0,00
Total	72,63	27,37	90,53	9,47	29,47	70,53	23,16	76,84	83,16	16,84	97,89	2,11

Leyenda:

Ítem 1: Relación entre compañeros

Ítem 2: Relación con compañeros

Ítem 3: Forma de trabajo que predomina

Ítem 4: Más productivo trabajar

Ítem 5: Colectivo cooperador

Ítem 6: Su actitud permite relaciones con el colectivo

Tabla 4. Porcientos obtenidos en cuestionario de sentido de pertenencia cualitativo

Áreas	Ítems de medición de sentido de pertenencia cualitativo									
	Item 7		Item 8		Item 9		Item 10		Item 11	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	92,31	7,69	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00
2	100,00	0,00	55,56	44,44	55,56	44,44	100,00	0,00	100,00	0,00
3	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00
4	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00
5	63,64	36,36	45,45	54,55	72,72	27,28	72,72	27,28	90,90	9,10
6	100,00	0,00	100,00	0,00	77,77	22,23	100,00	0,00	100,00	0,00
7	90,90	9,10	68,18	31,82	90,90	9,10	81,81	18,19	90,90	9,10
8	54,55	45,45	68,18	31,82	63,64	36,36	81,81	18,19	63,63	36,37
Total	82,10	17,90	74,74	25,26	80,00	20,00	88,42	11,58	88,42	11,58

Leyenda

Item 7 Unidad para realizar actividades

Item 8 Discusión colectiva de indisciplinas

Item 9 Acuerdos sobre meta real
 Item 10 Aceptación en las relaciones
 Item 11 Gusto por el trabajo

En la figura 4 se muestra la intensidad del deseo por cambiar de trabajo.



Fig. 4. Intensidad del deseo de cambiar de trabajo

Comunicación organizacional (tabla 5 y figura 5)

Tabla 5. Comportamiento de las dimensiones de comunicación

Áreas Facultad de Ciencias Económicas e Informática								
Dim.	1	2	3	4	5	6	7	8
d1	0,3408	0,3156	0,3902	0,3902	0,3843	0,4551	0,3650	0,3175
d2	0,3723	0,2930	0,4094	0,4094	0,4908	0,4393	0,3984	0,3617
d3	0,4588	0,2469	0,0000	0,8080	0,5626	0,3203	0,3501	0,4885

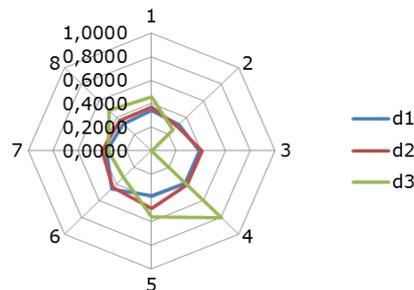


Fig. 5. Dimensiones de comunicación

IV.DISCUSIÓN

Resultados del comportamiento de las dimensiones de las variables del comportamiento organizacional

Clima organizacional

En sentido general, la percepción que tienen los trabajadores de las diferentes áreas con respecto al clima organizacional de la FCEI refleja deficiencias al interior del desarrollo de esta variable del

comportamiento organizacional. Se destaca el área 3 donde los resultados en cada una de las dimensiones que se analizan con relación al clima laboral son muy positivos, poseen los valores más elevados. El trabajo de la organización en la mejora del clima organizacional es de vital importancia para la gestión universitaria que incluye el sistema de control de gestión donde los resultados del trabajo están influenciados por el ambiente laboral e incide en la eficacia del trabajo de los profesores y trabajadores de forma general [8, 9]. Esta línea de trabajo resulta estratégica para la facultad.

Dimensión 1 (Medio Ambiente): los resultados de forma general no son positivos. Exceptuando un valor, todos están por debajo de 0,5 lo que significa una baja percepción de la situación del medio ambiente en la organización. Este aspecto incide en la implementación del sistema de control de gestión donde imprescindible resulta el entorno en el cual funciona [8].

Dimensión 2 (Trabajo en equipo): la percepción del trabajo en equipo atraviesa por deficiencias donde inciden las relaciones entre las personas que son miembros de la misma área. Tres de las áreas perciben por encima de 0,5 pero dos de ellas están muy próximas a este valor. Para lograr las metas que se plantean en la estrategia es importante la alineación de la misma con los trabajadores que se traduce en el alcance y la capacidad que poseen para asumir en equipo, la ejecución de tareas que tributan al logro de los objetivos estratégicos.

