

ESTUDIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN CONJUNTO DE FILIALES UNIVERSITARIAS PERTENECIENTES A LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

Dr. Armando Aruca Bacallao

Universidad de la Habana (Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas).

RESUMEN

La cultura organizacional tiene una importancia trascendental para las organizaciones del siglo XXI, a través de la cultura se hace posible mantener a todo el personal en contacto, para que participe de forma entusiasta y favorezca el ambiente de trabajo. El objetivo del trabajo es determinar los componentes fundamentales que están presentes en la cultura organizacional de un conjunto de filiales pertenecientes a la Universidad de la Habana.

Palabras claves: Cultura organizacional, Universalización, Modelo, Filiales.

INTRODUCCIÓN

La universidad de excelencia y la investigación científica orientada a la innovación y la transferencia de tecnología se convierten en los principales motores del desarrollo y de la competitividad de la sociedad.

Las diferencias competitivas entre las distintas empresas y países radican en la forma en la cual se diseñan las culturas corporativas y el funcionamiento del personal, y especialmente el desarrollo de sus directivos. La relación entre la dirección de empresas y los procesos de cambio es un elemento esencial para la transformación y adaptabilidad de los recursos humanos al entorno y como resultado alcanzar la excelencia empresarial o institucional.

En la actualidad estamos presenciando un proceso de globalización en la que las naciones industrializadas les preocupa verse inundadas de productos baratos procedentes de países con bajo salarios y a los países subdesarrollados nos preocupa la industriosisidad de las naciones más ricas del planeta.

Por tanto, la cultura organizacional pasa a ser un factor determinante de diferenciación, que establece la capacidad de desarrollo de las personas y por ende de las organizaciones. Sus equipos de dirección se orientan a ser diferentes, creando valores compartidos, orientados a sus intereses, transmitiéndoles orgullo a sus trabajadores de pertenecer a una organización de excelencia y que busca un lugar dentro del mercado global.

Objetivo

El objetivo del trabajo es determinar los componentes fundamentales que están presentes en la cultura organizacional de un conjunto de filiales pertenecientes a la Universidad de la Habana.

DESARROLLO

La Nueva Universidad Cubana

La universalización de la educación superior es un proyecto creado por Fidel Castro Rus, para llevar los estudios a todos los municipios del país, para darle acceso a toda la población con interés de superación.

Esta nueva universidad cubana se caracteriza por ser humanista, científica y abierta a toda la sociedad, se diferencia de la universidad tradicional, básicamente porque trasciende los muros habituales y desarrolla sus procesos en íntima relación con las comunidades.

Se sustenta sobre un modelo pedagógico que busca la permanencia y la culminación de estudios de los estudiantes, que en su gran mayoría estudian y trabajan.

Modelo Pedagógico de la Universalización según Pedro Hurruitiner

- Posibilita una matrícula masiva a partir de una multiplicación de la universidad en los municipios.
- Conquista al estudiante para que estudie.
- Estimula el progreso, y no da cabida ni al desaliento ni al fracaso.

Características del modelo:

- Flexible: Para que pueda adaptarse a diversas situaciones laborales, a particularidades territoriales y al ritmo individual de aprovechamiento académico del estudiante.
- Estructurado: Para favorecer la organización y desarrollo del aprendizaje.
- Centrado en el estudiante: Para que sea capaz de asumir de modo activo su propio proceso de formación.
- Con actividades presenciales sistemáticas: Que posibiliten, en función del tiempo disponible, que los profesores los guíen, apoyen y acompañen.
- Basado en la educación a distancia: Haciendo uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en combinación con los medios de enseñanza tradicionales.

El modelo concibe el aprendizaje sobre la base de tres componentes principales: el estudio independiente, las actividades presenciales y el servicio de información científico técnica.

El estudio independiente, para el cual se le facilita a cada estudiante:

- Una guía de la carrera.
- Un texto básico por asignatura.
- Una guía de estudio por asignatura, que contenga como mínimo orientaciones para el estudio de los temas, la bibliografía y autoevaluaciones.
- Literatura complementaria en soporte digital.

Un sistema de actividades presenciales que incluye:

- Tutorías.
- Clases: Presentan distintas modalidades (conferencias, clases teórico-prácticas, seminarios, clases prácticas, prácticas de laboratorio, encuentros, etc.).
- Consultas.
- Estancias concentradas en la sede central (universidad).
- Prácticas laborales, en los casos que se establezca en el plan de estudio.
- Talleres de computación.

