

Aplicación de una metodología de diagnóstico del cambio de la cultura organizacional en instituciones de educación superior

Application of a diagnostic methodology for the change of organizational culture in higher education institutions

Eulalia María VILLA González del Pino [1](#); Ramón Ángel PONS Murguía [2](#); José OBANDO Motenegro [3](#)

Recibido: 04/03/2018 • Aprobado: 18/04/2018

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

La demanda de métodos modernos de gestión, de control y de una mayor eficacia, es una necesidad, cada vez mayor en las universidades actuales, sobre todo, por la necesaria búsqueda de calidad en la oferta de servicios académicos y de investigación. Desarrollar una metodología para diagnosticar las condiciones culturales imperantes en la organización y determinar el tipo de cambio que se requiere emprender, formó parte de esta investigación sobre la mejora continua en las Instituciones de Educación Superior (IES).

Palabras clave: Gestión de la Calidad Universitaria, Cambio Organizacional, Cultura Organizacional, Control de Gestión.

ABSTRACT:

The demand for modern methods of management, control and greater efficiency is a need, increasingly in current universities, especially for the necessary search for quality in the supply of academic and research services. Develop a methodology to diagnose the prevailing cultural conditions in the organization and determine the type of change that is required to undertake, was part of this research on continuous improvement in Higher Education Institutions (HEI).

Keywords: University Quality Management, Organizational Change, Organizational Culture, Management Control.

1. Introducción

Aunque en la concepción actual de la Gestión en general y la Administración Estratégica, el Control de Gestión (CG), la Gestión de la Calidad (GC) en particular, la función de control posee un carácter integral y amplio, ésta no constituye una práctica generalizada en las organizaciones donde los "sistemas" de gestión no logran la efectividad requerida, al carecer de enfoques en sistema que hagan posible su integración (Ishikawa, 1991; Goldratt, 1992;

1995; Juran & Blanton, 2001). Esta realidad, determina por sí sola, la necesidad del cambio planeado, en la búsqueda de sistemas capaces de alcanzarlo.

No obstante, en la práctica de la gestión contemporánea, especialmente en organizaciones no lucrativas como las universidades, se constata, además, la carencia del enfoque de procesos en la gestión, por una parte y, la necesidad de implantar sistemas de gestión de la calidad en busca de la acreditación y la excelencia universitarias por otra, a los que el cambio planeado debe contribuir (Díaz, 2001; 2002; Serrano, 2002; Medina, 2003; Espí, 2004; Correa, 2004). Los países latinoamericanos, en los que las transformaciones exigidas a la actividad universitaria se han hecho sentir cada día con mayor fuerza, se identifican en gran medida con este contexto (Rama, 2004; Vecino, 2004).

En relación con el aspecto social de los sistemas de gestión, el Control de Gestión moderno, al igual que la Gestión Total de la Calidad y la Dirección Estratégica, son exigentes en cuanto al autocontrol, la participación, el mejoramiento continuo y el cambio sistemático y sistémico, así como, a la manifestación de actitudes y comportamientos favorables al cambio, porque requieren para su implantación de cambios complejos en ocasiones (Villa, 2006; Bermúdez; 2008; Cantú; 2011).

En las condiciones de la región latinoamericana, generadas por múltiples factores, se han desarrollado algunas culturas que obviamente no favorecen el alineamiento en torno a la estrategia y la calidad en las organizaciones, mientras se impone desarrollar una cultura de trabajo en equipo, con actitudes que favorezcan el autocontrol, la solución de problemas en grupos, y la gestión del día a día enfocada a la búsqueda de la calidad en los servicios con un espíritu de colaboración, aprendizaje y participación. (Durand, 2001; De Souza, 2012).

De este modo, el propósito de esta investigación fue desarrollar una metodología para el diagnóstico del cambio y la cultura organizacional, que sirviera de apoyo al desarrollo de sistemas de gestión de la calidad en casos de estudio del ámbito de la Educación Superior, que contribuyeran a la creación de las condiciones socio técnicas requeridas para el diseño y puesta en práctica de estos sistemas con el alineamiento estratégico que se requiere.

