

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Mejías A, Agustín Reyes S, Oscar Arzola H, Minerva

Resumen.- El objetivo de la investigación reportada es desarrollar un instrumento para medir el clima organizacional en instituciones de educación superior como base para introducir un Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad en dichas organizaciones. Tiene como soporte teórico, los trabajos desarrollados por Litwin y Stringer, y la Management Sciences for Health (MSH), entre otros. El instrumento fue aplicado en instituciones educativas como se reportan, bajo el criterio de validar para futuras aplicaciones. Se determinaron las dimensiones subyacentes al clima organizacional que percibe el personal de las instituciones bajo estudio, mediante el uso de métodos estadísticos multivariados como el análisis de factores. El modelo CLIOUNing para gestionar el ambiente de trabajo es producto de un enfoque interdisciplinario que incluye las ciencias humanas, la ingeniería, la estadística y la gestión de la calidad, y plantea tres dimensiones que fueron validadas en los estudios de campos, a saber: Gestión Institucional, Retos personales, e Interacción. Los resultados indican que la escala obtenida es fiable y válida para evaluar el clima organizacional percibido por el personal de los Institutos bajo estudio y que podría aplicarse en otras instituciones universitarias.

Palabras Clave: Análisis de factores/ Clima Organizacional/ Educación Superior/ Gestión de Calidad Educativa.

MEASURING ORGANIZATIONAL CLIMATE ON HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Summary: The objective of the research reported is to develop an instrument to measure the organizational climate on higher education institutes as base to introduce a quality system management model on those institutions. It has as technical support, researches development by Litwin y Stringer, and the Management Sciences for Health (MSH), among other. The instrument was applied on several educational institutions as was reported, in according with the criteria to validate to next application. They were determinate subjacent dimensions to organizational climate perceived by personal of institutes on study, using multivariate statistics methods as de factors analysis. The CLIOUNing model to management the environmental work, is outcome from a interdisciplinary approach that include humans sciences, engineering, statistics and quality management, and this model establish three dimensions which were validated on empirical studies, namely: Institutional Management, Personal Challenge, and the Interaction between those factors. The results suggest that the CLIOUNing scale is a reliable and valid instrument to evaluate the organizational climate perceived by personal of institutions on study and this scale could be applied in others similar higher educations institutions.

Keywords: Educative Quality Management/ Factorial Analysis/ Higher Education/ Organizational Climate.

I. INTRODUCCIÓN.

La situación actual de esta nueva era liderada por la información y el conocimiento ha modificado el rumbo de la gestión de la calidad universitaria. Las iniciativas para aplicar los diferentes enfoques de gestión de la calidad en este sector ya son numerosas; sin embargo, esta actividad requiere de una interdependencia con otras áreas. Así, quienes trabajan en gestión de la calidad necesitan

estar en mayor contacto con las ciencias humanas, pues las tendencias sugieren un componente más humano en los diferentes modelos de gestión de la calidad a proponer y el clima organizacional es un factor determinante en la modelación de la gestión de la calidad.

Manuscrito finalizado en la Ciudad de Mexicali, Baja California, México, el 2005/11/09, recibido el 2005/11/10, en su forma final (aceptado) el 2005/11/24. El MSc. Agustín Alexander Mejías Acosta es Profesor Agregado en el Dpto. de Investigación Operativa de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, Ciudad Universitaria de Bárbula, Estado Carabobo, Venezuela. Correos electrónicos amejiasa@uc.edu.ve y amejiasa@cantv.net. El Dr. Oscar Reyes Sánchez es Profesor Titular en la Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, México, teléfono 52-686-5579200, fax 52-686-5578488, correo electrónico oreyes@uacb.mx. La Dra. Minerva Arzola Hamilton es Profesor Asociado en el Dpto. de Ingeniería Industrial de la UNEXPO, Vicerrectorado Puerto Ordaz, Edo. Bolívar, Venezuela, telefax 58-286-9623066, correo electrónico marzola@poz.unexpo.edu.ve