Servicio de información científico técnica y docente en las filiales o en otras instalaciones apropiadas, en dependencia de los recursos informativos disponibles en el territorio y de las necesidades de aprendizajes de los estudiantes. Estos servicios pueden ser entre otros:

- De biblioteca.
- De videoteca docente.
- De materiales en formato digital.
- Información telefónica o por correo electrónico.

El personal docente está conformado por profesionales del territorio con una alta calificación, que adquieren la categoría de profesores adjuntos, después de recibir una adecuada preparación metodológica y la categorización docente. Se ha contado también con profesores procedentes de la sede central (universidad) y alumnos ayudantes.

Estudio de la cultura organizacional:

Caracterización de las personas. (Datos estimados)

Las filiales universitarias en la Habana fueron en los momentos en que se realizó el diagnóstico de GRH durante el 2008 hasta el 2010 un total de cinco, ellas eran las filiales de: Diez de Octubre, Cerro, Habana Vieja, Playa y Guanabacoa con un total estimado de 1002 trabajadores distribuidos de la forma siguiente.

Estructura de las filiales universitarias por categorías científicas.

CUM	Otros	Lic/Ing.	Masters	Doctores	Total
-----	-------	----------	---------	----------	-------

Diez de Octubre	9	41	127	43	220
Cerro	11	44	132	44	231
Habana Vieja	7	37	110	36	190
Playa	7	34	102	34	177
Guanabacoa	8	66	80	30	184
Total					1002

Fuente: Elaboración propia

Como datos generales se puede decir que estas filiales poseían de forma estimada 960 docentes, de ellos 507 eran hombres representando el 52.8% y 453 mujeres que representaban el 47.2%, la edad promedio era de 54 años. Se estaban capacitando el 22% de los trabajadores, haciendo maestrías el 12%, haciendo doctorado el 5%, el resto recibieron cursos en sus especialidades.

Otros datos sobre la composición de los docentes se presentan a continuación. El personal no docente se incluyó pero no en todos los análisis debido a su alta inestabilidad.

Cantidad de trabajadores en las filiales de la Habana por categoría docente.

Categoría docente	Cantidad	% según categoría
Titular	49	5.1
Auxiliar	124	12.91
Asistente	584	60.83
Instructor	203	21.14
Total	960	100

Fuente: Elaboración propia

Composición étnica según plantilla ocupacional de las filiales de la Habana. (Datos estimados).

Categoría ocupacional	Cantidad	De ellos: negros o mestizos	% según raza
Dirigentes-docentes	20	9	45

Docentes	960	360	37.5
Servicios	22	10	45.45
Total	1002	379	37.82

Fuente: Elaboración propia

Composición por edad de los docentes en las filiales de la Habana.

Rango de edad	Cantidad	%
20-30	105	10.9
30-40	81	8.43
40-50	624	65
Mas de 50	150	15.62
Total	960	100

Fuente: Elaboración propia

Composición de la fuerza de trabajo por sexo y nivel educacional. (Datos estimados).

Nivel educacional	Hombres	Mujeres	Total
Nivel superior	517	463	980
Técnico medio	9	10	19
12 grado	-	-	-
9 no. Grado	-	3	3
6 to. Grado	-	-	-
Total	526	476	1002

Fuente: Elaboración propia.

Cultura organizacional-Valores compartidos:

En el análisis de la cultura organizacional en las filiales se aprecia correspondencia entre la composición del claustro en las carreras y la misión de la filial universitaria; la estructura de categorías docentes y científicas permite que la labor se desarrolle con calidad. Los profesores que poseían las categorías de Profesor Titular y Profesor Auxiliar asumieron la dirección de las principales tareas y se identificaron con las normas de ética que los hacen acreedores de la confianza depositada en ellos plasmada en el código de conducta establecido para la educación superior.

Como parte de la filosofía de dirección en las filiales universitarias se observa que se realizan claustros de profesores semestrales y consejos de dirección mensuales, actividades metodológicas y despachos cada mes. Los problemas docentes se plantean en las reuniones metodológicas y al final del curso se selecciona a un docente como el más destacado.

Para conocer el papel que juegan los docentes en la organización y como son capaces de inculcar valores a los estudiantes, se aplicó un conjunto de preguntas a 68 docentes de las filiales de Boyeros, Arroyo Naranjo y Diez de Octubre, donde se les planteó que expusieran hasta 20 valores; de donde se obtuvo como resultado que existió una completa confianza en los docentes.