2. Metodología

2.1. Metodología para definir el tipo de cambio

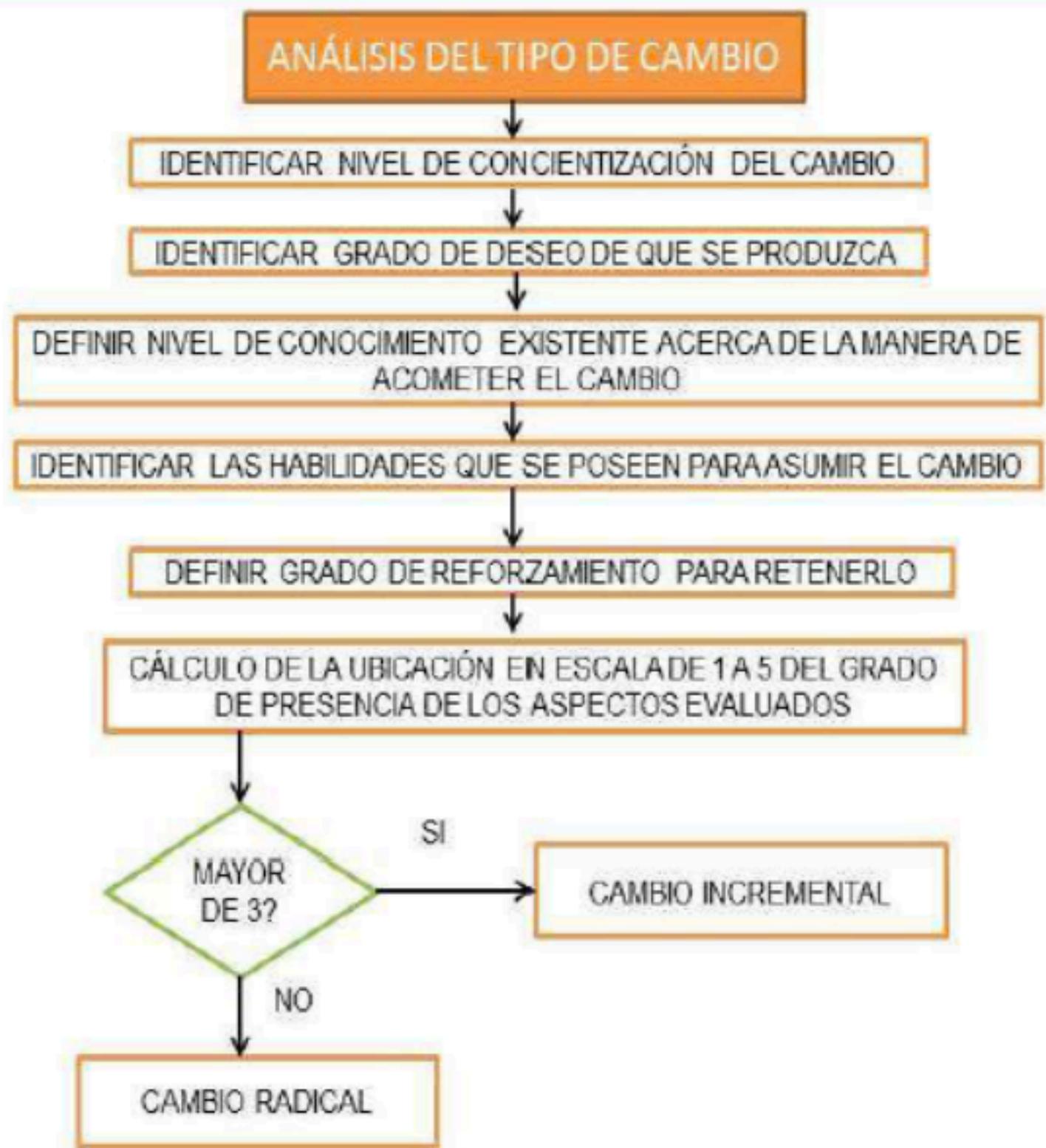
La metodología para definir el tipo de cambio a emprender (cambio incremental o cambio radical), que fue diseñada para la investigación, véase la Figura 1, tomó en consideración los aspectos generales de diversos procedimientos para la mejora, (Deming, 1986; Taguchi, 1990; Imai, 1995) en cuyo enfoque se basa todo su mecanismo de funcionamiento.