La gestión de la calidad es el conjunto de “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad” [1]. Los diferentes modelos de gestión de la calidad están basados en principios que tienen que ver con la gente y su interacción con el ambiente organizacional. La satisfacción del personal y el liderazgo como principios de la gestión de la calidad [1] fundamentan el requisito de la Norma ISO 9001 [2] que señala que “la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto” o servicio prestado; el Modelo Nacional para la Calidad Total (México) [3] pide para su aplicación, que la organización describa la forma en que “se evalúa y mide el grado de satisfacción de todo el personal en el trabajo y por su trabajo, y cómo se da respuesta a las necesidades identificadas”; el Modelo de Excelencia en la Gestión [4] de Colombia, pide “describir cómo y con qué frecuencia se determina la satisfacción de las personas en su trabajo y las acciones emprendidas en casos de insatisfacción”, y así, el Modelo de Excelencia del Premio Nacional de la Calidad de Brasil [5], el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión [6], el Modelo del premio americano Baldrige [7], el Premio Deming de Japón [8], y el Modelo de Excelencia Europeo [9], entre muchos otros modelos consultados, introducen la necesidad de gestionar el clima organizacional, dejando abierto cómo hacerlo. El término clima organizacional fue introducido por Litwin y Stringer [10] como el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibido directamente o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que se supone influye en sus motivaciones y comportamientos. Esta definición, a pesar de la polémica presentada actualmente, su manifiesto desacuerdo y el poco consenso en lo que respecta al papel que juega el clima organizacional en la productividad de la organización [11], es la referencia básica de la cual parte este trabajo de investigación. Rodríguez [12] la presenta desde la misma perspectiva, como el resultado de las percepciones compartidas por el personal de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. La definición deriva de los diferentes enfoques de medida múltiple de atributos organizacionales y la medida perceptiva de esos atributos [11], con los cuales se desarrolló esta investigación.

En este trabajo de investigación, partiendo de la necesidad presentada por los diferentes modelos de gestión de la calidad [2-9], se desarrolla un instrumento para medir el clima organizacional en instituciones universitarias denominado CLIOUNing, dado que junto al instrumento SERVQUALing para medir la calidad de los servicios universitarios [13], forma parte de un modelo para gestionar la calidad global en programas de estudios universitarios, aún en desarrollo. Se tomó como base para el diseño del instrumento el fundamento teórico del trabajo de Litwin y Stringer [10], por ser el de mayor referencia en la bibliografía consultada y presentar evidencia de actualización y vigencia [14]. Aún cuando la escala CLIOUNing se construyó a partir de las ideas originales de Litwin y Stringer [10, 14] y de otros modelos, como el presentado por la MSH (Management Sciences for Health) [15], es producto de la adaptación al contexto universitario por parte de los autores, por lo que se consideraron otros ítems generados a partir de ideas y opiniones de expertos en el área y del personal objeto de estudio; por otro lado, se incluyeron datos recogidos en diversas fuentes de información. La escala original presentada por Litwin y Stringer [10], y posteriormente actualizada por Stringer [14], incluye las

dimensiones: estructura organizacional, normas, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y retos, de las cuales partió este estudio. Por otro lado, el modelo presentado por la MSH [15], presenta tres dimensiones, a saber, Claridad, Apoyo y Retos, que también fueron tomados en cuenta en el redimensionamiento propuesto. El procedimiento desarrollado para alcanzar el objetivo propuesto en la presente investigación fue, en primer lugar el diseño de la metodología a aplicar, los métodos y materiales usados, luego se presentan y discuten los resultados alcanzados en la investigación, partiendo de la determinación de la validez del instrumento y del análisis de fiabilidad, para después evaluar las escalas de referencias y luego determinar las dimensiones del clima organizacional percibido por el personal de las organizaciones bajo estudio. Finalmente, se presenta el instrumento CLIOUNing propuesto, y las conclusiones de la investigación.