A continuación se muestran las preguntas realizadas para determinar los valores más representativos.

- ¿Qué es para usted lo más importante en la vida?
- ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes lo rodean?
- ¿Qué cree que hay que poseer para tener éxito en la vida?

Los valores más representativos en las filiales son:

Valores más representativos en los docentes (resultado de la encuesta realizada).

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------|------------------------|
| - Conocimiento | - Colaboración | -Inteligencia |
| - Decisión | - Armonía Interior | -Reflexión |
| - Autorregulación | - Flexibilidad | - Defensa de la Patria |
| - Creatividad | - Desarrollo Personal | |
| - Dinamismo | - Disposición | |
| - Compromiso con la Revolución | -Capacidad | |

Independientemente de estos valores, las organizaciones generan un conjunto de valores que son los imprescindibles para alcanzar sus resultados a los cuales se les denomina valores compartidos, según Díaz (2001); Dolan (2003), constituyen normas de conducta que son evaluadas y perfeccionadas mediante una eficaz gestión del centro, logrando la participación e implicación de los diferentes actores.

Entre los valores compartidos que promueven estas instituciones de educación superior y que conduzcan y provoquen en estudiantes y profesores un impacto social y pertinencia y a su vez una participación en los programas priorizados

de la revolución, están como valores institucionales: la pertenencia, eficiencia, entrega incondicional a la patria y a la revolución y la transparencia.

Clima organizacional:

Para el estudio del clima organizacional se visitaron las filiales de Boyeros, Diez de Octubre y Arroyo Naranjo, realizándose una encuesta a 32 docentes con preguntas cerradas. Se utilizó el método de Likert (1976), que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

En la encuesta se les planteó a todos los profesores que indicaran del 1 al 5 en cada caso según sus criterios.

Encuesta sobre el clima organizacional.

Indique del 1 al 5 en cada caso según sus criterios.

1- “ Se aceptan las nuevas ideas ante una tarea “

--Nunca, ---A veces, ---, Regularmente ---Casi siempre, ---, Siempre.

Justifique:

2- “ Es usted responsable de sus decisiones en su actividad”

--Nunca, ---A veces, ---, Regularmente ---Casi siempre, ---, Siempre.

Justifique:

3- “Siente usted que es recompensado ante un resultado positivo en su trabajo.”

--Nunca, ---A veces, ---, Regularmente ---Casi siempre, ---, Siempre.

Justifique:

4- “ Son transmitidas las tareas con claridad”

--Nunca, ---A veces, ---, Regularmente ---Casi siempre, ---, Siempre.

Justifique:

5- “ Siente que se trabaja con espíritu de equipo”

--Nunca, ---A veces, ---, Regularmente ---Casi siempre, ---, Siempre.

Justifique:

Fuente: Elaboración propia.

En los resultados obtenidos sobre el clima organizacional se aprecia que existe una estructura sumamente flexible, ya que permite que los individuos perciban restricciones como al mismo tiempo flexibilidad en la organización; es decir, que los procedimientos, las reglas, las políticas y prácticas no interfirieran en la ejecución del trabajo, como tampoco en la manera en que se aceptan nuevas

ideas. Por otro lado, se observó responsabilidad, ya que muchos docentes perciben que se les delega autoridad y que pueden desempeñar su trabajo sin tener que consultar constantemente a sus directivos-docentes y se sienten responsables de sus resultados. Existen formas de recompensas y estas son morales, esto ha hecho que se sientan reconocidos por el buen trabajo y es válido para las diferentes categorías docentes que declaran normalmente distintos niveles de desempeño. También hay claridad en los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo, de manera que todo el mundo sabe lo que tiene que hacer y la relación que estos guardan con los objetivos generales de la organización, hay espíritu de equipo y los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y perciben que todos están trabajando hacia un objetivo común.

De esta encuesta se concluye que el clima laboral se caracteriza por buenas relaciones de comunicación interpersonal y formal, hay liderazgo en la dirección administrativa, científica y académica que posibilita un nivel de motivación y compromiso del claustro, no obstante, son insuficientes los incentivos y premiaciones y el salario no apoya consecuentemente esto.

Se garantiza el cumplimiento de la política de cuadros y hay una estrategia de superación de los mismos.

Motivaciones:

El instrumento utilizado se muestra a continuación.
Encuesta sobre Estados Motivacionales.