La aplicación de la metodología para el análisis y decisión sobre el tipo de cambio requerido, debe conducir al cambio radical o al incremental, en dependencia de los requerimientos, en caso del incumplimiento de las metas. Aquí el mantenimiento del cambio es condición necesaria para el alineamiento que exige ajustes y, que es, con la debida relatividad y el carácter dialéctico del enfoque que defiende, la salida de esta fase del procedimiento y del procedimiento en general. El carácter de mejoramiento continuo implica a su vez, decisiones sobre el cambio con respecto al propio procedimiento. Una de las herramientas más completas a los efectos del cambio que propone el procedimiento, es el denominado Modelo ADKAR (Awareness / Desire/ Knowledge/ Ability/ Reinforcement) (Martín, 2005).

Cuando se enfoca el cambio empleando este modelo, puede identificarse inmediatamente dónde se interrumpe el proceso y qué elementos no están siendo observados. Su aplicación permitirá la adopción de acciones correctivas que conduzcan a la implantación exitosa del cambio y, el cambio exitoso sólo se produce cuando las dos dimensiones del mismo ocurren de forma simultánea: la dimensión de la tarea (eje vertical) y la dimensión humana (eje horizontal), su representación gráfica ha quedado representada en la Figura 2.

Figura No.1

Metodología para definir el tipo de cambio organizacional

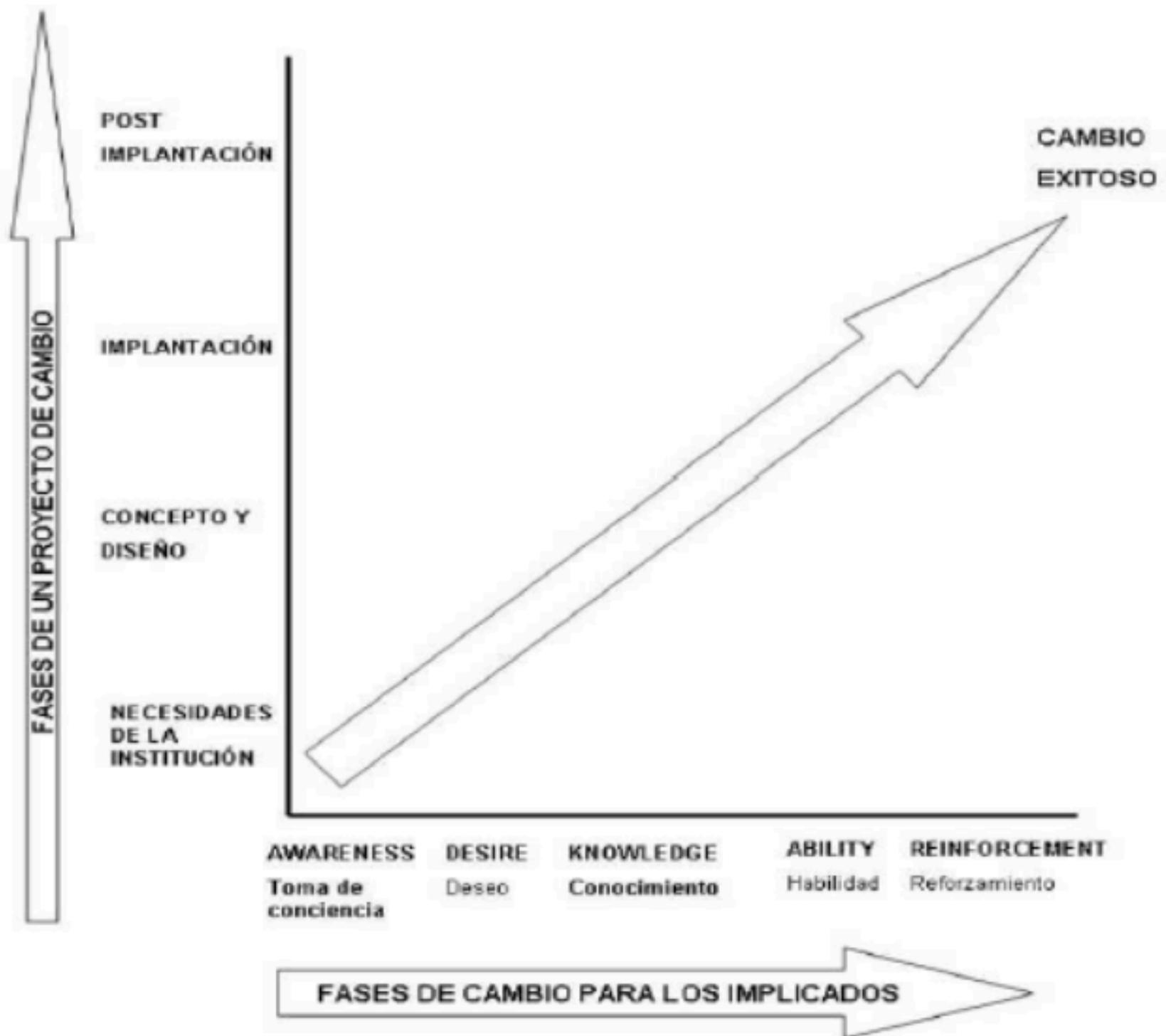


De la anterior metodología se derivan dos procedimientos a emplear, dependiendo de la decisión adoptada: emprender un proceso de cambio incremental o de cambio radical. A pesar de la necesidad de la aplicación de este último tipo de cambio, en determinado momento para la organización, si no se recurre al cambio incremental y se implantan acciones de mantenimiento, ésta se verá obligada a cerrar brechas cada vez mayores, acciones éstas de reingeniería, prácticamente imposibles de mantener, en ocasiones, por los altos riesgos y costos de las mismas.

Por ello, este procedimiento sólo concibe como salida la mejora continua (cambio incremental), es un proyecto a largo plazo que no busca resultados inmediatos, sino acumulados paulatinamente. Tiene como premisa fundamental la implicación de las personas y su compromiso en la solución de problemas, en el autocontrol y el trabajo de grupo. En el caso de las "organizaciones verticales" acostumbradas al individualismo, como es usual en las universidades, se exige un cambio cultural en función de la Gestión de la Calidad (GC), con enfoque de mejora que desarrolle la comunicación interna, la participación y la formación permanentes.