Dimensión 3 (Involucramiento): los resultados evidencian deficiencias en el sentido de pertenencia. La implicación de los trabajadores es pobre aunque en el área 3 vuelven a sobresalir los resultados positivos; sus miembros se sienten más involucrados con la organización.

Dimensión 4 (Gerencia efectiva): se reflejan marcadas dificultades en las relaciones interpersonales vinculadas con el liderazgo en todas las áreas de la organización. Solo en el área 3, las relaciones entre el jefe y los subordinados son excelentes (1,000).

Dimensión 5 (Competencia): de forma general, los resultados obtenidos en esta dimensión son más positivos que en dimensiones anteriores a pesar de que resaltan áreas donde hay que trabajar puntualmente pues hay déficit de las habilidades, entrenamiento y preparación para el trabajo, las cuales influyen significativamente en los resultados generales de la organización.

Dimensión 6 (Recompensas y reconocimientos): existe una percepción general baja acerca del reconocimiento y la recompensa que se obtiene acorde a los resultados de trabajo.

Dimensión 7 (Compromiso): los trabajadores presentan un compromiso medio con la organización lo que significa que sus esfuerzos los ponen a disposición de alcanzar las metas del área y de la facultad. No obstante; hay que trazar acciones que permitan el incremento del compromiso de los trabajadores con la organización.

Motivación laboral

Al analizar cómo se comportan las dimensiones de la motivación laboral expuestas en la tabla 2 y figura 3, se evidencian dificultades con relación a la motivación y satisfacción de los trabajadores, aspecto que debe tener seguimiento, pues para que el sistema funcione debe existir una alineación entre la motivación laboral y la estrategia de la organización [2]. Vuelve a destacarse en positivo los resultados del área 3 de la FCEI en 4 de las 7 medidas.

Dimensión 1 (Oportunidades y retos): significativo resulta el hecho de que el trabajo para los miembros de la organización de forma general no resulta muy atractivo y emocionante. Se subraya la importancia que tiene este elemento para lograr los objetivos estratégicos de la facultad y de la universidad, los cuales deben tener la característica de ser retadores en sí.

Dimensión 2 (Ambiente abierto): la confianza entre jefes y subordinados no es la mejor y así se refleja en los resultados obtenidos que tiene puntos de contacto con los resultados de la dimensión 4

(gerencia efectiva) del clima organizacional. Este aspecto se incluye en las relaciones que se desarrollan en la organización. De forma directa, influye en el alcance de las metas trazadas de manera individual, pues sistemáticamente hay que controlar la gestión de los procesos universitarios y esta es una función del jefe quien es el mayor responsable de fomentar el buen desempeño, alentar la superación de los objetivos intermedios que se van planificando [2,10]. En el área 3 se perciben excelentes relaciones entre jefe y subordinados.

Dimensión 3 (Libertad y conocimiento): el desarrollo de iniciativas que contribuyan al incremento del sentido de pertenencia hacia la organización, la utilización de la creatividad en función de la mejor gestión están en concordancia con la flexibilidad y la tolerancia de la dirección de la organización. En las áreas de la organización que se analiza, no se percibe la existencia de espacios para desarrollar la creatividad en el puesto de trabajo.

Dimensión 4 (Aprobación y valoración): si se valoran a los trabajadores en la organización y la forma en que trabajan, y se les demuestra esta valoración, se está confirmando su confianza en ellos. En el análisis de los resultados de esta dimensión se constatan dificultades en este aspecto dentro de la organización lo cual reafirma la existencia de deficientes relaciones entre los miembros de un área y también entre jefes y subordinados.

Dimensión 5 (Entorno laboral motivador): las preguntas del cuestionario que permiten el análisis de esta dimensión, expresan lo agradable que resulta el clima laboral para los miembros de la organización. De manera general, el clima para desarrollar el trabajo no es el mejor, evidenciando en los bajos valores obtenidos en cada una de las áreas de la facultad. Teniendo en cuenta los resultados del análisis del comportamiento de las dimensiones del clima organizacional, deben analizarse igualmente las causas de cuán agradable o no es el lugar donde se trabaja, por el grado de importancia que tiene en la motivación laboral. Esta dimensión incide de forma significativa en la satisfacción en el trabajo y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Dimensión 6 (Celebraciones de los resultados del trabajo): existe una percepción baja dentro de los trabajadores de la facultad, de la celebración de los resultados del trabajo. En la retroalimentación que necesitan y que es propia del proceso de comunicación, es vital que además de efectuar el control y como parte del propio sistema de control de gestión, sea considerada la exaltación de los resultados obtenidos. No puede obviarse la creación del espacio para que los trabajadores puedan expresar verdaderamente cómo se sienten y cómo piensan.

Sentido de pertenencia

En la tabla 3 se refleja una primacía de las buenas relaciones entre los miembros de la organización, muestra de una relación adecuada entre la comunicación organizacional y el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización. Se subraya de manera puntual el trabajo específico y las acciones a planificar para que en el área 2 de la FCEI, pueda incidirse en el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Debe tener un papel fundamental el jefe del área quien atiende las características personales de cada uno de sus trabajadores y traza la estrategia de comunicación en este sentido.

La forma de trabajo predominante en la organización es la colectiva con rasgos que apuntan a la individualidad. La atención a los rasgos individuales es fundamental pues la solución y ejecución de acciones en grupo trae consigo un mayor número de alternativas de solución, un mayor conocimiento de las diferentes situaciones, participación de más miembros de la organización en los problemas existentes y por ende tienen mayor compromiso con las decisiones y las consecuencias que traen para la consecución de los objetivos de la organización.

Es conveniente para la organización que se haya identificado que existe cooperación en el colectivo de trabajo y que sus miembros sientan que tienen una actitud que propicia las relaciones en el mismo.

De forma general, según se observa en la tabla 4, en la organización se destaca: la cooperación, el trabajo en equipo y la aceptación en las relaciones del resto del colectivo. Los resultados confirman que a los miembros de la organización les gusta el trabajo que realizan, por tanto resulta más específico el trabajo que debe hacerse con la motivación y el clima, de forma tal que contribuya al logro de los objetivos de trabajo y a la gestión de los procesos universitarios. Al analizar las categorías vinculadas con el gusto de su trabajo actual, se acentúan: la contribución a la formación de profesionales y la realización profesional.

Relacionado con la intensidad del deseo de cambiar de trabajo, se refleja en la figura 3 que el 62,08% refiere tener muy pocos deseos. Profundizar en las causas del comportamiento del resto de las variables analizadas contribuye a utilizar este elemento como una fortaleza a resaltar en la planificación de las acciones de mejora y en el propio sistema de control de gestión de la organización.

Los ítems más significativos en el análisis desde el punto de vista cuantitativo están relacionados con el esfuerzo que desde el punto de vista personal, realizan los trabajadores miembros de la FCEI para que la organización a la que pertenecen cumpla sus objetivos y están vinculados con el aporte de lo mejor de sí para la consecución de los principales fines.

Comunicación organizacional

Las dificultades en el proceso de comunicación de las áreas de la facultad, se evidenciaron en análisis realizado anteriormente, del comportamiento de variables que inciden en el funcionamiento y gestión de la organización. Los resultados que se interpretan a partir de la tabla 5 y la figura 4, constatan los argumentos reflejados.

Dimensión 1 (Apertura): Para el análisis de la comunicación organizacional hay que tener en cuenta las facilidades de relacionarse con las personas a nivel individual y grupal: su grado de extroversión- introversión, expresión de sentimientos. Estas facilidades son deficitarias en los recursos humanos de la FCEI por lo que entorpecen el buen desarrollo del proceso de comunicación en la organización. Los valores obtenidos son bajos. Se une el análisis de las causas dentro de las cuales puede incidir la participación, sinceridad y nivel de relación de los directivos de las diferentes áreas dentro de la misma organización [11].

Dimensión 2 (Empatía): La capacidad de ponerse en lugar del otro y la capacidad de escuchar, favorecen la interacción entre los miembros de diferentes áreas y contribuye a la solución de tareas multidisciplinarias que son comunes en la gestión actual de los procesos universitarios. Los resultados evidencian que también existen dificultades en estos aspectos de la comunicación que deben ser tratados tanto en trabajadores como en directivos.

Dimensión 3 (Receptividad): En la organización resulta baja la capacidad y actitud de recibir y atender las ideas y opiniones que tienen los demás y para recibir mensajes del entorno, personas y demás grupos de la organización.

Para la elaboración de la estrategia de comunicación de la facultad, se tiene en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación de las tres dimensiones de la comunicación organizacional en correspondencia con el sistema de control de gestión universitaria diseñado.

El clima organizacional, la motivación laboral, el sentido de pertenencia y la comunicación organizacional aportan a la gestión de la organización y al control de gestión que se efectúa en la misma. Los aspectos intangibles se reflejan a partir del conocimiento y la interpretación de lo que ocurre en la organización y parten de las percepciones, representaciones mentales y paradigmas que poseen los trabajadores y se vinculan de manera directa a las variables organizacionales que se analizan en la investigación [5, 12].