¿Responda las siguientes preguntas?:

1. ¿Le gusta el trabajo que realiza?
2. ¿Se siente estimulado con las funciones que desarrolla?
3. ¿Cómo considera su desempeño ante la posibilidad de realizar nuevas tareas?

¿Se siente satisfecho con sus condiciones de vida. ?

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la encuesta sobre las motivaciones:

- Al 100% de los docentes les gusta el trabajo que realiza.
- El 90% se siente estimulado con las funciones que realiza.
- El 100% considera que desempeña bien su trabajo, aunque reclamaron superación para poder asumir las nuevas disciplinas.
- El 60 % considera que pueden realizar otras funciones.
- El 70% de los encuestados plantea buenas condiciones de vida, el 15% regulares y el resto malas.

Los docentes en el centro manifestaron un gran interés por las actividades que realizan, docentes e investigativas, muchos sintieron una gran motivación por

alcanzar logros, por realizar esfuerzos, por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral, les agrada sentir un compromiso y relacionarse con las metas del grupo u organización.

Satisfacción con la Gestión de los Recursos Humanos en las filiales:

Para medir el grado de satisfacción de los profesores con la gestión de los recursos humanos en las filiales de Boyeros, Diez de Octubre y Arroyo Naranjo en el período del 2004 -2010, se utilizó el histograma como instrumento de análisis de información y fueron encuestados 32 profesores a los que se les formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo se siente usted atendido por parte de la administración de recursos humanos en las filiales. ?

Satisfacción con la Gestión de los Recursos Humanos en las filiales.

¿Cómo se siente usted atendido por parte de la administración de recursos humanos en las filiales?.

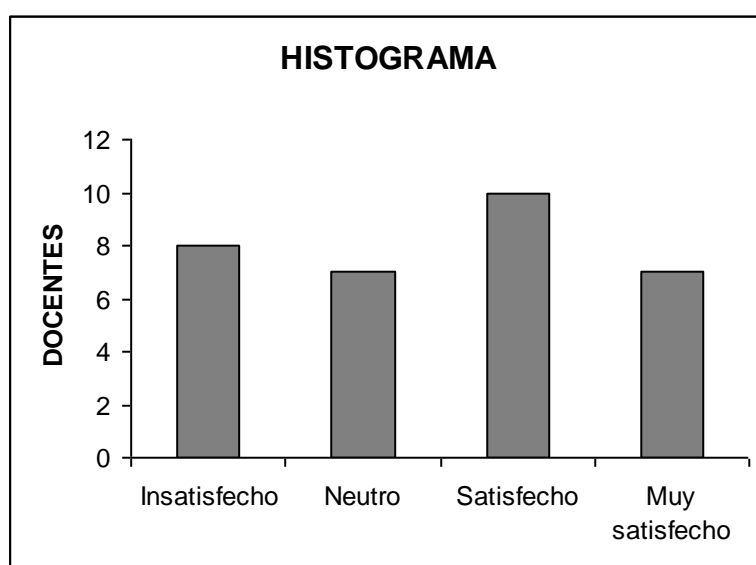
ID	Docentes	Calidad de la G.R.H.	ID	Docentes	Calidad de la G.R.H.
1	10 de Octub	Satisfecho	17	Boyeros	Satisfecho
2	Boyeros	Insatisfecho	18	Boyeros	Insatisfecho
3	Boyeros	Muy satisfecho	19	10 de Octub	Muy satisfecho
4	10 de Octub	Muy satisfecho	20	Arroyo	Insatisfecho
5	Boyeros	Insatisfecho	21	10 de Octub	Muy satisfecho
6	Arroyo	Insatisfecho	22	Arroyo	Neutral
7	Boyeros	Neutral	23	Boyeros	Insatisfecho
8	10 de Octub	Muy satisfecho	24	10 de Octub	Neutral
9	Arroyo	Neutral	25	Arroyo	Muy satisfecho
10	Boyeros	Neutral	26	Boyeros	Satisfecho
11	10 de Octub	Satisfecho	27	10 de Octub	Muy satisfecho
12	Boyeros	Satisfecho	28	Arroyo	Satisfecho
13	10 de Octub	Insatisfecho	29	10 de Octub	Neutral
14	Boyeros	Satisfecho	30	Boyeros	Satisfecho
15	Arroyo	Satisfecho	31	Arroyo	Insatisfecho
16	Boyeros	Neutral	32	Arroyo	Satisfecho

Fuente: Elaboración propia.

Tablas de frecuencias

Variables	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	8	25	25
Neutro	7	21.87	46.87
Satisfecho	10	31.25	78.12
Muy satisfecho	7	21.87	100
Total	32	100.0	

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos plantean que el grado de insatisfacción se debió fundamentalmente con los cambios de categoría, con la atención por parte del personal administrativo en las filiales a otras actividades concomitantes con la actividad de recursos humanos, inexperiencia del personal administrativo de las filiales, alta movilidad del personal administrativo. Sin embargo, en la medida en que se fue ganando mayor experiencia desaparecieron muchos de estos problemas.

Funcionamiento de los procesos de cambios en la organización:

La Filial Universitaria se encuentra en un proceso de perfeccionamiento de la educación superior que busca mejorar la calidad de los planes de estudios, la calidad del proceso de enseñanza, la calidad de sus resultados, la calidad del graduado y su integración al mercado laboral. El instrumento que se utilizó para obtener información fue la técnica de los campos de fuerzas.

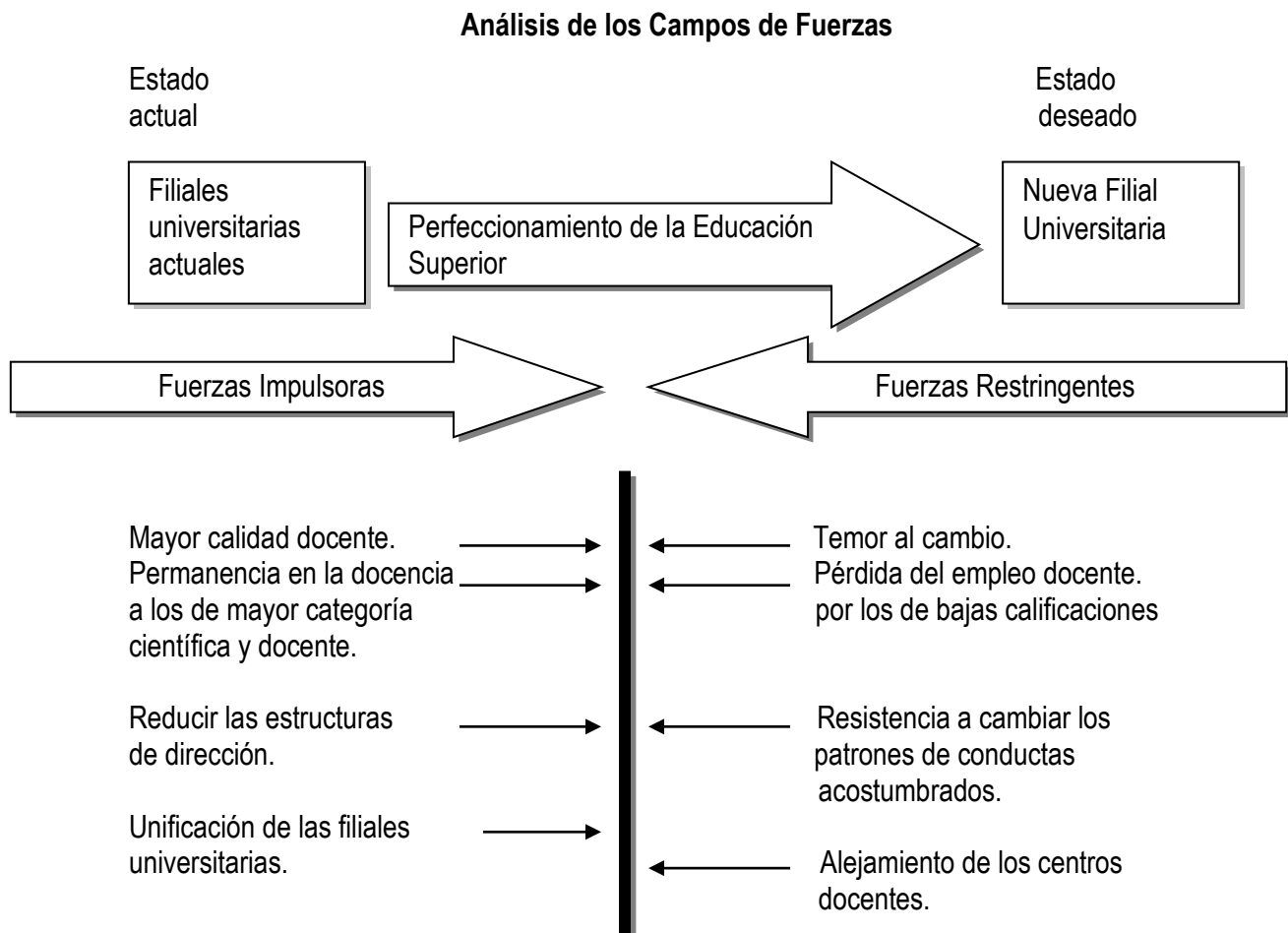
Los resultados obtenidos indican la existencia de fuerzas restrictivas que mantuvieron la estabilidad de la organización y merecieron especial atención,

por representar posibles fuentes de resistencia al cambio. Si se lograra atacar estas fuerzas existiría muchas más posibilidades de lograr el cambio planeado. (Lewin, 1948).

Las fuerzas de resistencias se agruparon en tres categorías generales: la cultura organizacional, los intereses personales de los docentes y las estrategias del centro rector.

A partir de la tormenta de ideas realizada a los docentes pertenecientes a las filiales de Boyeros, Diez de Octubre y Arroyo Naranjo, se logró determinar las fuerzas impulsoras y restringentes en el diagrama de campos de fuerza de Lewin y se pudieron resumir las fuerzas que limitan un cambio hacia el perfeccionamiento de la educación superior, hacia el mejoramiento de la organización en las filiales.

Análisis de los Campos de Fuerzas



Fuente: Elaboración propia

Atractivos de la organización:

Los instrumentos utilizados para la obtención de información fueron la entrevista y la observación.

La mayoría de los docentes que trabajan en las filiales provienen de la producción y los servicios, representando estimadamente el 84% de los profesores, también participan docentes de los centros rectores de la educación superior en un 6%, otras vías de entrada de docentes fueron los egresados de la educación superior representado por el 10%, siendo de un 2% los que finalizaron en la propia filial. También participan los estudiantes ayudantes.

Las filiales universitarias poseen varios atractivos que influyen de forma favorable en la determinación de cualquier persona a formar parte de estos centros, entre los que se pueden mencionar:

- Han alcanzado en corto tiempo un prestigio a nivel nacional que dignifica a todo trabajador que se acerca a prestar sus servicios en estas instituciones docentes.
- Tienen un sistema de estimulación salarial progresivo en moneda nacional, atendiendo a la cantidad de grupos a los que se les imparten docencia.
- Tienen un sistema de estimulación salarial progresivo en moneda nacional, atendiendo a la cantidad de asignaturas por grupos que se imparten.
- Tienen un sistema de estimulación salarial progresivo en moneda nacional, atendiendo a la categoría docente.
- Tienen un sistema de estimulación salarial progresivo en moneda nacional, atendiendo al grado científico.

Las filiales como centros docentes-investigativos tienen buena reputación e imagen en la nación, ya que contribuyen al cambio cultural en la población a través de cursos de postgrados y también llevan nuevos conocimientos a las organizaciones.

CONCLUSIONES

La cultura organizacional tiene una importancia trascendental para las organizaciones del siglo XXI, su estudio y análisis es importante y permitió comprender cuales son las fuentes de inspiración, creatividad y fidelidad del personal docente y no docente en el interior de las filiales, que elementos están presentes que hacen que nuestros profesores sean sencillos, organizados pese a ser una estructura gigantesca, con un personal de alta dirección pequeño. Nos permitió también comprender como un ejercicio de centralización y descentralización al mismo tiempo de la universidad cubana, generó autonomía en los docentes para su accionar, obteniéndose resultados satisfactorios a nivel académico e investigativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Castro. F.R (2000) Proyecto de Lineamientos del la Política, Económica y Social. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Díaz, C. (2001) Dirección por valores (suplemento 2, ediciones Balcón), la Habana, ed. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
- Dolan, S.I. et Al. (2003) La gestión de los recursos humanos, Madrid, ed. Mcgraw-Hill.
- Lewin, K. (1948) Resolving social conflict. New York. Ed. Harper & Brothers.
- Likert, R. (1976) Una técnica para la medición de actitudes. En C. H. Wainerman (comps.), *escalas de medición en ciencias sociales*. Buenos Aires: ed. Nueva, pp 199-260.
- Horruitinier P.S (2006) La Universidad Cubana: el modelo de formación. Editorial Felix Valera. La Habana.