Por su parte, el procedimiento para asumir el cambio incremental, se sustenta sobre la base de la capacitación permanente de los implicados en la solución de problemas mediante un mecanismo de investigación- acción. Se debe precisar que este procedimiento para el cambio incremental, dentro del sistema concebido a los efectos de la G.C. en Instituciones de Educación Superior (I.E.S.), es condición necesaria del cambio radical o innovación.

Figura No.2
Modelo de cambio ADKAR



2.2. Metodología para el diagnóstico de la cultura organizacional

La metodología diseñada para el diagnóstico de la cultura organizacional, Figura 3; se basa en el enfoque de mejora continua y de sistema, sirviéndose por tanto del procedimiento para la Gestión por Procesos (reportando el resultado de sus actividades al funcional, por ser el vigente). Este procedimiento posee un alto nivel de proacción, por lo objetivamente lentos que son los cambios en este campo.

Por consiguiente, guarda estrecha relación con el diagnóstico estratégico. Las herramientas más utilizadas en su aplicación son los métodos de interrogación y de expertos; la observación, la consulta de documentos y el trabajo de grupo. Éste debe arrojar como resultado, la definición de la brecha existente entre lo que se requiere en cuanto a valores, actitudes y comportamientos entre otras variables de la cultura y lo que realmente existe, dirigido a lograr que la misma manifieste características en función de la GC y la estrategia, tales como:

La **gestión de la calidad tiene su fundamento en el alineamiento estratégico** y que es a su vez lo esencial en la mejora. Todo ello supone mayor satisfacción, menos costos, cumplimiento de lo previsto en tiempo y forma, así como la disminución consiguiente de errores como resultado de la proacción y la prevención.

El **empleo de datos en la toma de decisiones** como parte indisoluble de procesos de esta

naturaleza. Sin ellos no existe información y sin información no hay gestión.