En los procedimientos y modelos aplicados, para el despliegue de un sistema de control de gestión, es fundamental el conocimiento y manejo de variables del comportamiento organizacional. La obtención de resultados positivos y la calidad de la gestión misma, exige una articulación de la estrategia de la organización con el desarrollo de las variables organizacionales [13, 14].

En el control de la gestión universitaria se ponen de manifiesto los elementos no formales de este sistema: el entorno, la cultura y el comportamiento de sus miembros [15]. Queda así expresada la importancia que tiene el seguimiento de estas variables para asegurar la alineación de la estrategia

con los trabajadores de una organización. Razón para perfeccionar, atendiendo a las características propias de la organización, el sistema de herramientas a emplear en el propio sistema de control [16].

Todo sin perder de vista que los elementos que se evalúan forman parte de la cultura organizacional donde el factor social que está presente en su formación es fundamental e influye en el desarrollo organizacional a partir del conocimiento de los grupos y líderes que conforman la organización, su idiosincrasia y los procesos culturales [12].

La propuesta de análisis de determinadas variables organizacionales permite actuar sobre las causas de las desviaciones y dificultades que existen en su funcionamiento y alinear el comportamiento de los miembros de la organización al alcance de los objetivos estratégicos planificados [2,17].

V. CONCLUSIONES

1. La propuesta de evaluación de las variables: clima organizacional, motivación laboral, sentido de pertenencia y comunicación organizacional, ofrecen a la facultad el enriquecimiento de las herramientas que completan el sistema de control de gestión que se aplica.
2. Se integra en el sistema de control de gestión universitaria, el sistema de indicadores y metas con la evaluación del desempeño a partir de la incidencia en aspectos subjetivos de la organización, medidos de manera objetiva.
3. La caracterización de la organización como un todo y de sus miembros de manera individual, permite actuar sobre puntos neurálgicos en la gestión de los procesos sustantivos universitarios.



VI. REFERENCIAS

1. Arias Reina D. Diseño de un modelo de evaluación de la comunicación empresarial [Tesis de Maestría en Gestión Turística]. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos; 2011.
2. Kaplan R, Norton D. The execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Caracas, Venezuela: Editorial Arte S.A.; 2011. ISBN 13: 978-958-42-2540-5
3. Cuesta Santos A. Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. Revista Forum Empresarial. 2012;17(1). ISSN 1541-8561.
4. Fundipe. Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de personas. : Editorial Price Water House Coopers.
5. Cuesta Santos A, Valencia Rodríguez M. Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa. Cuba: Editorial Academia; 2014. ISBN 978-959-270.
6. Díaz D. Evaluación de la Comunicación Interna en el Hotel Kawama. Su relación con el sentido de pertenencia, la motivación laboral y el clima organizacional [Trabajo de Diploma]. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Departamento de Contabilidad y Finanzas; 2004.
7. Valle M. Modelo de Gestión Universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. Revista Iberoamericana de Educación. 2014. ISSN 1681-5653.
8. Mujica de González M, Pérez De Maldonado I. Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. Revista Venezolana de Gerencia. 2009;14(47). ISSN 1315-9984.
9. Chiang M, Núñez A, Huerta P. Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. Revista Horizontes Empresariales.

10. Montoya D. Control de Gestión por indicadores para instituciones de educación superior: la búsqueda constante de la calidad universitaria. *Revista Docencia e Investigación*. 2009 (19):145-74. ISSN 1133-9926.
11. Martínez E, López M. Control de gestión en unidades de producción de ganadería de doble propósito. *Visión Gerencial*. 2011;10(2):325-40. ISSN 1317-8822.
12. Alabart Pino Y. Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2003.
13. Sacasas M, Cejas J. Los modelos de control de gestión, el enfoque a procesos y la internacionalización universitaria. *Revista Gestión Universitaria*. 2013;5(2). ISSN 1852-1487.
14. Royero J. Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación*. 2013. ISSN 1681-5653.
15. Nogueira Rivera D, Medina León A, Nogueira Rivera C. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 2004. ISBN 959-13-1192-3.
16. Ortiz A. Herramientas para la gestión de los procesos universitarios. *Revista Cubana de Educación Superior*. 2014 (1). ISSN 0257-4314.
17. Jaquinet Espinosa R, Frías Jiménez R, Nogueira Rivera D, et al. Control de gestión: Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas. *Revista de Ingeniería Industrial*. 2015;XXXV(1). ISSN 1815-5936.