Este instrumento forma parte de un modelo aún en desarrollo en el que se plantea una visión global de la gestión de la calidad para las instituciones educativas universitarias.

II. DESARROLLO

1.- Métodos y materiales

El clima organizacional es, desde el punto de vista operacional y enmarcado dentro de los requisitos de los diferentes modelos de gestión de la calidad, el conjunto de variables que determinan el nivel de la percepción que tiene el personal sobre las condiciones de trabajo en el cual se desempeña y su interacción con el entorno. Así, el CLIOUNing es el resultado de una rigurosa investigación bibliográfica y su adaptación al medio educativo es producto del análisis de expertos en el área y del personal involucrado. La versión inicial, aplicada a diferentes instituciones educativas, consta de 37 variables que componen la escala y de 4 variables auxiliares que servirían para evaluar su validez. Las respuestas solicitadas se reflejan en una escala tipo Likert que oscila del 1 (en desacuerdo) al 7 (de acuerdo), que permitió al encuestado posicionarse y discriminar en sus respuestas. En la encuesta se incluyeron preguntas sobre Liderazgo, Calidad y Satisfacción, con el fin de poder establecer la validez de la escala de medida. (Ver Anexo)

Para la realización del estudio se tomó en cuenta la opinión de una muestra representativa de sujetos entre directivos, docentes y empleados que forman parte del personal de las instituciones bajo estudio, seleccionada mediante un muestreo no probabilístico, por conveniencia del investigador (ver Tabla I, n =Tamaño de la muestra). Una vez presentado los objetivos e importancia del proyecto a los sujetos bajo estudio, se les pidió que valoraran sus percepciones sobre el clima organizacional presente en la institución. Adicionalmente, se les pidió que respondieran las preguntas complementarias que estaban incluidas en el instrumento suministrado.

Tabla I. Ficha técnica

	A	B	C
n	23	39	51
i	16	20	20
α	0,9152	0,9470	0,9262

El trabajo de campo fue llevado a cabo como parte de la estancia de investigación realizada por los autores entre agosto y noviembre de 2005 en tres instituciones universitarias de la ciudad de Mexicali (México), soportado por las investigaciones anteriores desarrolladas dentro del Grupo de Investigación en Gestión de la Calidad (Venezuela). Previo a este trabajo de campo se habían realizado aplicaciones en universidades venezolanas (Universidad Central de Venezuela, Universidad de Carabobo, Universidad Marítima del Caribe), que permitieron depurar la escala aplicada en las instituciones disponibles para realizar el proyecto (Instituto de Ciencias Agrícolas de la Universidad Autónoma de Baja California [A], Facultad de Ingeniería de la Universidad Autónoma de Baja California [B] y el Instituto Tecnológico de Mexicali [C]).

En la construcción y análisis de la escala CLIOUNing, previa delimitación de su objetivo “medir el clima organizacional en las instituciones universitarias” seleccionadas, se tomaron en cuenta aspectos relacionados con la elaboración de ítems tales como, estrategias para su creación, redacción, escalas de respuesta, selección teórica y empírica, consistencia interna, estructura interna y configuración final del instrumento de medida.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS 13.

2.- Presentación y Discusión de resultados

En el modelo de encuesta utilizado, que se denominó CLIOUNing, representado por 37 variables de la escala y 4 variables auxiliares, las variables fueron presentadas en orden aleatorio para evitar posibles patrones de comportamiento en los encuestados. Uno de los criterios para el diseño de la propuesta definitiva fue la reducción de las variables, fundamentado en el uso posterior caracterizado por el pequeño tamaño de la población objetivo (personal de los diferentes programas de estudios universitarios). Para la evaluación de las propiedades psicométricas de la escala, así como para la identificación de las dimensiones subyacentes al Clima Organizacional Universitario, se siguió la metodología usada por Mejías [13].

2.1.- Análisis de fiabilidad de la escala

La fiabilidad del instrumento CLIOUNing se determinó mediante el análisis de la consistencia interna que hace referencia al grado de relación existente entre los ítems que componen la escala. Con este propósito se usó el coeficiente Alfa de Cronbach (α) que es el indicador más utilizado para este fin; valores próximos a cero (0) indicarían una ausencia de consistencia interna y los cercanos a uno (1) consistencia interna entre los ítems de la escala [16].

Los valores alcanzados para este análisis en todos los casos fueron mayores a 0,900. Esto indica una alta homogeneidad y equivalencia de respuesta a todas las variables a la vez y para todos los encuestados. Asimismo, se analizaron las contribuciones individuales de cada variable al coeficiente global, encontrándose algunas cuyas contribuciones no eran significativas, y cuyas correlaciones con el resto de las variables eran muy poca. Este análisis permitió depurar la cantidad de variables a una cantidad tal que permitiera el uso adecuado del Análisis de Factores, usando el paquete estadístico SPSS.

La alta consistencia interna es un indicador suficientemente válido de que la escala usada mide la característica Clima Organizacional, lo que se interpreta como garantía de una alta fiabilidad del instrumento.

2.2.- Validez del instrumento de medición

El CLIOUNing cubre todas las dimensiones importantes del clima organizacional educativo universitario. Las treinta y siete (37) variables que integran la encuesta definitiva constituyen una adaptación del material original, realizado tomando como referencia la literatura especializada sobre teoría organizacional, por lo que se puede considerar que la escala presenta validez de contenido.

Para determinar la validez concurrente, los encuestados se clasificaron en dos categorías. Una categoría de personal con baja percepción del clima organizacional de la Institución, formada por aquellos cuyas puntuaciones promedio fueron inferiores a la media, y otra con el personal cuya puntuación promedio era superior a la media, que sería el grupo con alta percepción del clima organizacional. Una vez agrupados los encuestados en estas dos categorías, se procedió a determinar la existencia de diferencias significativas entre ambas categorías en relación con dos preguntas que se realizaron sobre conceptos teóricamente relacionados, el liderazgo y la percepción del ambiente laboral, de manera que si se produjeran diferencias entre dichas medias se podría decir que la escala es válida. Para este fin se realizó una prueba t para muestras independientes. Los resultados (valor $p < 0.05$) confirman que se trata de una escala válida, ya que se observan diferencias significativas entre las dos categorías de individuos definidas.

Para determinar la validez predictiva, se realizó un análisis de correlación entre las percepciones del clima organizacional por parte del personal y el estilo de liderazgo y con el ambiente de trabajo global. Estos análisis arrojaron altos coeficientes de correlación (> 0.750) (significativos al nivel de 0,001), y ponen de manifiesto que la medición del clima organizacional educativo universitario en función de la medición de las percepciones presenta una correlación con el ambiente de trabajo y el liderazgo, al igual que ha sucedido en investigaciones previas [14, 17], lo cual es suficiente para corroborar la validez predictiva del instrumento.

Para determinar la validez convergente de la escala CLIOUNing, se incluyeron variables relacionadas con el liderazgo, la calidad del servicio y la satisfacción al cliente, conceptos diferentes pero muy relacionados con el clima organizacional [14, 17]. Al encuestado se le pidió que valorara los sentimientos que tenía sobre el servicio prestado en la Institución. Para determinar la relación existente entre ambas variables, se realizó una prueba t para muestras independientes. Los resultados del análisis reflejan que existe una relación significativa entre el liderazgo y la percepción del clima organizacional (> 0.560 , a un nivel de significación menor a 0,001), lo cual confirma la validez convergente de la escala.

Para medir la validez discriminante se analizó la correlación entre la escala CLIOUNing con una pregunta relacionada con la exclusividad de ofrecer sólo una de las carreras disponibles actualmente. Por supuesto, estas variables dependen de otros factores que no están relacionados necesariamente con el clima organizacional. El análisis determinó que no existe correlación entre la variable mencionada y la escala CLIOUNing, ya que el coeficiente arrojado, < 0.200 , no es significativo. Adicionalmente, se incluyeron entre las 37 variables para medir el clima organizacional, variables redactadas en sentido negativo; estas variables, además de apoyar la validez discriminante del instrumento, ayudaron a romper posibles patrones de respuesta. Los coeficientes de correlación entre estas variables y las restantes, arrojaron valores negativos, con significación estadística, lo cual confirma que la escala utilizada tiene validez discriminante.

2.3.- Dimensiones del clima organizacional educativo universitario

Además del análisis de confiabilidad, se realizó un análisis de factores de las variables estudiadas para poder determinar la estructura subyacente de los datos obtenidos a través del instrumento CLIOUNing en los Institutos bajo estudio y comparar con las sugeridas teóricamente por el modelo de Litwin y Stringer [14] y por la MSH [15], así como de variables presentadas por diferentes autores [12, 17]. El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables [18], pero la mayor utilidad de esta técnica, junto al análisis de correlación y el uso del coeficiente alfa de Cronbach, fue para reducir el número de variables.

El análisis de factores parte de la Matriz de Correlaciones que presenta los coeficientes de correlación entre cada par de variables y es generada por el SPSS a partir de los datos obtenidos por la encuesta. Para que el análisis sea adecuado, es conveniente que la matriz de correlación contenga grupos de variables que correlacionen fuertemente entre sí; una matriz próxima a una matriz identidad indica que el análisis de factores conducirá a una solución deficiente. Los valores para los determinantes de la matrices de correlación generadas por los datos de los respectivos casos de estudio, presentados por el SPSS adjunto a esta matriz, son pequeños ($<0,001$), lo cual es un buen dato desde el punto de vista de la adecuación del análisis, ya que cuando las variables de una matriz están linealmente relacionadas, el valor del determinante se aproxima a cero, lo que significa que el análisis de factores es una técnica pertinente para analizar esas variables.

Adicionalmente, se calcularon las medidas de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, o KMO y las medidas de esfericidad de Bartlett. El estadístico KMO compara los coeficientes de correlación parcial entre variables; si éstos son muy pequeños, la relación entre cada par de variables se debe o puede ser explicada por el resto y por tanto sería adecuado llevar a cabo un análisis de factores de los datos. Por su parte, la medida de Bartlett se utiliza para verificar si la matriz de correlación es una matriz identidad y cuanto mayor sea y por lo tanto menor el grado de significación, es mejor la adecuación de los datos para el análisis.

El estadístico KMO arrojó valores mayores a 0,700, considerados como buenos y aceptables [16, 19], lo que quiere decir que hay factores que relacionan a los datos y que puede utilizarse el análisis de factores. Los valores arrojados para las pruebas de Bartlett fueron superiores a 160, con un nivel de significación menor a 0,001, por lo que fue una evidencia de que el modelo de factores era adecuado para explicar los datos. Una vez demostrada la adecuación del uso del modelo, se procedió a encontrar los factores mediante el método de extracción de componentes principales.

El criterio de extracción fue el de mayor a 1, por lo que se lograron extraer tres (03) componentes. Esos tres factores lograron explicar más del 75% de la varianza total, para todos los casos. Para facilitar la interpretación de la solución se utilizó el método de Rotación VARIMAX. Este método de rotación que minimiza la cantidad de variables que tiene saturaciones altas en cada factor, simplifica la interpretación de los factores, optimizando la solución por columna [16, 18, 19].

La matriz que presenta la solución rotada, generada por el SPSS, permite una mejor interpretación de los datos. Así, se logra identificar en el primer factor variables asociadas con la gestión institucional como el reconocimiento dado por la gestión de la calidad, la planificación institucional, el trabajo claramente estructurado y definido y la existencia de equipos de trabajo. En un segundo factor se reúnen variables que tiene que ver con los retos individuales del personal de la institución, tales como la actitud para adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, el desarrollo de las habilidades y conocimientos, y el establecimiento de altos estándares de desempeño personal. Por último, el tercer factor reúne variables relacionadas con la interacción del individuo con la institución, a saber, la asignación de recursos para hacer bien el trabajo, el reconocimiento dado por la institución por ese trabajo desempeñado, el flujo oportuno y directo de la información y comunicación y el orgullo de pertenecer a la institución.

2.4.- El Instrumento CLIOUNing Propuesto

En el ecosistema institucional, definido como el conjunto de elementos que mantiene una relación de interdependencia sistemática para formar un todo unificado, es clave la gestión del ambiente laboral. El clima organizacional, definido en el contexto universitario como la percepción que tiene el personal sobre ese ecosistema, es fundamental para la gestión de la calidad en instituciones universitarias, tal como lo plantean los diferentes modelos, como el ISO 9000, el Deming, el Baldrige y otros ya citados anteriormente.

A diferencia de los instrumentos existentes en la bibliografía para medir el clima organizacional (el de Litwin y Stringer [14], el de MSH [15], González [17], entre otros), el modelo CLIOUNing plantea la interacción de las diferentes dimensiones propuestas. Esto lo alinea con el concepto de un sistema holístico. En el modelo conceptual en el que se basa el instrumento CLIOUNing, se ubica el individuo dentro de la institución con sus retos personales, la institución como un ente que lo engloba y un tercer factor resultante de la interacción entre ambos. Desde el punto de vista de fiabilidad, el instrumento CLIOUNing presentó alta consistencia interna, tanto global como de cada una de las dimensiones subyacentes (Coeficiente alfa de Cronbach superior a 0,88 para el caso global y superior a 0,73 para las dimensiones, en todos los casos estudiados ya depurada la escala).

En cuanto a la validez del instrumento propuesto, se ha demostrado mediante los análisis estadísticos señalados anteriormente, que presenta validez de contenido, concurrente, predictiva, convergente y discriminante. Esto con ayuda de las variables auxiliares de las que dispone el instrumento, tales como ambiente laboral, liderazgo, insatisfacción y calidad de servicio. Las dimensiones que se plantean en el modelo CLIOUNing, Gestión Institucional, Retos individuales e Interacción, fueron identificadas mediante la técnica Multivariante de Análisis de Factores, previa demostración de la adecuación muestral. En la Tabla II se presentan las variables del CLIOUNing agrupadas por las dimensiones subyacentes identificadas.

Tabla II.- Dimensiones del Clima Organizacional Universitario

Dimensión 1.- Gestión Institucional <i>Percepción del desempeño institucional, del reconocimiento por la gestión de la calidad, del diseño de planes institucionales, de la asignación del trabajo y de equipos de trabajo.</i>
V01 somos reconocidos por nuestra gestión de la calidad
V02 tenemos una planificación institucional que guía nuestras actividades
V03 el trabajo está claramente definido y estructurado
V04 pertenezco a un buen equipo de trabajo
Dimensión 2.- Retos Individuales <i>Percepción de la aptitud para los cambios, para el desarrollo de habilidades y conocimientos y el establecimiento de altos estándares de desempeño personal</i>
V05 nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones
V06 desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos
V07 mantenemos altos estándares de desempeño
Dimensión 3.- Interacción <i>Percepción de cómo son las relaciones de suministro de recursos, información, comunicación y reconocimiento por parte de la Institución y el orgullo de pertenecer a dicha Institución</i>
V08 tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo
V09 la información y la comunicación fluye oportuna y directamente
V10 estamos orgullosos de pertenecer a este Instituto
V11 la gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado

III.- CONCLUSIONES

1. El instrumento CLIOUNing es una herramienta eficaz para gestionar el clima organizacional universitario.
2. La versión original de 37 variables presentó índices de consistencia (alfa de Cronbach) mayores a 0,90.
3. La versión definitiva de 11 variables, arrojó valores superiores a 0,88 para el caso global, y superiores a 0,73 para las dimensiones identificadas, en todos los casos estudiados.
4. El instrumento CLIOUNing propuesto es una escala fiable para medir el clima organizacional en las respectivas instituciones de educación superior.
5. El clima organizacional percibido por el personal de las diferentes instituciones se puede dimensionar en tres (03) factores, la Gestión Institucional con cuatro (04) variables, los Retos Personales con tres (03) variables y la Interacción entre esos dos factores representada por cuatro (04) variables..
6. Las pruebas estadísticas realizadas, con alto nivel de significación, permiten concluir que el instrumento CLIOUNing presenta validez de contenido, de criterio y de concepto.
7. El instrumento CLIOUNing se puede usar para medir el clima organizacional en las instituciones bajo estudio, y previa determinación de la adecuación y adaptaciones pertinentes, en otras instituciones de educación superior similares.

IV. REFERENCIAS

- 1.- Norma Internacional ISO 9000: «Sistemas de Gestión de la Calidad. Términos y definiciones », Ginebra, International Organization for Standardization, 2000, 40 pp.
- 2.- Norma Internacional ISO 9001: «Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos», Ginebra, International Organization for Standardization, 2000, 40 pp.
- 3.- Premio Nacional de Calidad: «Modelo Nacional para la Calidad Total», México, 2005. 50 pp, [Disponible en la red: www.pnc.org.mx].
- 4.- Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión: «Guía para los participantes», Bogotá, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2005, 48 pp, [Disponible en la red: www.mincomercio.gov.co].
- 5.- Fundación para el Premio Nacional de Calidad: «Criterios de Excelencia, El estado del arte de la gestión para la excelencia del desempeño y el aumento de la competitividad», São Paulo, FPNPC, 2005,64 pp., [Disponible en la red: <http://www.fpnq.org.br>].
- 6.- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad: «Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión», Madrid, FUNDIBEQ, 2004,30pp.[Disponible en la red: www.fundibeq.org].
- 7.- Baldrige National Quality Program: «Education Criteria for Performance Excellence», Gaithersburg, MD, USA, National Institute of Standards and Technology, 2005, 84 pp, [Disponible en la red: www.baldrige.nist.gov].
- 8.- Deming Prize Committee: «The Guide for The Deming Application Prize 2004 For Overseas», Tokio, Union of Japanese Scientists and Engineers, 2004. 46 pp., [Disponible en la red: <http://www.juse.or.jp>].
- 9.- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad: «Conceptos Fundamentales de la Excelencia», Bruselas, 2003. 12 pp., [Disponible en la red: <http://www.efqm.org>].
- 10.- Litwin, G. y Stringer, R.: «Motivation and Organizational Climate», Boston, Harvard University Press, USA, 1968, 214 pp.
- 11.- Brunet, L.: «El Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias», México, Editorial Trillas, 1987, 120 pp., (reimp. 2004).

- 12.- Rodríguez M., D.: «Diagnóstico Organizacional», 6ta edición, México, Alfaomega Grupo Editor.- Ediciones Universidad Católica de Chile, 2005, 233 pp.
- 13.- Mejías, A.: «Modelo para medir la calidad del servicio en los estudios universitarios de postgrado», Universidad, Ciencia y Tecnología, Volumen 09, número 34, junio 2005, pp 81-85,
- 14.- Stringer, R. «Leadership and Organizational Climate», New Jersey, Pearson Education, Inc., 2002, 308 pp.
- 15.- Management Sciences for Health: «Creating a climate that motivates staff and improves performance», Boston, The Manager vol. 11, no. 3, 2002, pp 1-22.
- 16.- Lévy, J. y Varela, J.: «Análisis multivariable para las ciencias sociales», Madrid, Editorial Pearson Educación, 2003, 896 pp..
- 17.- González, J.: «Clima Educativo Universitario», Colección Docencia Universitaria, Barinas, Venezuela, Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora, 2000, 375 pp.
- 18.- Pardo, A., y Ruiz, M.: «SPSS11. Guía para el análisis de datos », Madrid, McGraw-Hill, 2002, 736 pp.,.
- 19.- Visuata, B. y Martori, J.: «Análisis estadístico con SPSS para Windows, Vol. II Estadística multivariante », 2da edición, Madrid, McGraw-Hill, 2003, 348 pp.

V. ANEXO

Se presenta a continuación la encuesta original con las escalas utilizadas

CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO

En nuestra búsqueda de oportunidades de mejora continua, le pedimos nos ayude a conocer la opinión que usted tiene sobre nuestra Institución. Responda a este cuestionario, evaluando cada aseveración en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo (L) y 7 totalmente de acuerdo (J).
¡Muchas gracias por su colaboración!

Yo siento que en esta Institución...

• 01 somos reconocidos por nuestra gestión de la calidad	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 02 pertenezco a un buen equipo de trabajo	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 03 se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 04 la gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 05 el trabajo está claramente definido y estructurado	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 06 todos participamos en las decisiones tomadas	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 07 estamos orgullosos de pertenecer a esta Institución	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 08 a veces no está claro quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 09 estoy altamente comprometido con las metas de esta Institución	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 10 tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 11 no se confía en las decisiones individuales, casi todas las cosas son verificadas	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 12 nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 13 se nos reconoce por nuestra contribución individual	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 14 cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 15 no hay suficiente gratificación y reconocimiento por el trabajo bien hecho	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 16 estamos claros de lo que se espera de nuestro trabajo	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 17 tenemos un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional del personal	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 18 nuestra productividad se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 19 nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 20 mantenemos altos estándares de desempeño	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 21 no existe personal leal a la institución	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 22 estamos orgullosos de nuestro trabajo	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 23 no confiamos lo suficiente entre nosotros mismos	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 24 todos tenemos un mismo propósito institucional	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 25 tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 26 el personal es productivo	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 27 desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 28 en algunas situaciones, no he estado claramente seguro de quien es mi jefe	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 29 no soy bien visto por mis superiores si cometo un error en mi gestión	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 30 entendemos la capacidades de cada uno de nuestros compañeros	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 31 nuestra filosofía enfatiza que la gente debería resolver sus problemas por si misma	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 32 los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 33 nos esforzamos por entender las necesidades de nuestros estudiantes y demás clientes	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 34 la información y la comunicación fluye oportuna y directamente	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 35 no me importa lo que pase aquí	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 36 el personal no está identificado con la Institución	L 1 2 3 4 5 6 7 J
• 37 la gente no esta orgullosa de su desempeño	L 1 2 3 4 5 6 7 J

• Considero que el ambiente laboral en el cual me desempeño es bueno	L	1	2	3	K	5	6	7	J
• Me siento satisfecho con el estilo de liderazgo de mis superiores	L	1	2	3	K	5	6	7	J
• No me siento satisfecho con los productos y servicios prestados en esta Institución	L	1	2	3	K	5	6	7	J
• Percibo una buena calidad del servicio ofrecido en esta Institución	L	1	2	3	K	5	6	7	J

CLIONing Versión a Méx. (2005)

AGRADECIMIENTO

A las instituciones que gentilmente se ofrecieron para al trabajo de campo: Universidad de Carabobo, Universidad Central de Venezuela, Universidad Marítima del Caribe, Universidad Autónoma de Baja California y el Instituto Tecnológico de Mexicali.

Este trabajo ha sido auspiciado por el Consejo de desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo

(CDCH), aprobado como Investigación Menor. Asimismo, forma parte de la estancia de investigación llevada a cabo en Mexicali, Baja California, México, bajo el subsidio parcial del Consejo de desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo (CDCH) y del Fondo Nacional para la Ciencia y la Tecnología del Ministerio de Ciencia y Tecnología (FONACIT) de la Republica Bolivariana de Venezuela.