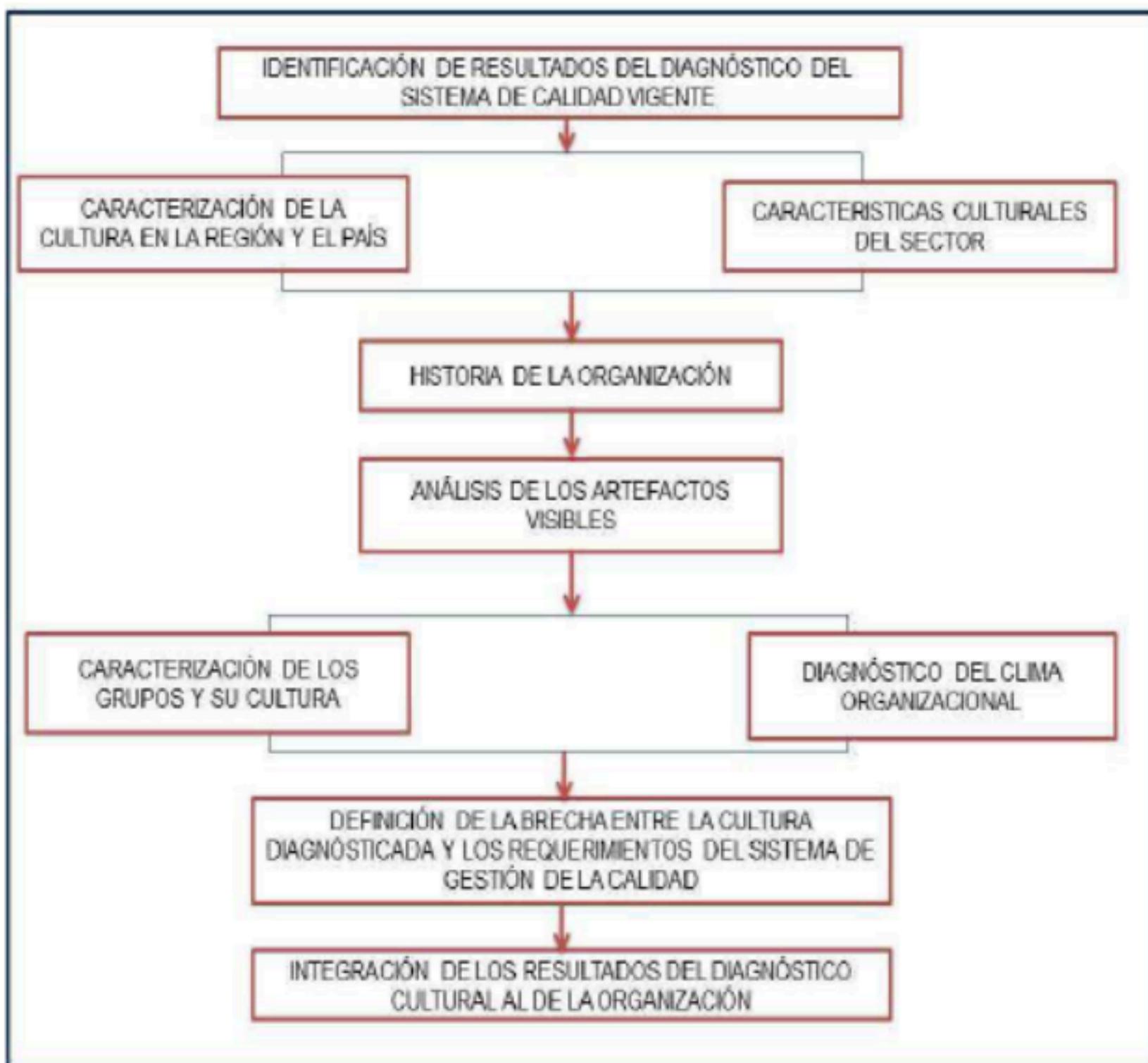
Considerar a los problemas como oportunidades para la mejora, salir siempre a detectarlos a tiempo y darle solución.

En los casos en que el sistema de calidad vigente no responda a los requerimientos de la G.C. en IES, el enfoque del cambio puede ser radical. Sus actividades están referidas tanto al análisis de los resultados de la gestión como del propio procedimiento para medir su efectividad, culminando con la definición de la brecha existente en este sentido. Forma parte del diagnóstico general de la organización, con el cual realiza un lazo en "espiral" (mejora continua).

Una vez seleccionado el equipo de profesionales, que participaría en la validación práctica, se desarrolló un proceso de Determinación de Necesidades de Capacitación para el propósito concreto a lograr, que en este caso específico se refería a la Gestión por Procesos fundamentalmente, el cual brindó la información requerida con vistas a dar inicio al proceso de capacitación. El programa de capacitación estuvo basado en la filosofía del **"aprendizaje mediante la acción"**.

Figura No.3

Metodología para el diagnóstico de la cultura organizacional



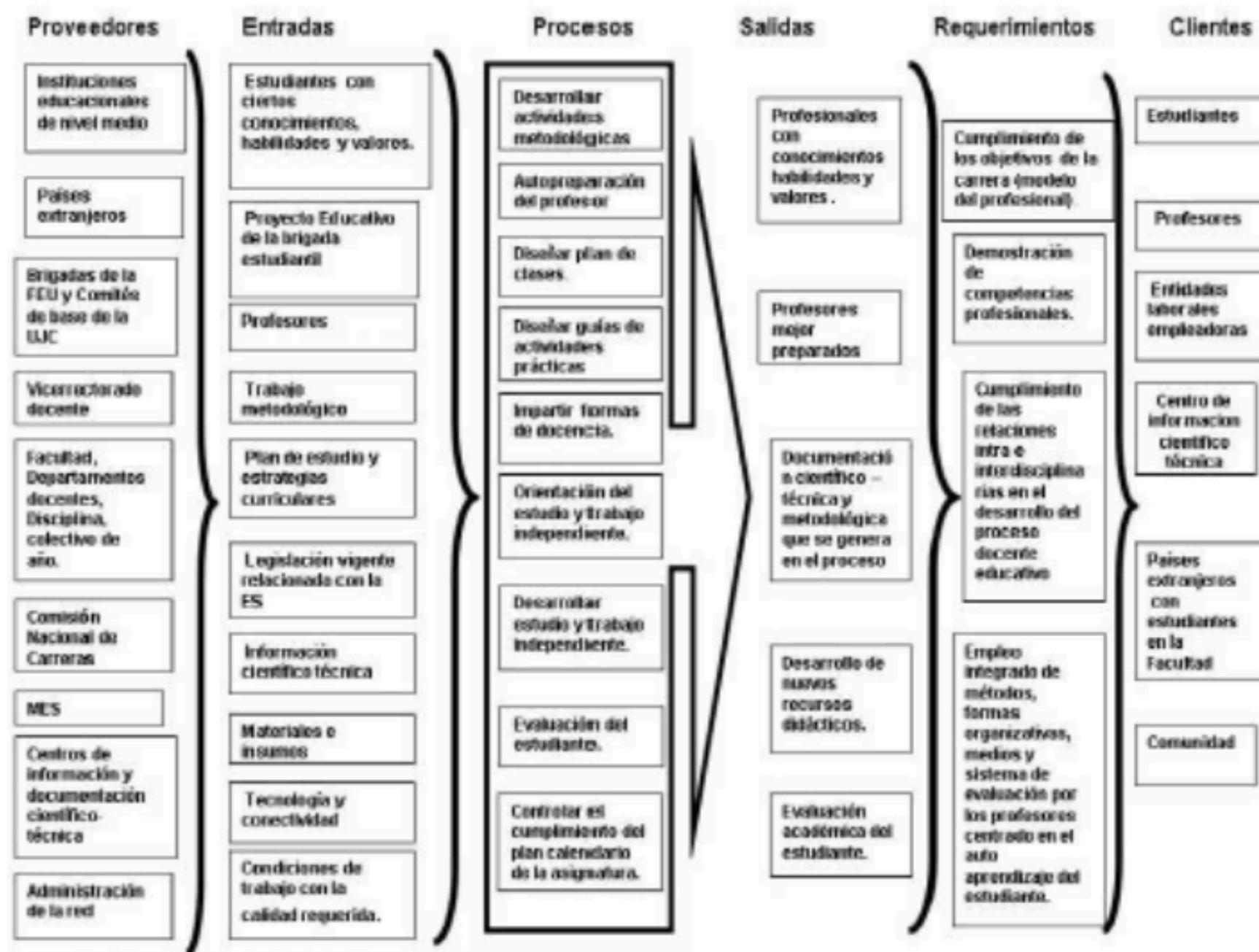
Para alcanzar el objetivo planteado, como se expresó anteriormente, se tomó como experiencia piloto, el proceso docente-educativo de pregrado de una Facultad, considerado proceso clave, teniendo en cuenta la significación que la gestión del mismo tiene para el propósito anteriormente mencionado, con un alto grado de intangibilidad y complejidad, en

el que se integran subprocesos dirigidos a la docencia, la actividad investigativa laboral y la gestión.

El Mapa del proceso seleccionado para el estudio, se muestra en la Figura 4.

Figura No.4

Diagrama SIPOC del sub proceso Académico Capacitación de los implicados



2.3 Aspecto social de la gestión de la calidad: la cultura organizacional y la decisión del tipo de cambio a emprender

El diagnóstico de la Cultura Organizacional y el análisis del Clima Laboral constituyeron los elementos centrales de la investigación acerca del aspecto social de la calidad. Con el objetivo de identificar las subculturas existentes y los rasgos fundamentales de cada una de ellas, preparando condiciones para el sistema de Gestión de la Calidad, en el procesamiento estadístico de la información obtenida, se utilizó el Análisis Clúster. En la búsqueda de información se aplicó el Cuestionario Work Environment Scale (WES) para el análisis del Clima Laboral, buscando un nivel de detalle superior del estado de esta variable, y con ello proponer transformaciones para la situación específica de la subcultura a la cual se integra el caso estudiado.

3. Resultados

El instrumento utilizado para el análisis de la Cultura Organizacional tomó los criterios a evaluar de la escala de 10 variables propuesta por Robbins (1996), Robbins & Judge (2013), y fue adecuado por los autores para los fines de la investigación. Este cuestionario fue aplicado a una muestra de 63 trabajadores, que trabajan en las áreas funcionales de objeto de estudio. Los resultados de la aplicación de la encuesta corresponden a los valores promedios obtenidos en cada área. La validez de constructo del instrumento fue comprobada

mediante la aplicación del análisis factorial, que arrojó como resultado valores de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO) igual a 0,6 y un nivel de significación para la Prueba de Bartlett igual a 0. El valor del Coeficiente Alpha de Cronbach es aproximado a 0,6, por lo que se puede inferir que el instrumento aplicado es fiable.

Los resultados arrojan bajos puntajes promedio que revelan insuficiencias en las variables que caracterizan de manera general la cultura de la organización, reflejando la existencia de barreras culturales para el propósito a lograr. Con el objetivo de identificar la incidencia de estas barreras en las áreas funcionales de la Universidad, específicamente en la Facultad de Ingeniería Mecánica, se aplicó el Análisis Jerarquizado de Clústeres con vinculación de Ward (Varianza Mínima) empleando el sistema de software SPSS v.22.0. Como resultado de este estudio, en el Dendograma se identificaron tres (3) clústeres o subculturas en la organización, de los cuales el tercero fue el que presentó los rasgos menos adecuados para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Para precisar la información obtenida sobre los clústeres e identificar las variables que debían ser objeto de atención priorizada, se utilizó un análisis no jerarquizado de clústeres de k-medias, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 1
Clústeres constituidos
Centro de los conglomerados finales

	Conglomerado		
	1	2	3
Identidad de los miembros	3,00	3,33	1,14
Énfasis en el equipo	2,50	3,17	1,71
Enfoque hacia las personas	1,25	2,17	1,00
Integración en unidades	1,25	2,17	1,29
Control	4,50	3,00	4,14
Tolerancia al riesgo	1,25	2,50	1,43
Recompensa acorde con el rendimiento	2,50	4,00	2,71
Tolerancia al conflicto	2,00	2,33	1,43
Perfil hacia los fines o los medios	5,00	4,00	5,00
Enfoque hacia un sistema abierto	2,50	3,67	2,29

Fuente: Villa, E. (2006).

Mediante este análisis, se pudo comprobar que los tres clústeres constituidos que se muestran en la Tabla 1 no se diferencian significativamente en cuanto a las variables Control, Tolerancia al Conflicto y Perfil hacia los Fines, que tienen comportamientos negativos muy similares para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad efectivo, según corroboraron el Análisis de Varianza y el Análisis de los Centros de los Conglomerados finales (Villa, 2006).

4. Conclusiones

Esta metodología de diagnóstico del Cambio y la Cultura organizacionales para el desarrollo de la G.C. en I.E.S. demostró la factibilidad de su aplicación, al proveer del fundamento científico requerido, para el diseño y puesta en práctica de Sistemas de Gestión de la Calidad en este tipo de Instituciones.

Con la aplicación de los procedimientos se pudieron identificar las barreras culturales y socio técnicas, en general, que existen en las variables fundamentales de las instituciones universitarias, objeto de estudio práctico, para el logro de la calidad concebido en función de la mejora continua de los procesos y de su propio mecanismo de actuación.

Con la aplicación de los planes de mejora para las variables sociales, que fueron aplicados posteriormente, se logró elevar el nivel de compromiso y participación de los implicados en los procesos seleccionados con resultados apreciables en relación con la certificación de la calidad y la acreditación, favoreciendo todo ello al surgimiento y desarrollo de un clima favorable al tipo de cambio propuesto.

Referencias bibliográficas

Bermúdez, Y., Villa, E. y Pons, R. (2008). Aplicación de un procedimiento para la Gestión del Proceso de investigación en un Departamento Docente. *En 10 Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación*. Bogotá, Colombia.

Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad. 4ta Edición*. México: Mc Graw-Hill.

Correa de Molina, Cecilia. (2004). *Gestión y evaluación de Calidad: referentes para la acreditación. cooperativa*. Bogotá: Editorial Magisterio.

Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press.

De Souza, A. (2012). *Cultura Organizacional*. Recuperado de: <http://wwwpp.Terra.com>.

Díaz Villa, M. (2002). *Flexibilidad y Educación Superior en Colombia*. Bogotá: Procesos Editoriales. ICFES.

Díaz Villa, M. (2011). *Estándares mínimos de calidad para la creación de funcionamiento de programas universitarios de pregrado*. Bogotá: Procesos Editoriales. ICFES.

Durand, Y. (2001). *Cambiar la Cultura Organizacional*. Recuperado de: <http://www.analitica.com>.

Espí, N. (2004). *Estudios sobre los antecedentes, situación actual y perspectivas de la evaluación y acreditación en la República de Cuba*. París: UNESCO. IESALC.

Goldratt, E. (1992). *El síndrome del pajar. ¿Cómo extraer información del océano de datos?* Monterrey: Ediciones Castillo.

Goldratt, E. (1995). *No es cuestión de suerte*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.

Imai, M. (1995). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Continental, S.A. de C.V.

Ishikawa, K. (1991). *Introduction to Quality Control*. Tokyo: 3A Corporation.

Juran, J.M. & Blanton, A. (2001). *Manual de Calidad*. Madrid: Mc Graw Hill.

Martín, R. (2015). *Dirección estratégica de la empresa*. (Tesis de Maestría). Bogotá: Universidad de La Laguna.

Medina, A. (2013). *Modelos de evaluación de la calidad en instituciones universitarias*. Madrid: Editorial Universitas, S.A.

Rama, Claudio. (2004). El desafío de la Educación Superior en América Latina. Equidad con Calidad. Conferencia Magistral. *En 40 Congreso Internacional Universidad 2004*. La Habana, Cuba.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson - Prentice Hall.

Serrano, Carmen. (2003). *Gestión estratégica de calidad de la formación en instituciones de educación superior*. Venezuela: OPS/OMS. Representación de Venezuela, Aruba y Antillas Holandesas.

Taguchi, G. (1990). *Quality Engineering in Production Systems*. New York: Mc Graw-Hill.

Vecino, F. (2004). La universidad en la construcción de un mundo mejor. Conferencia Magistral. *En 40 Congreso Internacional de la Educación Superior Universidad 2004*. La Habana, Cuba.

Villa, E. (2006). *Procedimiento para el control de gestión en Instituciones de Educación Superior*. (Tesis de Doctorado). Santa Clara, Cuba: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

1. Doctor en Ciencias Técnicas. Docente Investigador, Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Guayaquil, Ecuador. euliamariavilla7258@gmail.com

2. Doctor en Ciencias Técnicas. Docente Investigador, Facultad de Ingeniería Industrial . Universidad de Guayaquil, Ecuador. rpons2015@gmail.com

3. Master en Ingeniería. Docente Investigador, Facultad de Ingeniería Industrial . Universidad de Guayaquil, Ecuador. jose.obandom@ug.edu.ec

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 30) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2018. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados