



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Económicas e Informática

Departamento de Ingeniería Industrial

Programa Doctoral Curricular Colaborativo de Ingeniería Industrial

Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas

**CONTRIBUCIÓN AL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR A TRAVÉS
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Autora: MSc. Lic. Rebeca Milenys Jaquinet Espinosa

Matanzas, 2016.



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Económicas e Informática

Departamento de Ingeniería Industrial

Programa Doctoral Curricular Colaborativo de Ingeniería Industrial

Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas

**CONTRIBUCIÓN AL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR A TRAVÉS
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Tutora: MSc. Lic. Rebeca Milenys Jaquinet Espinosa

Tutores: Dra. C. T. Ing. Dianelys Nogueira Rivera

Dr. C. E. Lic. Roberto Argelio Frías Jiménez

Matanzas, 2016.



Agradecimientos

Agradecimientos

A mis tutores: Dianelys toda ternura; Frías, mi ideal de investigador incansable. Ambos: mis amigos. Les agradezco desde la idea hasta la última de las exigencias y consejos en el trabajo, en la investigación y en la vida.

A mami y Berriel: conscientes de todos los por qué les agradezco infinitamente.

A mi familia: en el concepto no de sangre sino de alma. Profundamente los amo.

A mis amigos y amigas: todos insustituibles, los que están lejos y los que están cerca. Sencillo siempre estarán.

A mis compañeros de trabajo quienes participaron en el desarrollo de la investigación.

Al claustro del doctorado curricular: a todos mis profesores, los que dentro y fuera del aula brindan sus conocimientos de forma desinteresada y transmiten amor enseñando.



Dedicatoria

Dedicatoria

A mis ángeles: papi y mi padrino; dondequiera que estén, este también es su fruto. Tengo los colores con los que soñaban para mí.

A mis siempre pequeñas: Pefusa y Moñy; de lo poco o mucho que les puedo legar, el estudio infinito para lograr lo que deseen.

A mami y Berriel: mis soportes.



Síntesis

SÍNTESIS

Las transformaciones actuales, exigen a las instituciones de educación superior un desarrollo efectivo para garantizar la calidad de la formación del factor humano. La situación de estas organizaciones permite identificar debilidades en su gestión. Como problema científico de la investigación se identifican dificultades en la comunicación organizacional que afectan el control de gestión en las instituciones de educación superior. De tal forma, el objetivo de la tesis doctoral es desarrollar un modelo conceptual, y su procedimiento general, para contribuir al control de gestión a través de la comunicación organizacional en las instituciones de educación superior.

Como resultados fundamentales se presenta, además del modelo y el procedimiento, la evaluación del mensaje de la comunicación y el uso de índices integrales para evaluar el sentido de pertenencia, la motivación laboral, el clima y la comunicación organizacional; así como para las áreas de resultados claves a través del Cuadro de Mando Integral.

La aplicación se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática de la Universidad de Matanzas. Se destacan los valores social, práctico y metodológico, al facilitar la gestión de los directivos; ser aplicables los resultados a otras instituciones de educación superior y presentar una propuesta metodológica como contribución al control de gestión a través de la comunicación organizacional.



Tabla de contenido

TABLA DE CONTENIDO

SÍNTESIS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 Control de gestión: conceptos y evolución	10
1.1.1 El sistema informativo	12
1.2 Comunicación organizacional: elementos fundamentales	13
1.2.1 Motivación laboral.....	17
1.2.2 Clima organizacional.....	19
1.2.3 Sentido de pertenencia	21
1.3 El mensaje de la comunicación	22
1.4 Particularidades del control de gestión y la comunicación organizacional	24
1.5 Las instituciones de educación superior.....	30
1.6 El Cuadro de Mando Integral: sus aplicaciones	33
1.6.1 Indicadores e índices integrales.....	37
1.7 Conclusiones parciales del capítulo I.....	40
CAPÍTULO II: EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	41
2.1 Concepción teórica del modelo que contribuye al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional	41
2.2 Modelo para contribuir al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional	44
2.2.1 Procedimiento de implementación del modelo para contribuir al control de gestión en instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional.....	45
2.3 Conclusiones parciales del capítulo II.....	63
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE CASO. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS	65
3.1 Implementación del modelo para contribuir al control de gestión en instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional	65
3.2 Conclusiones parciales del capítulo III	96
CONCLUSIONES	98

RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	



Introducción

INTRODUCCIÓN

La educación superior desempeña un papel fundamental en las transformaciones que, a nivel de sociedad, se producen debido a las exigencias que devienen de los avances de la revolución científico-técnica, la producción explosiva de conocimientos y la globalización neoliberal.

En la historia de las universidades, han sucedido cambios inevitables como respuesta a los diferentes momentos históricos transcurridos. Pero los cambios en las universidades son catalogados generalmente como retrasados y no proactivos, han tenido lugar después que se han dado cambios importantes a nivel de sociedad (Alarcón Ortiz, 2009).

La universidad contemporánea, a partir de las tendencias actuales de la educación superior a nivel mundial, debe enfrentar retos que se resumen en: garantizar calidad y pertinencia; mejorar la retención y eficiencia académica; articular los estudios universitarios con los precedentes; competir en el mercado de producción y difusión de conocimientos dada la pérdida de exclusividad; asimilar y desarrollar el uso de las tecnologías de la información; incorporar creatividad, flexibilidad y capacidad de adaptación; desarrollar la investigación básica y aplicada; contribuir a una formación centrada en el aprendizaje y en valores; y transformar los currículos (Unesco, 1998; Tünnermann, 2010).

La nueva universidad en Cuba se caracteriza por ser científica, tecnológica y humanista¹. Junto a las tres cualidades, se presentan otras características que están acordes a las que deben tener las universidades del siglo XXI. Dentro de ellas, se señalan por diferentes autores (Horruitiner Silva, 2006; Núñez Jover, 2008; Alarcón Ortiz, 2016): incremento del acceso a todos los niveles de la educación superior, calidad del proceso de formación de profesionales y pertinencia.

En los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución se indica a la educación cubana: continuar avanzando en la elevación de la calidad y el rigor del proceso docente – educativo, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente, y el papel de la

¹Estas tres cualidades son referidas por Pedro Horruitiner Silva (2006). *Director de Formación de Profesionales del MES en Cuba*.

familia en la educación de niños y jóvenes; lograr una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes.²

La implementación adecuada de los lineamientos de la Política Económica y Social del PCC y de la Revolución, y dentro de ellos los relacionados específicamente con la educación superior cubana, aprobados en el VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba, incluye el solventar dificultades³ que existen en instituciones del Ministerio de Educación Superior. Por otro lado, se cumple con un principio del perfeccionamiento empresarial que exige el diseño e implantación del sistema de dirección y gestión de cada organización, expuesto en los Decretos Ley 252/2007 y 281/2007.

Al logro de estas tendencias en cada institución de educación superior contribuye el control de gestión como conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, con la consecuente búsqueda de las vías y métodos de la eficiencia (Nogueira Rivera, 2002).

Fayol en 1961 expone el concepto de control que evoluciona hasta el tratamiento realizado al tema control de gestión en las tesis doctorales en Cuba en la última década del siglo XX (Hernández Torres, 1998) y en la primera década del siglo XXI (Nogueira Rivera, 2002; Pérez Campaña, 2005; Villa González del Pino, 2006; Comas Rodríguez 2013; Espino Valdés, 2014).

Por su parte, la gestión por procesos y el Cuadro de Mando Integral, constituyen herramientas del control de gestión que proporcionan los mecanismos necesarios para orientar la organización hacia su estrategia. El Cuadro de Mando Integral ofrece a los directivos una visión de la empresa traducida en un conjunto de indicadores que revelan la situación puntual que presenta.

Los retos que impone la contemporaneidad a las universidades en el mundo son alcanzables con un efectivo control de gestión a lo que contribuye la comunicación

²Lineamiento 145 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el 6to. Congreso del PCC.

³Reflejadas en tres tesis doctorales, dos tesis de maestría, dos trabajos de diploma, 11 trabajos presentados en eventos internacionales vinculados con la educación superior y percibidas dada la experiencia de la autora quien por 10 años se desempeñó como vicedecana docente, lectura de documentos propios del MES y el propio desarrollo de esta investigación.

organizacional. Si bien la comunicación es importante en la vida privada y personal; para las organizaciones resulta imprescindible. El éxito de un negocio depende en muchas ocasiones, de la capacidad de sus dirigentes para comunicarse, de su habilidad para comprender y hacerse entender por los demás (Pérez Feijoo, Pérez Hernández, López González, et al., 2013).

La comunicación organizacional resulta esencial en el desarrollo de la sociedad y de las instituciones de educación superior; es un aspecto importante de la forma individual del ser social. Al estudiar la comunicación puede establecerse la relación entre lo social y lo individual en las relaciones humanas que se establecen con el mundo que lo rodea (Bartoli, 1991; Arias Reina, 2011; Bell, Schermer y Vernon, 2012). Es la facultad que tiene el hombre de transmitir informaciones, sentimientos y vivencias (Quiroga Parra, 2007; Blanco y Lobato, 2014); es considerada una red nacida de los elementos de una organización donde se muestra la característica de ser un sistema (Katz y Khan, 1986; Robbins y Coulter, 2010; Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

La comunicación organizacional permite el envío y recepción de la información dentro de la empresa y hacia los actores externos (Muchinsky, 2002; Borrego Díaz, 2009; Robbins, 2013), se refiere al intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro de una organización, es el soporte que sustenta las actividades de la organización y es un recurso que hay que gestionar (Puyal, 2003; Jaquinet Espinosa y Frías Jiménez, 2006; Cano Pino, 2012; Shipside, 2012).

La comunicación organizacional permite apropiarse de conocimientos: se conoce a las personas, se realizan las coordinaciones necesarias para el buen funcionamiento de la organización; se planifica, organiza, ejecuta y controla el trabajo (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012; Codina Jiménez, 2014). Ocurre desde el nivel estratégico hasta el operativo y los receptores la perciben de acuerdo a sus experiencias, expectativas y conocimientos. La comunicación organizacional influye en la evolución de la organización, permite el establecimiento de un clima organizacional favorable para lo cual es importante mantener a la totalidad de los trabajadores y estudiantes de las instituciones de la educación superior

constantemente informados. Se hace más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido.

La comunicación requiere profundidad de pensamiento. Su efectividad favorece la participación. Se potencia el trabajo en grupos con la percepción positiva del proceso de comunicación como resultante de la unidad que existe entre la acción, el pensamiento y la creatividad; el capital de la organización se potencia a partir del enriquecimiento de sus dimensiones (Kaplan y Norton, 2004). Sin duda, una buena comunicación organizacional contribuye al logro de las estrategias, a crear un clima organizacional favorable, a controlar el desempeño y al control de la gestión empresarial (Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez y Smith Alayón, 2006; Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez, Frías Pedroso, et al., 2015).

La situación descrita de la nueva universidad cubana demanda la utilización, en las instituciones de educación superior, de herramientas y métodos modernos de gestión universitaria. Dentro de ellos se incluyen los contenidos en el control de gestión con la aplicación de un diagnóstico dinámico y permanente, que posibilita la mejora en cada uno de los puntos débiles detectados (Bustos G., Zapata, Ramírez Valdivia, 2008).

Existen antecedentes del estudio del control de gestión en la educación superior en el ámbito nacional (Villa González del Pino, 2006; Almuiñas Rivero, Felipe González y Morales Batista, 2012; Ortiz Pérez, 2014) y de la comunicación organizacional (Arias Reina, 2011; Cano Pino, 2012; Contreras, 2016). Sin embargo, no se encuentran evidencias del tratamiento de la comunicación dentro del control de gestión para facilitar su implementación y el alineamiento con el rumbo estratégico de la organización.

En la educación superior se presentan dificultades en la gestión universitaria⁴. Al analizar la situación problemática, se aplica la metodología para la formulación del problema científico (Nogales González y Medina León, 2009; Nogales González, Medina León y Nogueira Rivera, 2009; Comas Rodríguez, Medina León y Nogueira Rivera, 2011; Comas Rodríguez, Medina León, Nogueira Rivera, et al.,

⁴Las dificultades en la gestión universitaria se reflejan en trabajos de diploma, tesis de maestría, tesis doctorales y documentos revisados por la autora para la presente investigación.

2013), se analizan las relaciones causa-efecto entre los síntomas con el auxilio del software UCINET6⁵ y se obtienen como dificultades más relevantes:

- ✚ Insuficiencias en la comunicación
- ✚ Dificultades en la transmisión de la información entre los diferentes niveles de la estructura
- ✚ Limitadas condiciones para el desarrollo del trabajo
- ✚ Fraccionamiento de las áreas de resultado clave, objetivos y lineamientos asociados, en áreas funcionales
- ✚ Dispersión existente en la coordinación entre las áreas y niveles de dirección
- ✚ Insuficiente articulación entre los indicadores de evaluación de la gestión universitaria
- ✚ Insuficiente control de gestión universitaria

Se muestran conexiones marcadas entre el insuficiente control de gestión universitaria, la insuficiente articulación entre los indicadores de evaluación de esta gestión así como con el fraccionamiento de las áreas de resultado clave y objetivos en áreas funcionales y lo dispersa de la coordinación entre las áreas y entre estas y los niveles de dirección, dadas por las insuficiencias en la comunicación vinculada con las dificultades en la transmisión de la información y las limitadas condiciones para desarrollar el trabajo.

Como resultado del análisis anterior, que fundamenta la presente investigación, se plantea como **problema científico**: Las dificultades en la comunicación organizacional afectan el control de gestión en las instituciones de educación superior.

Para la solución del problema científico se plantea como **hipótesis de la investigación**: El desarrollo de un modelo y su procedimiento general que profundice en la comunicación organizacional, contribuye al control de gestión en las instituciones de educación superior.

La hipótesis queda demostrada si la aplicación, total o parcial, del modelo y su procedimiento permiten mejorar el control de gestión a través de la comunicación

⁵ El software UCINET6 es utilizado para el análisis de las redes sociales a través de las relaciones causa-efecto entre sus nodos y se encuentra disponible en <http://www.analytictech.com/downloaduc6.htm>

organizacional en las instituciones de educación superior. La constatación se realiza a través de la medición de los indicadores propuestos.

El **objeto de estudio teórico** se centra en el control de gestión y la comunicación organizacional. El **campo de acción** se encuentra en el clima organizacional, motivación laboral, sentido de pertenencia e índices integrales.

Como **objeto de estudio práctico** de la investigación se toma la Facultad de Ciencias Económicas e Informática de la Universidad de Matanzas, donde se implementan los resultados alcanzados.

Como forma de control de la constatación de la hipótesis enunciada se deduce el **objetivo general de la investigación:**

Desarrollar un modelo conceptual, y su procedimiento general, para contribuir al control de gestión a través de la comunicación organizacional en las instituciones de educación superior.

En correspondencia con el objetivo general se definen los **objetivos específicos** siguientes:

- 🚦 Realizar un estudio sobre los elementos que caracterizan la comunicación organizacional en su relación con el sentido de pertenencia, clima organizacional y motivación laboral; y el control de gestión; así como su manifestación en las instituciones de educación superior.
- 🚦 Concebir el modelo conceptual para contribuir al control de gestión a través de la comunicación organizacional y su procedimiento general, como instrumento metodológico.
- 🚦 Aplicar el instrumento metodológico propuesto con filosofía de Cuadro de Mando Integral y el uso de índices integrales en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática de la Universidad de Matanzas.

La **novedad científica** de la investigación se encuentra en el modelo conceptual y su procedimiento general para contribuir al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional, con la consecuente integración de herramientas que van desde las existentes en la literatura hasta las diseñadas como parte de la investigación. Se aborda la evaluación del mensaje de comunicación a través de un modelo actitudinal donde

los resultados se vinculan con las percepciones; y el estudio de variables intangibles a través de sus dimensiones que permiten obtener índices integrales de cada una de las dimensiones y de la variable de forma general.

Se propone un sistema de indicadores, parciales y globales, para: la comunicación, el sentido de pertenencia, la motivación y el clima; así como por área de resultado clave, para el control de gestión.

Como aportes de destacan la utilización de técnicas que facilitan la toma de decisiones y que aportan a la investigación como la matriz importancia - grado de presencia percibida, el modelo de brechas y la determinancia normalizada que le imprime robustez y objetividad a los resultados obtenidos.

No se ha encontrado investigaciones que midan la comunicación de manera cuantitativa a través de índices integrales y, a su vez, estudie las relaciones existentes con otras variables intangibles de la organización como se muestra en el presente trabajo.

La contribución que se realiza influye en la calidad de la formación de los profesionales en Cuba. Se facilita el control de gestión y de toma de decisiones de los directivos encargados de la gestión universitaria. Incide en la satisfacción de estudiantes, trabajadores y cuadros con la gestión universitaria. Este aspecto encierra el **valor social** de la investigación.

El **valor práctico** se encuentra en la aplicabilidad de los resultados que se obtienen y la ganancia de tiempo dado el control del sistema de información y el sistema de indicadores que se generan a lo largo de la investigación. Permite operativizar los indicadores de control de la gestión universitaria y aporta a la superación de un problema catalogado como mundial: la ruptura entre la estrategia, la gestión de los recursos humanos y los indicadores de gestión organizacional (Cuesta Santos, 2012 a y b).

La investigación posee un **valor metodológico** consistente en la propuesta del modelo y el procedimiento para potenciar el control de gestión a través de la comunicación organizacional en las instituciones de educación superior, así como en el diseño y tratamiento de los índices integrales.

Dentro de los métodos y técnicas utilizadas para arribar a resultados y conclusiones específicas, en la presente se destacan entrevistas, cuestionarios, dinámicas grupales, técnicas de análisis y síntesis, software profesionales y métodos estadísticos.

La **estructura** del documento queda establecida de la manera siguiente:

Introducción donde se contextualiza y caracteriza la situación de la educación superior vinculada con dificultades existentes en el control de gestión y la comunicación; a partir de la cual se construye el diseño de la investigación; **capítulo I** que contiene el marco teórico referencial de la investigación y se demuestra la existencia del problema científico al reconocer las debilidades y necesidades de investigación en aspectos vinculados con el tema que se propone; **capítulo II** que se concentra en el desarrollo del modelo y el procedimiento general para contribuir al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional y se refieren las técnicas e instrumentos utilizados; **capítulo III** donde se muestran los resultados y discusión de la aplicación del modelo y procedimiento en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática de la Universidad de Matanzas. Al final del documento se reflejan las **conclusiones** y **recomendaciones** que facilitan el seguimiento del presente trabajo; la **bibliografía** consultada y referenciada y los **anexos** necesarios que explicitan los resultados obtenidos durante la realización de la investigación.

La investigación bibliográfica incluyó el estudio de 237 obras. El 68,35 % fue publicado entre el año 2006 y el 2016. Entre los años 2006 y el 2010 se ubica el 30,37 % de la bibliografía consultada y entre los últimos cinco años (2011-2016), el 37,98 %. Se consultaron 19 publicaciones en idioma extranjero (8,01 %) y aparecen 12 publicaciones de la autora (5,06 %).



Capítulo I

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Los estudios, consultas y revisiones bibliográficas realizadas sobre el tema control de gestión y comunicación organizacional, posibilitaron la construcción del hilo conductor para la elaboración del marco teórico referencial que contribuye a sustentar la novedad científica de la investigación y al cumplimiento del primer objetivo específico.

Para elaborar el hilo conductor que se muestra en la Figura 1.1, se consideraron elementos que resumen el estado del arte y de la práctica del tema objeto de investigación:

- ✚ Elementos generales sobre el control de gestión: conceptos y evolución. El sistema informativo y su importancia.
- ✚ Elementos fundamentales de la comunicación organizacional. Relación de la comunicación organizacional con la motivación laboral, el clima organizacional y el sentido de pertenencia. Dimensiones para su análisis.
- ✚ Las instituciones de educación superior en Cuba. Particularidades del control de gestión y la comunicación organizacional en las instituciones de educación superior.
- ✚ El Cuadro de Mando Integral. Aplicaciones realizadas en diversos sectores y en la educación superior cubana en particular. Indicadores e índices integrales.

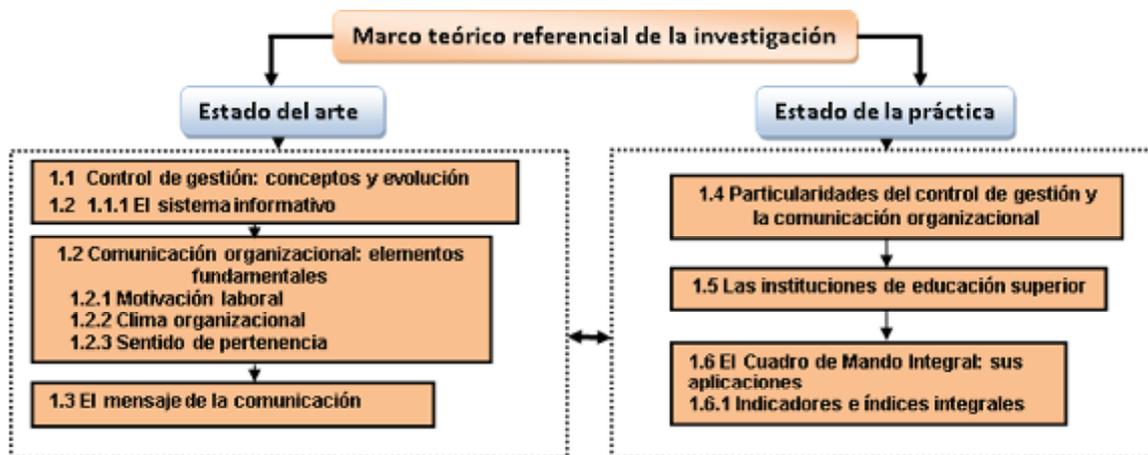


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.

1.1 Control de gestión: conceptos y evolución

Cuando se habla de control de gestión se incluye el análisis del concepto de control como una de las funciones de dirección. La evolución del control de gestión comienza desde el desarrollo del control visto en sus inicios solo como supervisión.

Fayol (1961) enuncia un concepto que refleja el control como la forma de estar seguro de que las reglas e instrucciones que se dan, son cumplidas. A partir de este autor, otros han expuesto sus propias definiciones. En una etapa superior se vincula a diferentes actividades que se realizan en una organización: formulación de objetivos, programas de acciones, medición de resultados y mejoras a partir de las desviaciones analizadas según los resultados obtenidos (Sacasas López y Cejas Montero, 2013; Alonso Becerra, Michelena Fernández y Alfonso Robaina, 2013; Espino Valdés, Nogueira Rivera, Sánchez Sánchez, et al., 2015).

Un salto superior lo constituyó la relación entre el control de gestión y el desarrollo de estrategias donde se incluye la realización de un diagnóstico permanente (Villa González del Pino, 2006; González Bermúdez, 2010; Ronda Guerras, 2011; Comas Rodríguez 2013; Espino Valdés, Sánchez Sánchez y Aguilera Martínez, 2013).

El control de gestión es un concepto que toma auge en el mundo empresarial; fundamental para cualquier tipo de empresa en virtud de lograr eficiencia, eficacia, efectividad, toma de decisiones proactivas y un posicionamiento dentro de la competencia a nivel mundial (Nogueira Rivera, Medina León y Nogueira Rivera, 2004).

En el orden práctico, algunos de los autores estudiados se refieren al control de gestión como un conjunto de mecanismos (Amat Salas y Soldevila, 1999); otros como un proceso (Anthony, 1990; Blanco Illescas, 1993; Machado Noa, 2003; Pérez Campaña 2005; Royero, 2013) o como un conjunto de métodos y procedimientos (Palom Izquierdo y Tort Raventos, 1991; Nogueira Rivera, 2002; Hernández Nariño, 2010). Relacionado con la información y con relaciones de dependencia de ella lo refleja Goldratt (1998). Villa González del Pino (2006) lo

considera un subsistema mientras que Comas Rodríguez (2013) lo describe como una función de colaboración.

Al hacer referencia a los principales elementos que recogen la evolución del control de gestión, se toma como punto de partida las dos tendencias fundamentales mencionadas por Nogueira Rivera (2002):

Tendencia clásica: Se caracteriza por la comprobación de objetivos y procesos determinados y está orientada a realizar una visión hacia el interior de la empresa. Solo realiza esta visión desde el punto de vista financiero; busca de forma prioritaria el beneficio inmediato. Autor representativo de esta tendencia es Zerilli (1994) quien resume cuatro etapas fundamentales para el control: establecimiento de una norma de actuación; medición de la actividad y sus resultados; comparación entre los resultados y la norma de actuación y ejecución de acciones para corregir desviaciones que se detectan en la comparación realizada.

Tendencia moderna: Su característica es asegurar eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión. Hay reconocimiento de dos aspectos fundamentales: el papel de los trabajadores en el logro de los objetivos de la organización y la necesidad de conocer las señales que vislumbren las desviaciones (Freije y Rodríguez, 1993). El objetivo final de la tendencia moderna (Nogueira Rivera, 2002) es lograr un equilibrio entre imagen y resultados de la empresa; entre sus clientes y los procesos internos. No solo hay una visión interna de la empresa, sino que el equilibrio a alcanzar es entre los procesos internos y el entorno que la rodea, con la participación de todos sus miembros para la toma de decisiones efectiva y proactiva.

El control de gestión permite a cada organización, la toma de decisiones de tipo estratégicas; para ello tiene en cuenta cuáles son sus potencialidades y las posibilidades que posee dado el análisis del entorno. En este aspecto resulta fundamental la información con la que cuenta (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012; Blanco y Lobato, 2014). Por lo tanto; el control de gestión se desarrolla en tres aristas que se observan en la figura 1.2: estratégica, operativa y económica (Nogueira Rivera, 2002) y tiene como base un sistema informativo que permite la corrección de las desviaciones existentes entre las normas, la ejecución y los

resultados que se obtienen, así como el seguimiento a las mismas. Las empresas que pretenden alcanzar lugares cimeros en la competencia deben garantizar el diseño adecuado de su sistema de control de gestión y utilizar las herramientas más adecuadas para las características que posea.



Figura 1.2. Dimensiones del control de gestión. Fuente: Nogueira Rivera (2002)

Espino Valdés (2014) presenta un mapa donde se muestra las palabras más utilizadas por diferentes autores para referirse al control de gestión. A partir del mapa realiza un análisis donde sobresale la afirmación que los sistemas de información constituyen el soporte para la toma de decisiones acertada y oportuna en la organización (Hernández Torres, 1998; Nogueira Rivera, 2002; Machado Noa, 2003; Pérez Campaña, 2005; Villa González del Pino, 2006; Comas Rodríguez, 2013).

1.1.1 El sistema informativo

La importancia de lo adecuado del sistema informativo reside en el significado que posee para la gestión de cualquier proceso que en una organización será más eficaz mientras mayor sea la cantidad de información útil que se brinde y que a su vez sea procesada (AECA, 2001; Tundidor Montes De Oca, Medina León, Nogueira Rivera, 2010; Comas Rodríguez, 2013). Los procesos claves y definitorios del funcionamiento de una organización tienen una dependencia de las interacciones que en el plano de la comunicación se dan. El sistema de información es flexible al cambio y contribuye al cumplimiento de la estrategia de la organización (Res. 60/11, CGR).

Mediante el proceso de comunicación se reciben y transmiten datos; se organiza la información que se necesita, de forma tal que resulte interesante para los miembros de una organización (Blanco y Lobato, 2014). La información tiene que

comunicarse; constituye una base para el análisis de la organización (Perelló Cabrera, 2003; Robbins y Coulter, 2010). Todas las funciones de la administración dependen de un flujo de información. Dentro de los requisitos necesarios para que la información actúe positivamente en el éxito organizacional, se destaca que sea la suficiente para permitir la ejecución del análisis pertinente, confiable, útil, rápido, actualizado y que no ofrezca la posibilidad de realizar más de una interpretación. Debe ser evaluada en cuanto a: calidad, cantidad, oportunidad y relevancia (Stoner y Wankel, 1996).

El sistema informativo se vincula con la infraestructura de la organización (García González, 2001). Es parte del sistema de control de gestión, interactúa con las actividades de la cadena de suministros en que se integra y aporta elementos que inciden en la toma de decisiones estratégicas (Acevedo Suárez, 2001).

Por su parte, Hernández Torres (1998) subraya una parte estable del sistema informativo (información documental o de estados) y otra inestable (indicadores de corta vida, pero de máxima actualidad que apuntan a las prioridades de información del momento).

La información transmitida de manera oportuna facilita la toma de decisiones en la organización. Un sistema informativo para la gestión es un instrumento necesario para la toma de decisiones (Goldratt, 1998): toma los datos que posee la organización, los procesa y convierte en información útil para su realización, según las necesidades de la organización y de su entorno (López Viñegla, 1998). Precisamente la información se transmite a través de la comunicación.

1.2 Comunicación organizacional: elementos fundamentales

La comunicación desempeña el eje central de la vida motivacional del ser humano y un papel fundamental “...en el desarrollo del hombre como sujeto integral de su comportamiento.” (Colectivo de autores, 1989). Desde los primeros estudios sobre la organización, se muestra que un punto de extrema importancia en cualquiera de ellas son las interacciones que se dan entre los individuos que la componen; encargados de conseguir los resultados que se esperan de la organización (Peña Baztán, 1985; Ramió y Ballart, 1993; Saladrigas Medina, 2007; Lauzao Serrano y Rodríguez Piña, 2012).

El centro sobre el cual gira el funcionamiento de las organizaciones es el hombre, quien garantiza la calidad del servicio que ofrece, la que resulta mayor mientras más esté motivado, influido por la comunicación que forma parte de la cultura de la organización (Bartoli, 1991; Lucas Marín, 1997; Trelles Rodríguez, 2010; Roca González, 2012). Por lo tanto, son importantes los mecanismos efectivos en la comunicación organizacional para mantener motivadas a las personas. La vía que posibilita alcanzar responsabilidad colectiva y un alto grado de participación es la comunicación (Kreps, 1990; Díaz Berenguer, 2004).

Como efecto motivador para la calidad se considera la comunicación; un proceso permanente y recíproco, donde fluye la información. Uno de sus objetivos es el incremento de la satisfacción del trabajador, el orgullo de pertenecer a una organización que busca la excelencia y el incremento de la capacidad y voluntad de actuar como miembros de ella (Gaudencio, 1986; Barreiro Pousa, 1999; Arias Reina, 2011).

La comunicación organizacional es un factor estratégico pues es la base de una buena gestión; es el cerebro de la organización (Jaquinet Espinosa y Frías Jiménez, 2002; Lauzao Serrano y Rodríguez Piña, 2012; Blanco y Lobato, 2014), y permite a sus miembros el conocimiento de las funciones y responsabilidades, la guía de sus acciones y la satisfacción de conocer todo lo que se relaciona con ellos.

Cuando fluye la comunicación aumenta la seguridad y autoconfianza de los trabajadores (Jaquinet Espinosa y Frías Jiménez, 2006; Cobiellas Herrera, Becerra Alonso, Morales González, et al., 2011); por lo tanto, es decisivo mantener un diagnóstico sistemático de la comunicación en las organizaciones (Morales González y Mariño Fabars, 2011).

La comunicación organizacional busca el consenso que garantiza la elevación del compromiso, mejor desempeño de los trabajadores, mayor nivel de información y el mejoramiento de aspectos necesarios para desarrollar la organización en un clima organizacional adecuado (Belén Rivera, Rojas, Ramírez, et al., 2005; Varona Madrid, 2013).

En la bibliografía consultada se aprecian estudios o investigaciones sobre la comunicación (Quiroga Parra, 2007; Fontalvo Herrera, Quejada y Puello Payares, 2011; González Seijo y González Cruz, 2012; Queris Rojas, Almirall Cabrera, Capote García, et al., 2012). Existen diversas estructuras, modelos, procedimientos que se utilizan para la evaluación de la comunicación. Greenbaum (1972) propuso un procedimiento que incluye el análisis de dos estructuras: una relacionada con el sistema de comunicación en su conjunto y otra relacionada con actividades de comunicación específicas. González González, Fleitas Triana, Araneda Fornachiari, et al. (2010) presentan un estudio teórico de seis modelos de comunicación para elaborar uno propio que propicie las relaciones coordinadas y mayor cumplimiento de los objetivos de la organización. Arias Reina (2011) hace un estudio de diez modelos de comunicación vistos desde tres paradigmas para elaborar un modelo de evaluación de la comunicación empresarial donde incluye la comunicación tanto interna como externa. Por su parte Lauzao Serrano y Rodríguez Piña (2012) presentan un procedimiento para la gestión de la comunicación interna en las empresas cubanas donde describen cuatro fases para intervenir. Contreras (2016) propone un modelo de gestión de comunicación específicamente para el cambio organizacional y la gestión comunicacional.

Se concluye que en todos los casos estudiados, los elementos de la comunicación tienen coincidencia. Comienza por el emisor quien codifica el mensaje, utiliza diversas vías para emitirlo hasta el receptor, se enfrenta a barreras y culmina el ciclo con la retroalimentación. Se destaca la información que se transmite a través del mensaje. No se ha encontrado investigaciones que midan la comunicación de manera cuantitativa a través de índices integrales y a su vez estudie las relaciones existentes con variables intangibles como la motivación laboral, el clima organizacional y el sentido de pertenencia en la organización.

El hecho de que a través de la comunicación se expresen las ideas y se transmitan conocimientos, afectos y comportamientos (Kotler, 1991; Goldhaber, 1999) hace que se convierta en un punto decisivo en la expresión de la cultura organizacional. Estudios de la comunicación organizacional, la vinculan de forma

directa con la cultura de la organización y diseñan estrategias para ese particular (Cano Pino, 2012).

Los trabajadores poseen su propia imagen acerca de la organización y la cultura organizacional la conforman el conjunto de percepciones y paradigmas que poseen los miembros y que facilitan su conocimiento sobre la organización en sí (Klein, 1996; Alabart Pino, 2003; Sarmentero Bon, 2007; Roca González, 2012; Serrate Alfonso, et. al., 2014; Espino Valdés, 2014). Dentro de los factores que influyen en el surgimiento y formación de la cultura, según la investigación de Alabart Pino (2003), se destaca el factor socio estructural que a su vez contiene un sistema estructural (sistema de información, objetivos y estrategias; análisis de la estructura, sistema de recursos humanos) y un sistema social (grupos y liderazgo) que no se separan del funcionamiento de la comunicación.

En manos de los directivos de la organización está el que se cumplan los intereses de sus integrantes; la posibilidad de la satisfacción y realización de su principal recurso, sin perder de vista que es una cuestión de percepciones y expectativas; en ellas está una parte de la motivación de los trabajadores (Puyal, 2003; Robbins y Coulter, 2010; Arias Reina, 2011; Velázquez Valadez, 2012; Portuondo Vélez, 2014). La comunicación en todas las esferas de una organización, es el corazón y el alma de la administración (Shipside, 2012).

Los aspectos intangibles son determinantes en el éxito de una organización; propician el clima organizacional, el sentido de pertenencia en cada uno de los trabajadores y el compromiso con los objetivos así como el reconocimiento percibido y el cumplimiento de las expectativas creadas. El desarrollo humano: la autoestima, la realización social y profesional, depende también de la percepción que nutre la vida emocional y provoca nivel de satisfacción mediante la comunicación (Kaplan y Norton, 2004; Torres Ordóñez, 2005; Bell, Schermer y Vernon, 2012; Cuesta Santos, 2012 b); Cuesta Santos y Valencia Rodríguez, 2014).

Al analizar las relaciones de la comunicación con otras variables organizacionales, que refieren 22 autores representativos del tema que se aborda, poseen mayor número de frecuencia la motivación laboral, el clima

organizacional y el sentido de pertenencia, unidos al control como una función de la comunicación organizacional (Anexo 1). Aunque se mencionan un total de diez elementos, la frecuencia de aparición de las variables mencionadas es la mayor de todas. Hay un total de 19 autores que relacionan la comunicación con la motivación; hacen referencia indistintamente a la motivación de manera implícita o explícita, la satisfacción y estimulación de los miembros de una organización. Nueve de los autores plantean la conexión de la comunicación con el sentido de pertenencia visto a través de la fidelidad y lealtad mientras que ocho manifiestan explícitamente la vinculación con el clima organizacional.

Para determinar el grado de interrelación entre ellos, la autora considera necesario que la organización tenga definidos dimensiones y atributos de cada uno, lo que permite evaluar la vinculación mediante la integración de métodos cuantitativos y cualitativos que ofrecen una visión integral de lo que ocurre en el tema de comunicación organizacional.

1.2.1 Motivación laboral

Diversos autores coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir en la conducta de las personas (Katz y Kahn, 1986; Hernández Junco, Quintana Tápanes, Mederos Torres, et al., 2009; Robbins, 2013; Castillo Dávila, 2014). Al hablar de motivación se hace alusión a factores que sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido (Stoner y Wankel, 1996; Robbins y Coulter, 2010; Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Estudios precedentes realizados sobre la motivación muestran que tiene una estrecha relación con el clima organizacional, los deseos de los miembros de una organización se vinculan con el ambiente organizacional en el cual trabajan: provoca inhibición o incentivo de las motivaciones (Chaparro Espitia, 2006). Un trabajador puede estar motivado, cuando considera que su trabajo le ayuda a alcanzar metas importantes, lo que causa efectos positivos en sus resultados laborales (Hernández Junco, 2009). Lo mismo ocurre cuando se relaciona con el sentido de pertenencia y la comunicación organizacional.

La motivación laboral ha sido analizada a partir de diferentes factores y clasificaciones realizadas por teóricos del tema. La casa consultora Better be yourself (2004) presenta una teoría desarrollada por Harvard Business School donde el estudio de la motivación laboral se realiza a partir de dimensiones que incluye las características señaladas por diversos autores (Gaudencio, 1986; Peiró, 1992; Stoner y Wankel, 1996; Golhaber; 1999; Muchinsky, 2002; Hernández Junco, 2009; Lauzao Serrano y Rodríguez Piña, 2012):

- ✚ Oportunidades y retos: permiten mantener el trabajo atractivo y emocionante
- ✚ Ambiente abierto: implica que trabajadores y directivos puedan llamarse la atención unos a otros sobre las responsabilidades
- ✚ Libertad y conocimiento: ofrece el espacio necesario a los trabajadores para desarrollar iniciativas y crear un sentido de pertenencia
- ✚ Aprobación y valoración: Si se valoran los miembros de la organización, la forma en que trabajan; y se les demuestra esta valoración, se confirma la confianza en ellos
- ✚ Entorno laboral motivador: depende de lo agradable que sea el lugar donde se trabaja y cómo contribuye el clima organizacional a la satisfacción
- ✚ Equilibrio: se tienen en cuenta las dimensiones anteriores, se establece un equilibrio entre las dimensiones y la vida personal del trabajador
- ✚ Celebraciones de los resultados del trabajo: celebrar los resultados, crear el espacio necesario para intercambiar con los miembros de la organización

Para la confección del cuestionario se tuvo en cuenta la propuesta de la casa consultora Better be yourself (2004), que expone que los empleados satisfechos con su trabajo y su entorno, que puedan utilizar su creatividad; son la garantía de un servicio de calidad, con rapidez y eficiencia y agrupa las diferentes influencias que determinan el grado de satisfacción de los trabajadores.

El factor humano de la organización es el encargado de que la estrategia de la institución se traduzca en una calidad superior y en valor añadido para la sociedad y los grupos de interés declarados.

1.2.2 Clima organizacional

El clima organizacional está representado por el conjunto de factores que se dan en un entorno de trabajo donde el elemento fundamental son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Salazar, Guerrero, Machado, et al., 2013). Refleja la interacción entre características personales y organizacionales (García Solarte, 2009; Ministerio de Salud Pública Perú, 2009; Ryan, 2011) e induce determinados comportamientos en los individuos lo cual lo convierte en un elemento clave para la gestión de las organizaciones (Cortés Jiménez, 2009; Colmenares y Graffe, 2012; Bamel, et al., 2013). Cuando el clima organizacional es adecuado, favorece el logro de las metas y el éxito de la organización (Kasser, 2012; Espino Valdés, 2014).

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan las conductas de la organización, permite introducir cambios planificados en las actitudes y comportamientos de los miembros; y en la estructura organizacional (Chiang Vega, Núñez Partido y Huerta Rivera, 2011). El clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional; es un aspecto diferenciador de las organizaciones (Goncalves, 2000; Chaparro Espitia, 2006). El conocimiento y las transformaciones en la organización son posibles a partir de una adecuada comunicación organizacional entre los diferentes niveles. Es el factor humano quien define el clima organizacional de la organización (Rodríguez, Retamal, Lizane, et al.; 2012).

El clima organizacional ha sido estudiado como inductor de cambio donde es subrayada su vinculación con el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la participación (Cortés Jiménez, 2009; Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2009; Aburto Pineda y Bonales Valencia, 2011; Segredo Pérez, 2013; Espino Valdés, 2014). Otros autores han estudiado el clima de la organización a través de varias dimensiones y obtienen un índice integral para su evaluación (Marchant, 2006; Mujica De González y Pérez De Maldonado, 2009; Durán, Atlante y

Giordano, 2010) que son medibles y pueden ser gestionadas según las características o atributos de cada una de ellas.

Para medir el clima organizacional existen distintos modelos, y las dimensiones que se utilizan varían según los diferentes autores: Marchant (2006) propone 14 dimensiones. Se coincide con el autor en que lo fundamental no es el número de dimensiones, sino que lo importante y significativo es que se utilicen aquellas que abarquen la realidad de la organización y las características de sus miembros. El estudio teórico realizado por Goncalves (2002) y Chaparro Espitia (2006) alude a un grupo de autores que exponen diferentes variables y dimensiones para estudiar el clima organizacional. Durán, Atlante y Giordano (2010) estudian el clima organizacional en la universidad a través de ocho dimensiones y Aburto Pineda y Bonales Valencia (2011) evalúan cinco variables relacionadas con habilidades directivas que determinan en un alto grado el clima organizacional. Las dimensiones propuestas y en las que se profundiza en la presente investigación reflejan las investigadas por los autores estudiados y permiten el análisis de los aspectos claves que afectan el desempeño de los trabajadores:

- ✚ Medio ambiente: elementos presentes de forma permanente y contribuyen a la efectividad del trabajador
- ✚ Trabajo en equipo: relaciones creadas entre los trabajadores que generan ideas, comunicación
- ✚ Involucramiento: necesidad de los trabajadores de sentirse involucrados y tener el conocimiento de lo que sucede en la organización
- ✚ Gerencia efectiva: prácticas positivas de la dirección son claves en la elevación de la satisfacción, motivación y efectividad del miembro de la organización
- ✚ Competencia: habilidades, entrenamiento y preparación para el trabajo tienen gran efecto en la productividad organizacional
- ✚ Recompensas y reconocimientos: los trabajadores disfrutan ser reconocidos por sus contribuciones, ser valorados por su destreza y desean compartir este éxito en la organización

🚩 Compromiso: los mejores esfuerzos se hacen cuando los trabajadores están comprometidos

Solo no se incluyen la motivación y la comunicación ya que en la investigación se propone el estudio de ambas a través de sus propias dimensiones (Anexo 2).

1.2.3 Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia descansa sobre la base de un sustrato económico social capaz de satisfacer las necesidades materiales y espirituales del hombre (Cuesta Santos, 2010). Se vincula a la identificación personal y colectiva de las personas con un lugar específico que puede ser la organización a la que pertenece. Comienza a sentirse cuando los miembros de la organización conocen lo que pasa en ella, por lo que hay que dar participación a los trabajadores pues quieren involucrarse y participar en la toma de decisiones (Koontz, Weihrich y Cannice; 2012).

Una de las consecuencias positivas de la práctica de la escucha por parte de los directivos para con sus trabajadores, es la creación del deseo de continuar su trabajo en la organización. Los miembros de una organización necesitan saber acerca de su contribución a la organización y en correspondencia recibir una satisfacción. Con el logro de desafíos interesantes, los trabajadores encuentran una satisfacción en su propio trabajo. La participación de los miembros en las decisiones relacionadas con el futuro de su organización, elevan la satisfacción laboral que inciden en la retención (Robbins y Coulter, 2010).

En el desempeño de cada persona en la organización, son perceptibles aspectos vinculados con el sentido de pertenencia (Díaz Berenguer, 2004; Brea, 2014). El éxito de cada trabajador se relaciona con el compromiso que poseen y se resume en la evaluación de factores claves del compromiso del empleado (Sherif, Muzafer y Carolyn; 1956; Miyashiro Pérez, 1997; Robbins y Coulter, 2010)⁶. Se realizó un estudio comparativo de las dimensiones expuestas por tres autores y se reflejan las coincidencias que respaldan el tratamiento de las utilizadas en la presente investigación (Anexo 3).

⁶ Existen elementos dentro de las variables que se estudian en la investigación, sobre los cuales no se tiene poder de actuación: salario base y salario variable.

1.3 El mensaje de la comunicación

Informar no es suficiente, es necesario comunicar. La comunicación organizacional hace llegar y produce nuevos conocimientos en los que reciben la información a través del mensaje.

La autora considera que el elemento más importante de la comunicación organizacional es el **mensaje**. El éxito de la gestión depende de la forma en que los miembros de la organización son capaces de transmitir el mensaje de la comunicación: es quien encierra toda la información que los trabajadores necesitan como garantía de poder realizar su trabajo y cumplimentar los requisitos que se les exigen.

Desde la transmisión de la misión u objetivo supremo de la organización, es necesario tener claridad de los receptores a los cuales se dirige el mensaje; controlar las variables posibles que aseguren su percepción con el significado que en la codificación ha querido transmitir el emisor (Jaquinet Espinosa, 2002; Kotler y Armstrong, 2008; Robbins, 2013; Contreras, 2016). Los directivos de las organizaciones deben conocer a sus trabajadores para facilitar el alcance de niveles superiores de la calidad percibida por los mismos, de los mensajes enviados a ellos teniendo como concepto de mensaje el conjunto de símbolos que se transmiten una vez codificados por los emisores o fuentes.

Si el impacto de comunicación que se proponen los emisores de los mensajes es el mayor, deben cuidarse cada uno de los elementos que proyectan a sus receptores: el estilo de dirección, los colores utilizados para transmitir los mensajes, el canal utilizado, el aspecto personal y muchos más. Todos influyen en que el proceso de codificación del mensaje que realizan los emisores se entrelace efectivamente con el proceso de decodificación de los receptores de los mensajes transmitidos (Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez y Smith Alayón, 2006; Kotler y Armstrong, 2008).

Al emitir un mensaje, debe estar bien definido el público al cual se dirige y las respuestas que se quieren obtener del mismo. Al seleccionarlo, hay que esclarecer qué comunicar, cómo comunicarlo, cuándo y dónde. Los receptores pueden tener dificultades debido a la probabilidad de recibir los mensajes por la

característica de la atención de ser selectiva. También, la distorsión y el recuerdo selectivo juegan su rol en este aspecto.

La recepción de los mensajes provoca diversas respuestas en los que actúan como receptores. Los niveles de respuesta que se pueden encontrar en los miembros de una organización (Kotler, 1991) son:

- **Nivel de respuesta cognitiva:** se ponen de manifiesto los conocimientos adquiridos por los receptores en la recepción de los mensajes. Se relaciona con el razonamiento lógico acerca de las informaciones objetivas que reciben.
- **Nivel de respuesta afectiva:** se encierran las evaluaciones que de los mensajes recibidos realizan los receptores y las actitudes hacia los mismos a partir de la relación experiencia- conocimiento adquirido. Puede registrarse y evaluarse el grado de presencia percibida de los mensajes en cada uno de los receptores. Demuestra el dominio de los sentimientos y preferencias.
- **Nivel de respuesta comportamental:** refleja las acciones que ejecutan los receptores del mensaje, una vez que lo hayan recibido.

Para realizar la medición de los diferentes niveles de respuestas dadas por los receptores de los mensajes, se tiene en cuenta que las percepciones de una misma situación son diferentes para cada uno de los receptores y las informaciones no están incorporadas a los receptores hasta que no han sido percibidas, comprendidas y memorizadas. La función reguladora de la percepción hace que se filtre la información y por lo tanto, algunos elementos de los mensajes emitidos son retenidos al responder a las necesidades de los receptores, algunos son deformados pues entran en contradicción con el marco de referencia y otros son completamente rechazados por ser molestos (Trelles Rodríguez, 2004; Robbins, 2013).

La forma en que se efectúa la recepción, determina el comportamiento de los miembros de la organización (Fernández Beltrán, 2007). Se reflejan sentimientos de satisfacción que influyen en el desarrollo armónico y ascendente de la organización dada la medida en que se cubren las necesidades y expectativas de los receptores del mensaje.

En la figura 1.3 se refleja la forma en que el mensaje es percibido como una combinación de atributos lo que facilita su medición y evaluación (Kotler, 1991; Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez y Smith Alayón, 2006; Arias Reina, 2011).

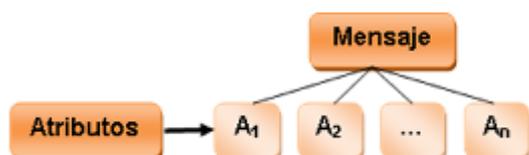


Figura 1.3. Cómo se percibe el mensaje.

Las actitudes con respecto a los mensajes están en función del conocimiento que posean los receptores sobre los mismos y esta es una razón para tener en cuenta las características de los mensajes cuando se elaboran. Las características que se abordan en la presente investigación son: simple, claro, interesante, reiterativo, permanente, creíble, congruente, organizado, breve, preciso y oportuno. La estructuración del mensaje garantiza la eficacia de la participación de los miembros de la organización en la gestión de las organizaciones.

1.4 Particularidades del control de gestión y la comunicación organizacional

La comunicación se vincula con todos los procesos que ocurren en una organización (Hernández Huertas, 2014); controla el comportamiento de los miembros y fomenta la motivación con el esclarecimiento de lo que se debe hacer: formación de metas, retroalimentación sobre el avance en el logro de los objetivos y reforzamiento del comportamiento deseado (Bell, Schermer y Vernon, 2012). Así mismo permite el desarrollo de las funciones de dirección y la relación con el ambiente externo. Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), su objetivo fundamental es lograr el bienestar de la organización y por lo tanto debe disponer de la información necesaria para actuar en los procesos de cambio. La figura 1.4 muestra las actividades para las cuales es necesaria la comunicación en la organización.



Figura 1.4. Actividades que necesitan de la comunicación en una organización según Koontz, Weihrich y Cannice (2012).

Estas actividades tienen puntos de coincidencia con las que se necesitan para mejorar la calidad (ISO 9001, 2007; Escoriza Martínez, 2010): asegurar el conocimiento de las metas de la organización por parte de todos los miembros, fomentar confianza y credibilidad, garantizar la participación de todos, lograr aportes al desarrollo de la organización, propiciar el cambio necesario, facilitar la innovación y creatividad, ganar en eficiencia, eficacia, competitividad y en satisfacción de los trabajadores.

La comunicación organizacional facilita el alineamiento de la estrategia de la organización con el liderazgo y el desempeño de los trabajadores (Ulrich y Smallwood, 2009). En la figura 1.5 se refleja cómo las actividades descritas se ponen de manifiesto en el control de gestión y demuestra la conexión entre este y la comunicación.



Figura 1.5. El propósito y la función de la comunicación.

Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice (2012)

En la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba queda recogido el documento Normas del Sistema de Control Interno. En el artículo 13 se norma lo referente a la información y comunicación en cada una de las organizaciones cubanas. Se destaca la necesidad de transparencia en el manejo de la información que fluye a través de la comunicación organizacional; y se exige que tenga que ser correcta, oportuna, clara y veraz para facilitar el proceso de toma de decisiones. El flujo de información sin omisiones, viabiliza el trabajo de la organización, facilita la apertura, es un medio para elevar la motivación, desarrollar valores y aumentar el sentido de pertenencia. La comunicación contribuye a la colaboración del colectivo que facilita la sinceridad en lo que se comunica y aporta a la credibilidad.

Una meta de la organización es que la comunicación sea evaluada como eficiente y eficaz junto a su sistema de control de gestión (ISO 9001, 2007; Alcaldía de Santiago De Cali, 2009). Es un atributo de excelencia que permite la diferenciación y facilita el logro de una mejor coordinación de equipos de trabajo, se reducen tiempos de trabajo y se utiliza con mejores resultados la inteligencia colectiva (Tréspidi, 2009). *“Las comunicaciones orales, las escritas y, en forma creciente, las electrónicas son parte esencial del control. Los administradores pueden efectuar sus funciones gerenciales solo interactuando y comunicándose con los demás”* (Stoner y Wankel, 1996).

La adecuada gestión e implementación de la estrategia organizacional, depende de la capacidad que se tenga visualizar a los miembros de la organización como fuerza motriz con los que es necesario implicarse en una comunicación efectiva (Espinosa Mejía, 2007; Morgan y Lewitt, 2010; Da Fonseca, et al., 2014).

En el control se resume la esencia de la cultura organizacional donde sobresale lo intangible y está relacionada directamente con la comunicación de la planificación estratégica de la institución (Villa González del Pino, Pons Murguía y Castellanos Castillo, 2005; Ferreira Moreno y Jaquinet Espinosa, 2007; Ronda Guerras, 2011). Kaplan y Norton (2004) muestran la importancia de medir la disposición estratégica de los activos intangibles pues son la base de la estrategia organizacional. Dentro de la perspectiva formación y crecimiento del Cuadro de

Mando Integral, destacan tres categorías de activos intangibles: capital humano, capital de información y capital organizacional; este último resulta el más difícil de medir y contiene cuatro dimensiones: cultura, liderazgo, trabajo en equipo y conocimiento compartido y alineación. Una etapa importante es comunicar a todos. El mapa estratégico es un buen vehículo.

La autora de la investigación subraya el rol de los activos intangibles quienes en última instancia son los determinantes en la adecuada gestión de las organizaciones. Estos activos no son privativos de la perspectiva formación y crecimiento sino que se reflejan de forma significativa en todas las perspectivas del Cuadro de Mando Integral diseñado en cualquier tipo de organización

Torres Ordóñez (2005) expone indicadores que miden la contribución estratégica del capital humano y dentro de ellos se destaca el índice de alineación estratégica referido al porcentaje de trabajadores cuyos objetivos e incentivos están vinculados al mapa estratégico y al Cuadro de Mando Integral de la organización. Destaca que su medición solo tiene sentido si se relaciona con la estrategia de la empresa.

Poco se conoce en las instituciones universitarias cubanas acerca del alineamiento estratégico que existe entre las áreas de resultado clave y sus correspondientes objetivos con los procesos sustantivos de la educación superior. Cuesta Santos (2012 a y b) hace alusión a un problema mundial que consiste en la existencia de una ruptura entre estrategia, gestión de recursos humanos y los indicadores de gestión organizacional y confirma que la misión y los objetivos estratégicos conllevan conductas estratégicas. Por su parte, Varela (2014) plantea que el alineamiento organizacional no es una percepción; es una realidad verificable.

Existen puntos de contacto entre la comunicación y el control de gestión como parte de la gestión estratégica en las instituciones de educación superior que se evidencian en investigaciones del sector. Aunque se han encontrado pocos trabajos al respecto, sí quedan reflejadas las relaciones a partir del desarrollo principalmente, de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral y de las debilidades señaladas en trabajos anteriores vinculadas

con las dificultades existentes en la comunicación de los procesos, deficiencias en la comunicación organizacional que tiene repercusión en la gestión de la calidad y en la necesaria transformación de los procesos formativos lo cual atraviesa por las dificultades en el alineamiento entre las estrategias en los diferentes niveles de una organización y entre los procesos y los objetivos estratégicos (Nogueira Rivera, 2002; Villa González del Pino, 2006; González González, et al., 2010; González Seijo y González Cruz, 2012; Bermúdez Morris y Pérez Martín, 2012; Velázquez Valadez, 2012; Comas Rodríguez, 2013).

Como criterio de la autora de la tesis doctoral se sostiene que los estudios relacionados con el factor humano tienen un inicio en la comunicación, variable intangible que decide en el rumbo estratégico de cualquier tipo de organización. La forma en que ocurre la comunicación influye en el éxito de la alineación de los procesos y objetivos en el marco de la estrategia organizacional.

González González, et al. (2010) elaboran un modelo de comunicación que permite actuar sobre las deficiencias diagnosticadas en el funcionamiento de los procesos universitarios y en el incumplimiento parcial de los objetivos de la facultad de la institución de educación superior en la que realizan el estudio.

En los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación Superior para el año 2016 (Mes, 2012; Mes 2015), la comunicación constituye una estrategia maestra. Es considerada condición imprescindible para el cumplimiento de los objetivos y una acción estratégica para darle cumplimiento, es asumir su gestión con enfoque estratégico. La relación de la comunicación con el control de gestión universitaria se fortalece en tanto este último contribuye al despliegue de la estrategia organizacional (Nogueira Rivera, Medina León y Nogueira Rivera; 2004).

Para el desarrollo de un modelo que contribuya al control de gestión a través de la comunicación organizacional y un procedimiento general que facilite su implementación, se toma en consideración el análisis de tesis doctorales defendidas hasta el año 2015 y que se relacionan con el tema de la presente investigación.

Los resultados se muestran en el cuadro 1.1. Queda reflejado la no evidencia de un modelo que contribuya al control de gestión a través de la comunicación

organizacional y su relación con otras variables intangibles que destacan el clima organizacional, la motivación laboral y el sentido de pertenencia.

En el plano nacional (Alonso Rodríguez, Fraga Guerra y González Martínez, 2010; Almuiñas Rivero, Felipe González y Morales Batista, 2012; Alonso Becerra, Michelena Fernández y Alfonso Robaina, 2013); e internacional (Cabeza Rodríguez, Cabrita Salazar y Serey Serey, 2002; Belén Rivera, Rojas, Ramírez, et al., 2005; Colmenares y Graffe, 2012; Brea, 2014); existen modelos, procedimientos o metodologías relacionadas con la calidad de la gestión universitaria, el control de gestión y la evaluación de la comunicación. Se encontraron estudios que muestran el análisis de variables intangibles en las organizaciones para las cuales se generan indicadores que se deben construir vinculados con la satisfacción laboral y el sentido de compromiso (Cuesta Santos y Valencia Rodríguez, 2014). Por su parte Alabart Pino (2003) abarca aspectos relacionados con las percepciones y representaciones mentales de los hombres que componen la organización.

En los casos referidos se realiza el análisis de una de las aristas en la que se profundiza en la presente investigación: algunos estudian la comunicación organizacional mientras que otros realizan un análisis acerca del control de gestión. No se encontró una herramienta que vincule de forma directa el control de gestión y la comunicación organizacional que tenga como base para esta un modelo actitudinal.

Una referencia inicial y principal es el modelo y los procedimientos propuestos por Nogueira Rivera (2002) que abarca los tres niveles en que sucede la gestión empresarial: estratégico, táctico y operativo. Villa González del Pino (2006) propone un procedimiento para el control de gestión en las instituciones de educación superior donde las fases de diseño e implantación del control de gestión se desarrollan en los tres niveles y constituye la referencia en este tipo de institución.

Cuadro 1.1. Análisis de investigaciones vinculadas con el control de gestión y la comunicación organizacional

Investigadores	Año	Tema	Relación y diferencias con la investigación que se propone
Hernández Torres	1998	Trabaja en establecer la metodología para el control de gestión y herramientas de diagnóstico para la industria farmacéutica.	Hace hincapié en la importancia del diagnóstico para el control de gestión. No aborda la comunicación organizacional.
Nogueira Rivera	2002	Desarrolla un modelo conceptual de control y sus procedimientos específicos para potenciar el control de gestión.	Diseña un índice integral para la perspectiva económica financiera del Cuadro de Mando Integral. Considera al factor humano como clave del éxito empresarial. El énfasis fundamental no está en la perspectiva aprendizaje y crecimiento. Desarrolla el sistema de información sin abordar la comunicación organizacional.
Alabart Pino	2003	Realiza una contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano.	El estudio de la cultura organizacional lo realiza a partir de las relaciones entre los estilos de liderazgo, las variables soft y hard y de estas con el entorno. No profundiza en estudios de comunicación.
Machado Noa	2003	Propone un procedimiento para el control de gestión que posibilite la integración de la estrategia y el control de gestión en instituciones bancarias.	Se centra en los factores claves de éxito para facilitar la integración de la estrategia y el control de gestión. No se aborda el papel que desempeña la comunicación en la integración de la estrategia y el control de gestión.
Pérez Campaña	2005	Realiza contribuciones al control de gestión en elementos de la cadena de suministros para organizaciones comercializadoras.	Propone un modelo y un procedimiento general para un sistema de control de gestión en la cadena de suministros sin profundizar en la comunicación.
Villa González del Pino	2006	Propone un procedimiento general para el control de gestión y los de apoyo para instituciones de educación superior.	Adapta conceptos del control de gestión a la educación superior. Expone un sistema de procedimientos para el control de gestión en instituciones de educación superior, sin abordar la medición en resultados tangibles de variables intangibles de la organización.
Soler González	2009	Propone un procedimiento para la implementación del Cuadro de Mando Integral contextualizado al entorno cubano.	El autor incluye temas relacionados con el control interno y la preparación para la defensa en la perspectiva procesos internos. No se adentra en variables intangibles que influyen en el éxito de la implementación del Cuadro de Mando Integral.
Hernández Nariño	2010	Propone un procedimiento para la gestión y mejora de procesos en instituciones hospitalarias	Aborda la formulación de índice integral y la importancia de los índices sintéticos. Utiliza la gestión por procesos como herramienta de control de gestión. Los índices no evalúan variables intangibles.
Comas Rodríguez	2013	Realiza contribuciones al control de gestión en empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial cubano.	Desarrolla un procedimiento para integrar herramientas de control de gestión. El apoyo se centra en el sistema de información y en el marco regulatorio cubano pero no los relaciona con la comunicación organizacional.
Espino Valdés	2014	Desarrolla un modelo y procedimiento general para el control de gestión soportado en una plataforma de cambio. Plantea la sostenibilidad ambiental como una perspectiva del Cuadro de Mando Integral.	Profundiza en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Aplica en las empresas de Campesinato Popular. La plataforma de cambio la sustenta en el clima organizacional, el aprendizaje y la cultura organizacional. No estudia la comunicación.
Ortiz Pérez	2014	Desarrolla una tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades cubanas para elevar el cumplimiento de los objetivos de la organización.	La comunicación institucional se menciona como uno de los subprocesos que tiene mayor relación con otros subprocesos. No se evalúa en el Cuadro de Mando Integral propuesto. No se evalúan variables intangibles.
González Cruz	2014	Desarrolla un procedimiento general que integra herramientas de gestión para desplegar la calidad en la gestión de los procesos sustantivos de la educación superior cubana.	Utiliza indicadores para evaluar la calidad de la gestión de un proceso sustantivo sin llegar a la evaluación de aspectos como las necesidades y expectativas de los profesionales, cuestión que recomienda.

Se profundizó en estudios de comunicación en instituciones de educación superior cubanas, auditoría de comunicación organizacional y en Cuadro de Mando Integral aplicados en este tipo de institución. Los resultados muestran la no evidencia en ellos de mediciones de variables intangibles. Más recientes, en las investigaciones de González Cruz (2014) y Ortiz Pérez (2014), aunque refieren la evaluación de indicadores y la comunicación institucional como un subproceso que posee amplios vínculos con los otros procesos de la organización respectivamente, no evalúan necesidades, expectativas, ni variables intangibles.

En la revisión de la literatura, para arribar a la concepción teórica de la investigación, no se encontró evidencia de un modelo que contribuya al control de gestión a través de la comunicación organizacional. A consideración de la autora, las diferencias fundamentales de la presente investigación se centran en que se profundiza en la comunicación organizacional como elemento indispensable para el adecuado desarrollo del control de gestión en instituciones de educación superior, se obtienen resultados tangibles a partir del estudio de variables intangibles, la medición de las variables tienen en su base un modelo actitudinal que se relaciona con las percepciones de los miembros de la organización y se refleja en índices integrales los niveles del comportamiento humano: afectivo, cognitivo y comportamental.

1.5 Las instituciones de educación superior

La gestión es un concepto que toma auge en la década de los años 80 del siglo XX. En la literatura son identificadas tendencias que influyen en el desarrollo de los modelos de gestión organizacional que van desde la internacionalización de la economía y la competitividad hasta la atracción, retención y medición de la competencia y del capital intelectual (Rodríguez Porras, 1994; Sacasas López, 2014). En los modelos de gestión existentes se vislumbra el factor humano como elemento primordial en las organizaciones al ser quien planifica, organiza, coordina y controla las actividades que se realizan en función de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Isaac Godínez, 2004; Cuesta Santos, 2010; Martínez y López, 2011; Porras y Cejas Martínez, 2011). La gestión en ocasiones es asociada con las funciones de dirección: planificación, organización

y control (Companys Pascual, 1988). Es un proceso cuyo fin es utilizar medios para alcanzar objetivos (Hernández Nariño, 2010; González Cruz y Hernández Pérez, 2010).

Las instituciones de educación superior, donde se distingue la educación humanista, no escapan a la evolución de su gestión, dadas las exigencias que impone el convulso mundo de hoy (Alarcón Ortiz, 2009; Hoyos, 2013). Para el ápice estratégico y el resto de los miembros de cualquier institución de educación superior es importante el cómo se ejecuta la gestión en función de su estrategia (Fuster Pérez, 2008; Vásquez Aguilar y Carrillo Landazábal, 2012).

Una de las características de la educación superior desde su creación es el ser proactiva, no puede vivir ajena a los cambios que suceden en el entorno donde se desarrolla (Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez, Frías Pedroso, et al., 2015). Ante tales transformaciones, las instituciones de educación superior adquieren responsabilidad pues son responsables de la formación de las personas que conforman cualquier sociedad; contribuyen de manera significativa al desarrollo del factor humano encargado de las transformaciones de su entorno (Viteri Moya, 2012). Al hablar de responsabilidad social se hace referencia a que en presencia de una toma de decisiones, el interés del colectivo es preponderante ante las aspiraciones e intereses individuales (Hernández y Saldarriaga, 2009). Es una razón para que en las instituciones de educación superior se gestione de forma tal que ocurran las transformaciones que en el entorno social se necesitan a partir de los objetivos propuestos. La gestión de la responsabilidad social debe incorporarse a la cultura organizacional.

La responsabilidad social universitaria es el rol que desempeñan las instituciones de educación superior en la transformación de la sociedad y se gestiona a través de los procesos sustantivos o estratégicos de cada una de las instituciones de educación superior (Carosini Ruiz-Díaz y Espínola González, 2006; Cortés Mora, 2012). En el Ministerio de Educación Superior de Cuba existe un conjunto de normas y regulaciones reflejadas en leyes, reglamentos, resoluciones e indicaciones. Ellas constituyen el marco legal sobre el cual se sustenta la gestión universitaria y reflejan en sus documentos, la responsabilidad social que posee la

universidad cubana pues enmarcan la labor que tienen que desempeñar las instituciones de educación superior en la sociedad cubana y cuál es su papel en la formación de las generaciones encargadas del desarrollo del país.

La educación superior está en la constante búsqueda de métodos y formas que le permitan cumplir con sus máximos objetivos vinculados con el compromiso que contraen con la sociedad en la que se insertan; razón para que las comunidades universitarias busquen continuamente mejorar sus sistemas de gestión (Viaña, Ureña, Olivero, et al., 2010; Alonso Becerra, Michelena Fernández y Alfonso Robaina, 2013).

Este objetivo solo se puede alcanzar con la participación de las personas implicadas en el proceso, con adecuación al contexto en el que se encuentra. Requiere de un pensamiento estratégico, liderazgo, motivación, compromiso y sentido de pertenencia con la organización y una visión clara de los fines y objetivos que pretende alcanzar (Manzano Arrondo, 2010; López Gutiérrez y Martínez Pedregal, 2011; Capote Jorge, 2012; Jáuregui Haza, Isaac Godínez y Pérez Gramatges, 2012).

Un objetivo del Ministerio de Educación Superior de Cuba es: *“incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, asumiendo la nueva condición de la universidad unificada y con mayor integración de todos los procesos hasta la base.”* (MES, 2015).

El Ministerio de Educación Superior en Cuba ha dado prioridad a la implementación y perfeccionamiento de la gestión universitaria para garantizar la calidad de los procesos universitarios lo que desemboca en investigaciones que responden a este llamado y que se vinculan a la calidad en la gestión de procesos sustantivos (Villa González del Pino, 2006; Carrillo Landazábal, Pons Murguía y Villa González Del Pino, 2010; González Cruz y Hernández Pérez, 2010; Márquez Barba y Palacios Hidalgo, 2010; Romero Fernández, 2010; Bermúdez Morris y Pérez Martín, 2012; González Cruz, 2014; Ortiz Pérez, 2014 a y b).

El adecuado funcionamiento de las instituciones de educación superior es imprescindible para la evolución de la sociedad; su perfeccionamiento continuo implica ser proactivo en el planteamiento de alternativas que conllevan a alcanzar

los resultados deseados a partir de la articulación y alineamiento de sus estrategias, objetivos y procesos.

1.6 El Cuadro de Mando Integral: sus aplicaciones

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, brinda a la dirección de la organización, la información necesaria para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones. Contribuye al logro del alineamiento estratégico entre áreas de resultado clave, objetivos estratégicos y procesos sustantivos; y al conocimiento de la estrategia de la organización así como su rumbo diario (Torres Ordóñez, 2005; Kaplan, Norton y Rugelsjoen, 2010; Chytas, Glykas y Valiris, 2011; Varela, 2014; Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez, Frías Pedroso, et al., 2015).

A partir del auge que ha tomado el Cuadro de Mando Integral, diversos investigadores han escrito sobre el tema. En el cuadro 1.2 aparecen reflejados conceptos de Cuadro de Mando Integral. Es asumido por diferentes autores como instrumento, metodología, modelo o herramienta. Como elemento en común se refleja la utilidad del Cuadro de Mando Integral para la gestión de cualquier empresa. Su implementación mantiene actualizada la información de los principales indicadores de la organización lo que permite actuar de forma sistemática en la corrección de las desviaciones que aparezcan.

Una conclusión importante es que a través de la evolución del concepto mostrado por los investigadores, se incrementa el énfasis que actualmente se da a los intangibles, lo cual es un elemento de diferenciación en las organizaciones.

Kaplan y Norton (1999) defienden que el Cuadro de Mando Integral refleja la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (indicadores). Los indicadores que encierra, permiten que se midan de forma sistemática los resultados integrales y puedan gestionarse los diferentes procesos fundamentales, las áreas de resultado clave y el alcance de los objetivos estratégicos que se ha propuesto. *“Es un documento informativo para la toma de decisiones y la buena gestión.”* (Frías Pedroso, 2010).

Cuadro 1.2. Conceptos de Cuadro de Mando Integral.

Autor	Año	Concepto de Cuadro de Mando Integral
Norton y Kaplan	1999	<i>"...herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores"</i> .
Ballvé	2000	Herramienta que contiene la información de la organización que puede ser leída <i>"a tiempo"</i> . Los diferentes niveles de la organización poseen el diagnóstico actualizado de cualquier situación.
Olve, Roy y Wetter	2000	Herramienta que permite la formulación e implementación de la estrategia empresarial.
Nogueira Rivera	2004	Herramienta de control de gestión que facilita el despliegue de la estrategia empresarial.
Ronda Pupo	2007	Representa la estrategia del negocio de la empresa. Contiene acciones interrelacionadas que son medidas con indicadores de desempeño, sujeta al logro de metas determinadas y respaldadas por iniciativas o proyectos.
Soler González	2009	Modelo de planeación estratégica que esclarece el planteamiento empresarial con la participación de todos los miembros de la empresa.
Bisbe	2010	<i>"un instrumento clave para la consistencia interna de los modelos integrados y globales de gestión estratégica."</i>
Almuiñas Rivero, Galarza López y Vargas Jiménez	2010	Modelo de gestión estratégica que mejora la actuación de la institución.
Giner Fillol y Ripoll Feliu	2011	Instrumento para apoyar el proceso de implantación del Plan Estratégico.
Capote Jorge	2012	<i>"sistema de medición que contribuye a dirigir mejor y crear valores a largo plazo."</i> Herramienta convertida en piedra angular del sistema de control estratégico.
Comas Rodríguez	2013	Instrumento útil para implementar estrategias.
Espino Valdés	2014	Herramienta donde los activos intangibles garantizan el éxito a largo plazo.
Jaquinet Espinosa	2016	Herramienta de control de gestión que cubre el trabajo de todas las perspectivas, facilita el proceso de toma de decisiones de la dirección sobre los objetivos estratégicos y el monitoreo de las variables intangibles que garantizan el desarrollo en espiral de la organización.

El Cuadro de Mando Integral traduce los objetivos estratégicos en indicadores, la estrategia de la organización en acciones tangibles y medibles; comunica la estrategia y así evidencia de forma palpable la vinculación entre la comunicación organizacional y el control de gestión; facilita su cumplimiento y la implantación del proceso de mejora continua (Nogueira Rivera, Medina León y Nogueira Rivera; 2004; Fundipe, 2010; Amendola, 2011; Comas Rodríguez, 2013; Espino Valdés, 2014).

Kaplan y Norton (1992), padres del Cuadro de Mando Integral, establecieron cuatro perspectivas para su estudio y posterior implementación (figura 1.6).



Figura 1.6. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, según Kaplan y Norton (1994).

- ✚ **Perspectiva financiera:** su objetivo es aumentar la rentabilidad y riqueza del negocio. Los indicadores reflejan en qué medida la organización crea valor.
- ✚ **Perspectiva del cliente:** la finalidad es satisfacer las necesidades del cliente; incluye una propuesta de valor al cliente. Los indicadores que se definen para esta perspectiva, miden en qué grado la empresa cumple sus objetivos.
- ✚ **Perspectiva de procesos:** se analizan los procesos fundamentales de la organización con el objetivo de cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente. Los indicadores conformados miden la productividad y calidad alcanzadas por la organización.
- ✚ **Perspectiva de formación y crecimiento:** es vital para cerrar el ciclo de las cuatro perspectivas, asegurar la actualización, los cambios y transformaciones necesarias de los recursos humanos y materiales que se encuentran en la misma. Ello permite alcanzar los objetivos de las tres perspectivas restantes.

Los seguidores del Cuadro de Mando Integral animan a las organizaciones a medir lo que desean y no desear solo lo que puedan medir. La medición permite el control de los procesos decisivos de la organización (Kaplan y Norton, 2004). En el caso de las instituciones de educación superior cubanas donde se utiliza la filosofía de Cuadro de Mando Integral, el mayor énfasis no está en los objetivos de tipo financiero pues su meta fundamental es la formación de profesionales (Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez y Nogueira Rivera, 2013).

Existen experiencias en el terreno internacional y nacional, en la aplicación del Cuadro de Mando Integral. En el sector de la educación y en la educación superior en particular, se muestran investigaciones y trabajos de valor que son precedentes en la investigación que se presenta.

En los últimos años del siglo anterior y en los primeros años del siglo XXI, se han dado a conocer muchas aplicaciones. Kaplan y Norton (1999), han sido los precursores de los estudios sobre Cuadro de Mando Integral y acerca del tema actualizan conocimientos de forma sistemática. Otros autores han debatido sobre aspectos medulares en la concepción y control de la estrategia empresarial: construcción de un Cuadro de Mando Integral (Amat Salas y Dowds, 1998; Biasca 2002; Ballvé, 2002; Betancourt Partido y García Vidall, 2009; Amendola, 2011); influencia, importancia y relación del Cuadro de Mando Integral con el sistema informativo de la empresa y la planificación estratégica (Membrado Martínez, 2007; Soler González, 2009; Comas Rodríguez, 2013); implantación y gestión (Olive, Roy y Wetter, 2000; Horvath, 2003; Quesada, 2006; Bustos G., Zapata y Ramírez Valdivia, 2008; Nogueira Rivera, Medina León, Hernández Pérez, et al., 2009; Padilla Aguiar, Acevedo Suárez, Lage Dávila, et al., 2014; Nogueira Rivera, Medina León, Jaquinet Espinosa, et al., 2015); inclusión y personalización de nuevas perspectivas (Capote Jorge, 2012; Espino Valdés, Nogueira Rivera, Sánchez Sánchez, et al., 2015; Capote García, Pérez Moreno, Yzquierdo Herrera, et al., 2015).

Por su parte, el control de gestión en Cuba se ha desarrollado fundamentalmente en el sector empresarial. Hernández Torres (1998) aplica su investigación en la industria farmacéutica; Pardo Calafell (1999) expone resultados vinculados con la

gestión económica productiva; Chirino (2001) realiza estudios en el sector hotelero; Nogueira Rivera (2002); Soler González (2009); Comas Rodríguez (2013) muestran investigaciones para el sistema empresarial cubano. Por otra parte, Machado Noa (2003) aplica en el sector bancario; Pérez Campaña (2005) en la cadena de suministros. Padilla Aguiar, Acevedo Suárez, Lage Dávila, et al. (2014) aplican el Cuadro de Mando Integral en el Centro de Inmunología Molecular y Espino Valdés (2014) se inserta en las empresas de campismo popular. A pesar de que todos aplican herramientas de control de gestión para el desarrollo empresarial, difieren en la forma de implementarlo a partir de las definiciones de los procesos, las perspectivas, los objetivos, indicadores e índices de cada una de las empresas en particular.

Por otro lado, desde la Declaración Mundial sobre Educación Superior (UNESCO, 1998), sobresalieron la necesidad de la calidad en este nivel de enseñanza y la definición de indicadores para medirla. Amat Salas y Soldevila (1999) y Soldevila (2000) exponen trabajos sobre el control de gestión en los colegios de economistas de España y el Cuadro de Mando Integral en las universidades públicas. El trabajo de Montanana Riera (2002) refiere un sistema de dirección estratégica de la Universidad Jaume I en España. Cáceres Salas (2002); propone un Cuadro de Mando Integral para un departamento de la Universidad de Granada. Urrea Arbeláez, et al. (2004) exhibe la aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales. Quesada (2006) refiere una propuesta de la gestión estratégica de las bibliotecas. Martín Casero, Rodríguez Monroy y Macías Evangelista (2010) plantean el Cuadro de Mando Integral como una respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades españolas mientras que Adinolfi, García y López (2012) acercan a un sistema de indicadores de gestión en el Instituto Universitario de Tecnología de Cumaná y Royero (2013) expone un modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios. En ninguno de los casos mencionados se profundiza en la importancia de la perspectiva formación y crecimiento o en la comunicación como centro de cualquier tipo de organización (Shipside, 2012).

En las instituciones de educación superior cubanas se han desarrollado investigaciones vinculadas con el tema de control de gestión aunque se consideran pocas las intervenciones en este sentido. Desde el punto de vista de cada uno de los investigadores y otorgando el peso fundamental a diferentes elementos dentro de este tipo de organización; Montoya Sotelo (2009); Villa González del Pino (2006); Pérez Campaña y Velázquez Zaldívar (2010); Naranjo Pérez, Mesa Espinosa y Naranjo Mesa (2010); Almuiñas Rivero, Felipe González y Morales Batista (2012); Ortiz Pérez (2014); Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez, Nogueira Rivera, et al. (2014) han trabajado en diversas áreas de las instituciones de educación superior en el perfeccionamiento de la gestión universitaria con la utilización de indicadores que facilitan el control sistemático y la actuación en la mejora continua de la organización.

1.6.1 Indicadores e índices integrales

Los indicadores constituyen un elemento esencial para la gestión de cualquier organización. El control de gestión se apoya en ellos para facilitar la toma de decisiones. Medina León, Ricardo Alonso, Piloto Fleitas, et al. (2014) expresan: *“La determinación correcta de indicadores resulta una actividad compleja, a la vez que actual e importante como se manifiesta en conjugación con la filosofía de Cuadro de Mando Integral.”* Existe diversidad de criterios en cuanto a: definición, características, tipos y número de indicadores que necesita para su desarrollo. En la definición de los conceptos está presente la subjetividad, pues se conforman a partir de la experiencia y juicios del hombre.

En la literatura consultada se destaca la descripción de los indicadores relacionada con el entorno en el cual se encuentran insertados (Kells, 1991; Hernández Torres, 1998; Jiménez, 2003; Urrea Arbeláez, et.al, 2004; Quesada, 2006; Kaplan y Norton, 2011; Medina León, 2011). Los indicadores permiten el control de las dimensiones relevantes específicas de la educación superior (Valle Barra, 2014).

Los indicadores se obtienen a partir de la comparación de los datos de lo planificado y el real alcanzado para las diferentes actividades de una organización en un tiempo determinado. Los valores reales de los indicadores permiten conocer

el grado de cumplimiento de los objetivos, controlar y trazar estrategias. Ellos en sí son instrumentos que expresan un resultado cuantificable. Constituyen herramientas para dirigir y gestionar una organización, de forma general o por dimensiones, al facilitar la medición de su avance (Valle Barra, 2014).

Cuando se trabaja en la búsqueda constante de la calidad, se tiene en consideración el alineamiento estratégico entre los objetivos, procesos y estrategias. Para obtener esa meta deben estar definidos con claridad los indicadores que permiten su medición (Santos Olalla, 2016).

Al hablar de las características de los indicadores, en la bibliografía analizada (Montanana Riera, 2002; Cáceres Salas, 2002; Turull i Negre, Vivas Urieta, 2003; Arias Montoya, Castaño Benjumea, Lanzas Duque, 2005), quedan expuestas de forma más común: disponibilidad, simplicidad, validez, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance.

En cuanto a la cantidad de indicadores que deben estar contenidos en un Cuadro de Mando Integral, algunos autores plantean que debe tener un número limitado de ellos; solo deben reflejarse aquellos que sean más relevantes y que sean un número manejable de forma tal que pueda realizarse un seguimiento de los mismos (Villa González del Pino, 2006).

A cantidades de indicadores concretas, se refieren otros autores: Kaplan y Norton (1992) se refieren al uso de dos docenas de indicadores para formular y comunicar las estrategias de la organización; Turull i Negre y Vivas Urieta (2003) proponen el trabajo con 48 indicadores en el Cuadro de Mando Integral; Arias Montoya, Castaño Benjumea, Lanzas Duque (2005) plantean que no deben ser superiores a treinta.

El número de indicadores no debe presentarse de manera cerrada, está en dependencia del entorno en el que esté ubicada la organización, de sus objetivos, y del nivel al que se construye el Cuadro de Mando Integral; lo cual argumenta la necesidad del constante diagnóstico y evaluación, que impacta en los resultados a alcanzar en la implementación de la estrategia; depende del interés y posición del que lo implementa y del uso que se da a cada indicador para la gestión en sí. Deben ser manejables y escogidos en función del desempeño de la organización.

A nivel internacional y en Cuba se han desarrollado índices integrales que no solo han servido de apoyo en las herramientas de control de gestión; sino que están relacionados con la gestión empresarial de manera general: comunicación organizacional, clima organizacional, responsabilidad social, sistemas integrados de gestión, control económico, entre otras esferas (Gutiérrez Calvo, Morales Herrera, y Torrado Bonilla, 2003; Nogueira Rivera, Medina León y Nogueira Rivera, 2004; Mujica De González y Pérez De Maldonado, 2009; Hernández Nariño, 2010; González González y Rodríguez González, 2011; Adinolfi, García y López, 2012; Viteri Moya, Jácome Villacres, Medina León, et al., 2012; Espinosa Moré, 2012; Medina León, Ricardo Alonso, Piloto Fleitas, et al.; 2014).

En aplicaciones realizadas en la educación superior, se han propuesto indicadores de gestión cuya formulación está en correspondencia con los conceptos analizados. La cantidad de indicadores utilizados, se encontraron entre los parámetros descritos y alineados a las perspectivas expuestas por Kaplan y Norton. Montanana Riera (2002) muestra los indicadores desplegados para los diferentes niveles en una universidad: facultad, departamento y centro. Cabeza Rodríguez, Cabrita Salazar y Serey Serey (2002) realizan un estudio sobre los indicadores de gestión en la educación superior venezolana; Almuiñas Rivero, Galarza López y Vargas Jiménez (2010) proponen indicadores para evaluar la dimensión cuantitativa de la eficiencia académica en las sedes universitarias municipales; Alonso Rodríguez, Fraga Guerra y González Martínez (2010) analizan los indicadores del grado de satisfacción estudiantil con el proceso de formación que reciben en las universidades cubanas y García Pulido, Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez, et al. (2015) presentan una herramienta para la evaluación integrada del estudiante universitario donde se obtienen índices integrales por dimensiones y un índice general.

Los índices integrales facilitan el análisis del comportamiento de los diferentes procesos, variables tangibles e intangibles que se dan en una organización; permite la visualización de la evolución de la conducta de determinados indicadores en el tiempo y su comparación con períodos precedentes, contribuye de manera significativa al desarrollo del proceso de toma de decisiones. Las

variables o procesos que se estudien pueden fraccionarse en dimensiones o pequeños procesos que, a su vez, posean índices integrales parciales que conlleven al alcance de índices integrales globales.

Medina León, Ricardo Alonso y Piloto Fleitas, et al. (2014) propone un procedimiento para la construcción de los índices integrales unido a un grupo de herramientas que recomienda utilizar en cada paso, el cual en su mayoría es seguido en la presente investigación para el Cuadro de Mando Integral y las variables intangibles que se analizan.

1.7 Conclusiones parciales del capítulo I

A partir del hilo conductor planteado en el inicio del capítulo se concluye que:

1. La comunicación organizacional favorece el control de gestión de las organizaciones, brinda elementos de diferenciación y es una vía fundamental para influir en el clima organizacional, la motivación laboral y el sentido de pertenencia, así como para lograr los objetivos estratégicos de la organización.
2. El análisis de modelos y procedimientos para el control de gestión demuestra la existencia de regularidades en los mismos: se basan en un diagnóstico permanente, integran los niveles de gestión empresarial y tienen como fin garantizar el cumplimiento de la estrategia de las organizaciones soportado en la mejora y la continua retroalimentación.
3. Las insuficiencias y debilidades señaladas en los modelos y procedimientos para el control de gestión, en cuanto a la comunicación, reflejan la necesidad de abordar, más amplia y profundamente, las variables intangibles que desempeñan un papel primordial en el desarrollo creciente de las organizaciones.
4. La comunicación es considerada un eje estratégico de las organizaciones; sin embargo, en el estudio de modelos y procedimientos para el control de gestión no se ha considerado el peso que posee como base para el despliegue de la estrategia organizacional. No se observa, al menos de forma explícita, el estudio de la comunicación organizacional en su relación con otras variables intangibles como la motivación laboral, el clima organizacional y el sentido de pertenencia que conducen a los cambios necesarios para la organización.



Capítulo II

CAPÍTULO II: EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Como respuesta al problema científico de la investigación y para cumplimentar el objetivo general presentado, unido al segundo objetivo específico enunciado; en el capítulo II queda explícita la contribución al control de la gestión universitaria a través de la comunicación organizacional.

Para la elaboración del modelo y procedimiento se toman en consideración las conclusiones parciales derivadas del análisis del marco teórico referencial de la investigación y del estudio de metodologías, modelos y procedimientos utilizados para la gestión universitaria y el control de gestión en diferentes organizaciones y específicamente en instituciones de educación superior.

Los instrumentos metodológicos que se diseñan permiten a las instituciones de educación superior cubanas, disponer de herramientas para el logro de la conexión del rumbo estratégico planificado con la gestión de sus procesos sustantivos sobre la base de la comunicación organizacional, lo cual facilita la toma de decisiones por parte de los principales responsables. La meta final es el mejoramiento del desempeño de la organización al considerar el papel fundamental que desarrolla la comunicación organizacional.

2.1 Concepción teórica del modelo que contribuye al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional

La vinculación que existe entre los enfoques a tener en cuenta, se reflejan en la concepción de las premisas, principios y objetivos necesarios en la implementación del modelo como eje central de la investigación.

Enfoques

Estratégico: es significativo para el avance de cualquier institución de educación superior, contar con un planteamiento estratégico donde estén claras las metas a alcanzar en un período de tiempo y las acciones que consecuentemente deben

realizarse. También se tienen en cuenta las características del entorno en la cual se desarrolla.

De proceso: la gestión adecuada de los procesos influye en el logro de estadíos superiores en el funcionamiento de la organización. El desarrollo de los procesos debe estar alineado a la planificación estratégica de la institución.

De mejora continua: el entorno y ambiente en que se desarrolla la institución de educación superior es cambiante y su rol debe ser proactivo ante estos cambios. Para lograr las metas y alcanzar los compromisos con la sociedad, la vigilancia es constante y es necesario priorizar la mejora continua como mecanismo de acción que garantiza la calidad de la gestión universitaria y que debe formar parte de la cultura de la organización.

Responsabilidad social: Viteri Moya (2012) reflexiona acerca de la responsabilidad de las instituciones de educación superior: satisfacer las demandas de la sociedad. Se incluyen los grupos de interés declarados por cada una de estas instituciones. Todos sus miembros contribuyen a la formación y superación de los profesionales encargados de hacer verdadero el avance y desarrollo sustentable de un país.

Orientación a los resultados: a partir del cumplimiento del marco legal que traza pautas; el control de la gestión universitaria está basado en los resultados que se alcanzan a partir de los resultados planificados.

De sistema: se relaciona el comportamiento de variables organizacionales entre sí, y con el sistema de control de gestión que se aplica.

Premisas

1. Institución orientada al perfeccionamiento de la educación superior.
2. Existencia de un miembro del equipo o consultor externo con dominio de la comunicación.

Para asegurar la existencia de las premisas de manera constante, la institución trabaja en la formación y desarrollo del factor humano que garantiza su cumplimiento.

Las formas en que cada premisa es comprobada, se muestran en la figura 2.1.

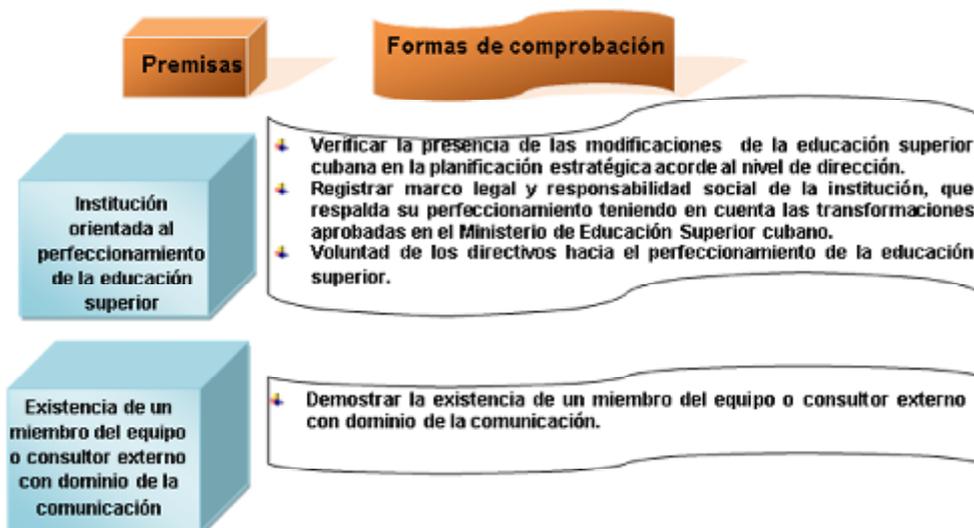


Figura 2.1. Premisas del modelo y formas de comprobación.

Principios

1. **Carácter participativo, comunicación y trabajo en equipo:** involucramiento de los miembros de la organización de manera activa, conducidos por la dirección y el trabajo de equipos multidisciplinarios que faciliten la aplicación de las herramientas propuestas.
2. **Pertinencia:** posibilidad de adecuación a la solución de problemas que se presentan en las instituciones de educación superior en situaciones determinadas.
3. **Flexibilidad:** el procedimiento puede ser aplicado de forma total o parcial, a las diversas situaciones de cada institución según el contexto específico donde se desarrolla con la realización de las adecuaciones necesarias.
4. **Mejora continua:** proceso de solución de problemas que facilita el logro de niveles superiores de desempeño en la institución.
5. **Creatividad:** condiciones existentes en la organización que permiten el desarrollo de iniciativas y búsqueda de alternativas que contribuyan al logro de soluciones a los problemas.

2.2 Modelo para contribuir al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional

En la figura 2.2 se propone un modelo conceptual para contribuir al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional que integra los procesos sustantivos de la educación superior, la mejora continua y la actuación en los tres niveles de gestión empresarial: estratégico, táctico y operativo. El control de la gestión universitaria tiene su base en el factor humano que se considera el principal recurso en cualquier organización y que actúa a través de la comunicación organizacional.

Es la comunicación la que se renueva con ideas, creatividad y fertiliza un trabajo con mayor eficiencia (Borrego Díaz, 2009). A partir del análisis de la comunicación organizacional y de tres de las variables organizacionales con las que se relaciona directamente: sentido de pertenencia, motivación laboral y clima organizacional, se individualizan acciones dentro del Cuadro de Mando Integral como herramienta del control de gestión para trabajar en los indicadores necesarios que tributan a mejores resultados de la organización y en la comunicación como una habilidad directiva deficiente en el actual mundo empresarial y en la gestión cubana en particular (Codina Jiménez, 2014).

El diagnóstico se realiza de manera sistemática y en todos los elementos que comprenden el modelo, reflejado mediante líneas discontinuas.

Una vez que se profundiza en la situación de la comunicación en la organización, se tratan los procesos sustantivos de la educación superior para los cuales se presenta un sistema de indicadores cuyo tratamiento se describe en los procedimientos de apoyo a la implementación del modelo general para el control de gestión en las instituciones de educación superior. Este aspecto particular se refleja en la perspectiva de procesos del Cuadro de Mando Integral.

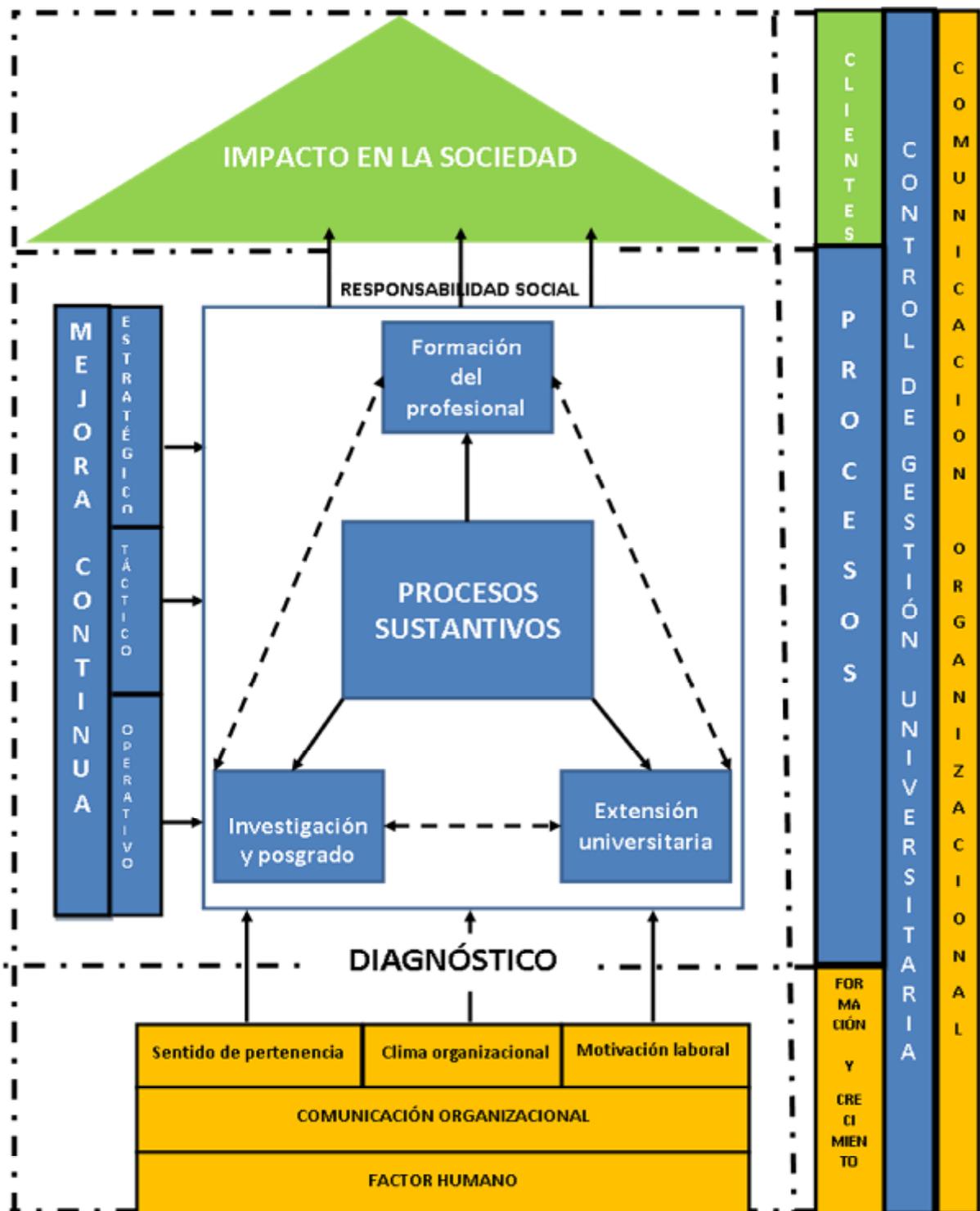


Figura 2.2. Modelo para contribuir al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional.

En la mejora continua de los procesos en los niveles estratégico, táctico y operativo se tiene en cuenta el marco legal y jurídico donde se desarrollan las instituciones de educación superior cubanas, sin dejar de atender la responsabilidad social que poseen intra y extramuros.

Los resultados finales de la gestión universitaria tienen su espacio de control de gestión en el impacto en la sociedad donde se incluyen los grupos de interés, la familia, los centros de inserción laboral de los profesionales formados y superados, así como todo lo relacionado con los clientes internos y externos de la organización, vistos en la perspectiva clientes del Cuadro de Mando Integral.

La vinculación de todos los aspectos comprendidos en el modelo general, parte de la comunicación organizacional y se concreta en el control de la gestión universitaria (Kaplan, 2012).

2.2.1 Procedimiento de implementación del modelo para contribuir al control de gestión en instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional

El procedimiento elaborado para contribuir al control de gestión, es ajustable a las condiciones de desarrollo de las diferentes instituciones de educación superior en el país. Dentro de las perspectivas que contiene el Cuadro de Mando Integral, en la investigación se profundiza en formación y crecimiento, recomendación dada en tesis doctorales anteriores (Alabart Pino, 2003; Villa González del Pino, 2006; Espino Valdés, 2014).

La propuesta tiene puntos de contacto con el procedimiento para realizar el despliegue del Cuadro de Mando Integral diseñado por Nogueira Rivera (2002) en su tesis doctoral.

En la figura 2.3 se representa el procedimiento diseñado para la implementación del modelo que contribuye al control de gestión a través de la comunicación organizacional en las instituciones de educación superior. Consta de cuatro fases, cada una con sus etapas que se explican a continuación.

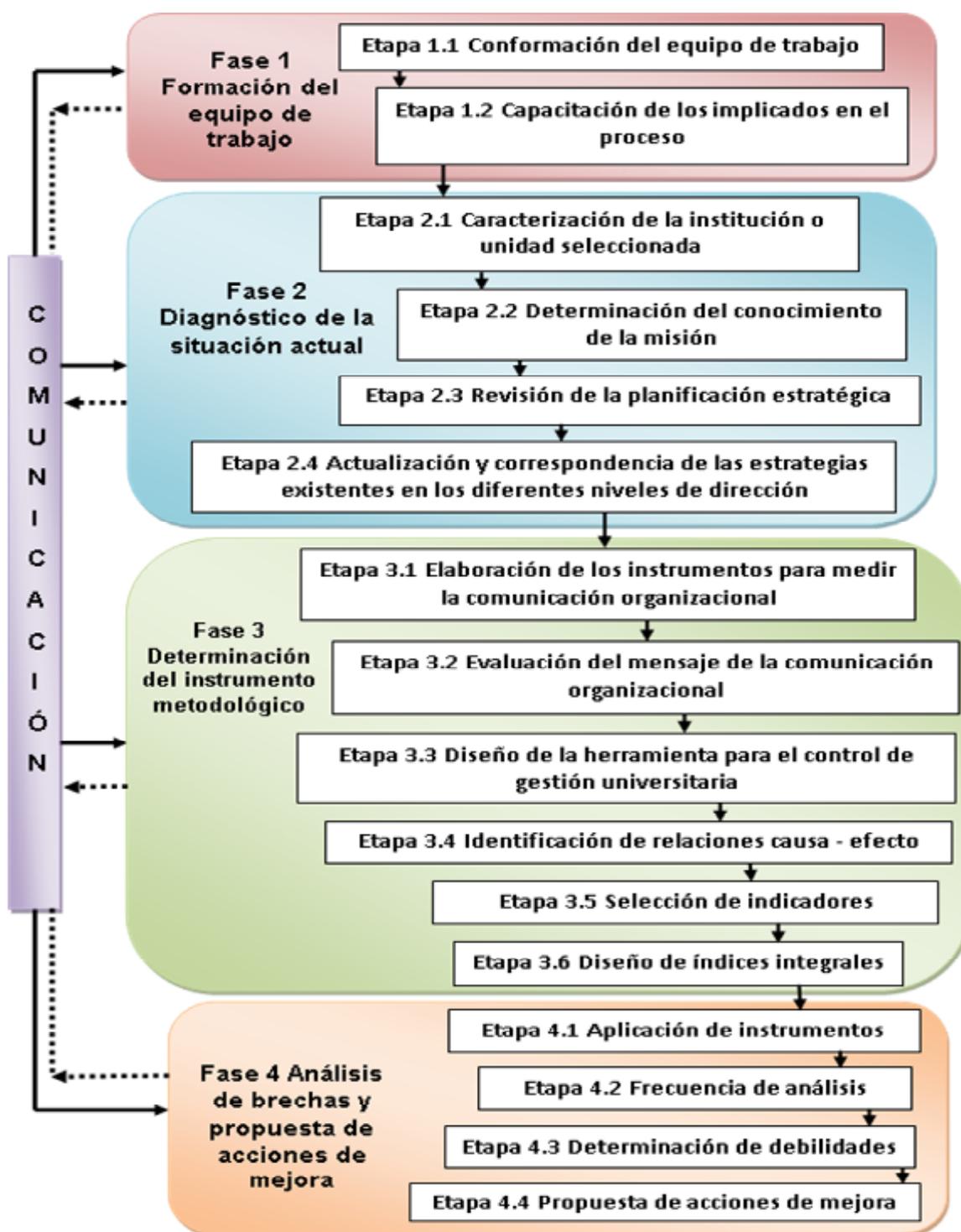


Figura 2.3. Procedimiento de implementación del modelo para contribuir al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional.

Fase 1 Formación del equipo de trabajo: se realiza según el nivel de la organización que se involucra.

Etapas 1.1 Conformación del equipo de trabajo: se procede a la formación de un equipo de trabajo multidisciplinario compuesto por los miembros del consejo de dirección a los niveles correspondientes, personas con conocimientos del tema y representación de todas las áreas. Para concretar la ejecución de este paso se tienen en cuenta criterios de varios autores que han investigado problemáticas similares como Nogueira Rivera (2002), Hernández Nariño (2010), Comas Rodríguez (2013), Ortiz Pérez (2014 b).

Etapas 1.2 Capacitación de los implicados en el proceso: las acciones que se planifican están relacionadas con las temáticas que responden a los objetivos propuestos y a la forma de conseguirlos: técnicas de dirección; control de gestión y sus herramientas; enfoques estratégico, de proceso, mejora, responsabilidad social y orientación a resultados; así como de las variables organizacionales que se miden (comunicación organizacional, motivación laboral, clima organizacional y sentido de pertenencia).

Fase 2 Diagnóstico de la situación actual: se propone un diagnóstico que permite trabajar sobre la base de la mejora continua.

Etapas 2.1 Caracterización de la institución o unidad seleccionada: el procedimiento puede aplicarse para una institución en su conjunto o para parte de ella. La caracterización se realiza a partir de las características propias, que posee la institución o unidad seleccionada, se detallan los recursos humanos y el potencial de desarrollo con que cuenta. De forma sistemática se actualizan las debilidades y fortalezas de la organización desde el plano interno y las oportunidades y amenazas desde el plano externo. Se conforma la matriz DAFO y se analizan los resultados.

Etapas 2.2 Determinación del conocimiento de la misión: Es importante el conocimiento en todas las áreas del objetivo fundamental de la organización. Se determina la notoriedad del mensaje para los receptores (Stoner y Wankel, 1996), como medida del nivel cognitivo de la respuesta que se emite. Se determina a través de un cuestionario con una escala donde se escoge una de cinco

alternativas que se ofrecen, las cuales poseen un significado diferente y van desde el no conocer nada del mensaje hasta el alto conocimiento acerca de su contenido (Kotler y Armstrong, 2008). La información sobre el nivel de conocimiento alcanzado por los miembros de la institución se obtiene al indagar sobre los mensajes que interesan estudiar. Los resultados finales permiten conocer las diferencias entre los grupos o áreas que la conforman, en cuanto a percepción y notoriedad de un mensaje determinante para su rumbo estratégico.

Etapa 2.3 Revisión de la planificación estratégica: en cada nivel de la institución se deben conocer los elementos que contiene específicamente su planificación estratégica, así como la forma en que los miembros contribuyen al logro de los objetivos estratégicos, recogida en los objetivos individuales de cada trabajador. Las técnicas que se utilizan en esta etapa son: análisis de documentos y trabajo en grupo.

Etapa 2.4 Actualización y correspondencia de las estrategias existentes en los diferentes niveles de dirección: el equipo de trabajo seleccionado analiza si existe o no correspondencia en la planificación estratégica en los diferentes niveles de dirección y garantiza que cada uno de los niveles aporte al cumplimiento de las metas del nivel superior. Una debilidad detectada en tesis doctorales donde se abarca el tema de control de gestión (Nogueira Rivera 2002, Villa González del Pino 2006, Comas Rodríguez 2013) es la no existencia de un alineamiento entre las estrategias en los diferentes niveles de una organización y entre los procesos y los objetivos estratégicos. El análisis de la comunicación organizacional y de los mensajes que fluyen por ella con la información necesaria; la intervención sistemática para mejorar las dificultades que se encuentren en su proceso; facilita el logro del alineamiento necesario.

Existen diversas propuestas para medir el alineamiento estratégico en las organizaciones (Torres Ordoñez, 2005; Marchant, 2006; Cuesta Santos, 2012; Comas Rodríguez, 2013; Varela, 2014). En la presente investigación se tiene en cuenta aspectos del procedimiento para la obtención de la matriz de alineamiento estratégico propuesta por Comas Rodríguez (2013).

Fase 3 Determinación del instrumento metodológico: los instrumentos que se utilizan pueden ser elaborados o modificados en función de cada institución en particular a partir de los resultados obtenidos en la fase del diagnóstico de la situación actual. En la presente investigación se realiza un estudio y análisis de instrumentos existentes y de los aplicados en tesis doctorales realizadas anteriormente. Se incluye el análisis de documentos y la observación. El análisis de documentos: permite caracterizar la situación en tiempo real de la organización y comprender la percepción que poseen los trabajadores en el nivel en el que se encuentren ubicados. La observación: facilita la verificación práctica a la evaluación de indicadores.

Se utilizan a lo largo de toda la investigación, procedimientos estadísticos y matemáticos que permiten comparar y relacionar resultados de las áreas y niveles; arribar a índices que reflejan de manera cuantitativa elementos intangibles incluidos en la percepción de los trabajadores.

Desde el diagnóstico de la situación actual se cuenta con debilidades de la institución en su sistema de control de gestión que están vinculadas con las vivencias, experiencias y comportamientos del factor humano. Por lo tanto, en el instrumento metodológico se incluye el monitoreo a variables organizacionales relacionadas con la comunicación organizacional que influyen en las acciones que realiza el hombre en las organizaciones a las que pertenece como son: el clima organizacional, la motivación laboral y el sentido de pertenencia.

Etapas 3.1 Elaboración de los instrumentos para medir la comunicación organizacional: se seleccionan los instrumentos que se utilizan para la medición de las variables organizacionales que se relacionan directamente con la comunicación organizacional.

La figura 2.4 ilustra cómo se propone analizar la relación de las variables organizacionales con la comunicación organizacional, para lo cual se realizó una revisión de la bibliografía referente al tema reflejado en el capítulo I de la tesis.

La comunicación organizacional facilita alcanzar los objetivos estratégicos; aumentar la motivación laboral, el sentido de pertenencia y mejorar el clima organizacional. Las variables señaladas se encuentran enmarcadas en la cultura

de la organización cuya mirada es necesaria para el perfeccionamiento de cualquier sistema (Trelles Rodríguez, 2004).

Las variables organizacionales que se proponen medir son: comunicación organizacional, sentido de pertenencia, motivación laboral y clima organizacional.



Figura 2.4. Elementos de la comunicación organizacional y su relación con variables organizacionales.

La comunicación organizacional hace que los trabajadores estén al tanto de los éxitos o problemas de la organización, genera en los miembros motivación y sentido de pertenencia con el sitio de trabajo. Deben conocer acerca de los objetivos y metas de la organización y la forma más apropiada para conseguir los mejores resultados. Con adecuada comunicación, cada trabajador puede comprender su rol y se motiva a realizar mejor su trabajo para beneficio propio y de la organización. Se genera un buen clima organizacional al estar comprometido con el bienestar; al conocer cómo se puede colaborar con la organización y tributar al logro de los resultados esperados.

En la medición de la comunicación organizacional y de las variables organizacionales que se evalúan en la investigación se utilizan cuestionarios para la recogida de datos, con un conjunto de preguntas relacionadas con cada una de las variables a medir. Se caracterizan por ser estructurados, contener un número de preguntas cerradas con posibilidad de elegir una respuesta entre varias alternativas y permitir la medición del grado de identidad que tienen los trabajadores en la organización, la motivación, el clima y la comunicación organizacional.

Para realizar el procesamiento estadístico y arribar a los índices integrales, fue consultado Frías Jiménez, Cuétara Sánchez, González Arias, et al. (2008). Se ejecuta sobre la base de la fórmula empleada para arribar a la utilidad del mensaje de la comunicación donde se tienen en cuenta las variables percepción y peso o importancia. La utilidad del mensaje se expresa en un valor percibido. El valor que se alcanza al aplicar la fórmula para obtener el índice integral es el valor percibido para cada una de las dimensiones de la comunicación organizacional y de las variables motivación laboral y clima organizacional. El estudio del sentido de pertenencia no se realiza a través de dimensiones sino de los diez ítems que componen el cuestionario en su sección de evaluación cuantitativa.

Para la obtención de los datos de percepción de las dimensiones y de las variables en general, se trabaja con la media aritmética de la evaluación otorgada por los miembros de cada área de la organización. Por otra parte, para la obtención de los valores de peso se utiliza el método del Triángulo de Füller.

Se destaca el uso en la investigación de la determinancia normalizada (Frías Jiménez, et. al; 2008). Es un concepto que hace referencia a características importantes sobre las que se pueden diferenciar los elementos evaluados. Ofrece mayor consistencia al resultado obtenido pues incluye el análisis de la dispersión de los valores. Su medición implica no solo la medida de importancia, sino también puntuaciones de diferenciación. Se trata de encontrar mayor objetividad en la evaluación de variables que se soportan en la subjetividad del factor humano. El producto de la importancia y la desviación típica y luego su normalización siendo la sumatoria igual a 1 es el valor de la determinancia normalizada.

Cuestionario de comunicación: tiene como objetivo evaluar la comunicación en la organización. El punto de partida para la elaboración del cuestionario (Anexo 4) fue desarrollado por Valle Florez (2003) quien realiza un estudio de la comunicación organizacional sin utilizar el procesamiento estadístico que se propone en esta investigación. Se miden las dimensiones: apertura, empatía y receptividad comunicativa y así se refleja en la figura 2.5. Con la aplicación del cuestionario se determinan las debilidades y fortalezas comunicacionales de la organización que se estudia.

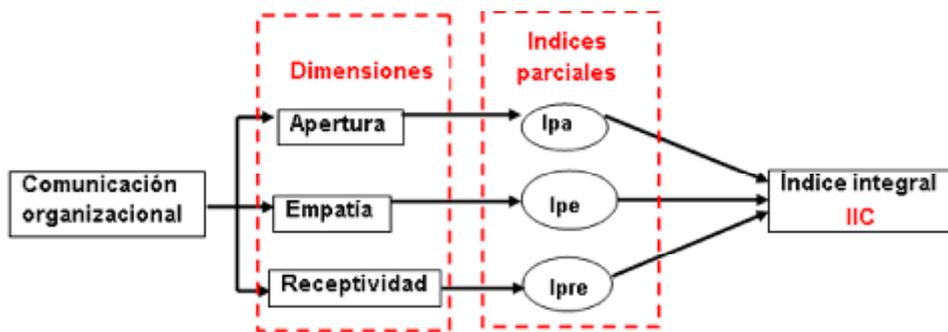


Figura 2.5. Dimensiones de la comunicación organizacional.

Cada una de las dimensiones se entiende como aparecen en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Dimensiones y niveles de medición de la comunicación organizacional.

Dimensiones	Niveles		
	Individual	Grupal	Empresarial
Apertura	Capacidad y actitud para comunicar sus sentimientos, pensamientos, emociones e ideas.	Capacidad y actitud al relacionarse y comunicarse espontáneamente con los demás grupos.	Actitud y capacidad de los directivos para convivir con sus trabajadores de manera abierta, sincera y espontánea.
Empatía	-	Capacidad de colocarse en la posición de los otros grupos y entenderles y apoyarle en sus procesos de trabajo.	Actitud de los directivos para entender y acompañar al trabajador en su proceso de decodificación de los mensajes.
Receptividad	Capacidad y actitud de recibir y atender las ideas y opiniones que tienen los demás sobre uno.	Capacidad y actitud para recibir mensajes del entorno, personas y demás grupos de la organización.	Actitud y capacidad de los directivos para escuchar y atender los mensajes del trabajador.

Cuestionario de sentido de pertenencia: la implicación de los trabajadores con la organización tiene su expresión en la actitud del individuo hacia la institución; se refleja en la fidelidad, identificación y participación. En la literatura consultada se valora la construcción de indicadores intangibles (Cuesta Santos y Valencia Rodríguez, 2014; Medina León, et al., 2014) y dentro de ellos se destaca el sentido de compromiso o de pertenencia a la organización.

El objetivo de la aplicación del cuestionario es reflejar el comportamiento del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización (Anexo 5). Fue

elaborado a partir de una técnica propuesta por Miyashiro Pérez (1997). Se escogen los ítems del cuestionario de sentido de pertenencia que se relacionan con la comunicación, todos son de corte cualitativo. Los ítems de corte cuantitativo son tomados del cuestionario elaborado por Sherif, Muzafer y Carolyn (1956) que parte de las categorías propias del sujeto y permite conocer hasta qué punto está implicado en el objeto de estudio. Se escogieron los ítems positivos que facilitan la evaluación objetiva del sentido de pertenencia desde el punto de vista cuantitativo. Con el resultado de su aplicación se obtiene un índice integral del sentido de pertenencia como queda reflejado en la figura 2.6.

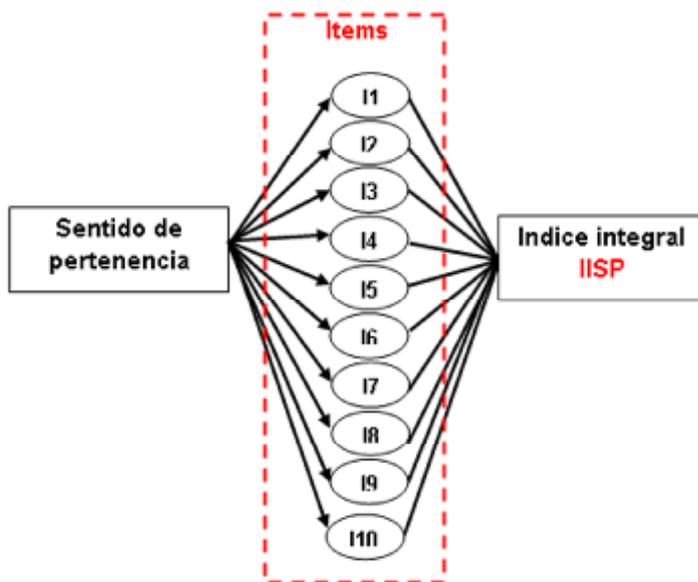


Figura 2.6. Obtención del índice integral de sentido de pertenencia a la organización.

Cuestionario de motivación laboral: tiene como objetivo evaluar el grado de motivación de los trabajadores con su organización. Para la confección del cuestionario (Anexo 6) se tuvo en cuenta una propuesta de la casa consultora Better be yourself (2004) respaldada por numerosas investigaciones realizadas por ella y que agrupa las diferentes influencias que determinan el grado de satisfacción de los trabajadores. La evaluación de la motivación laboral 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) que aparecen expuestas en la figura 2.7.

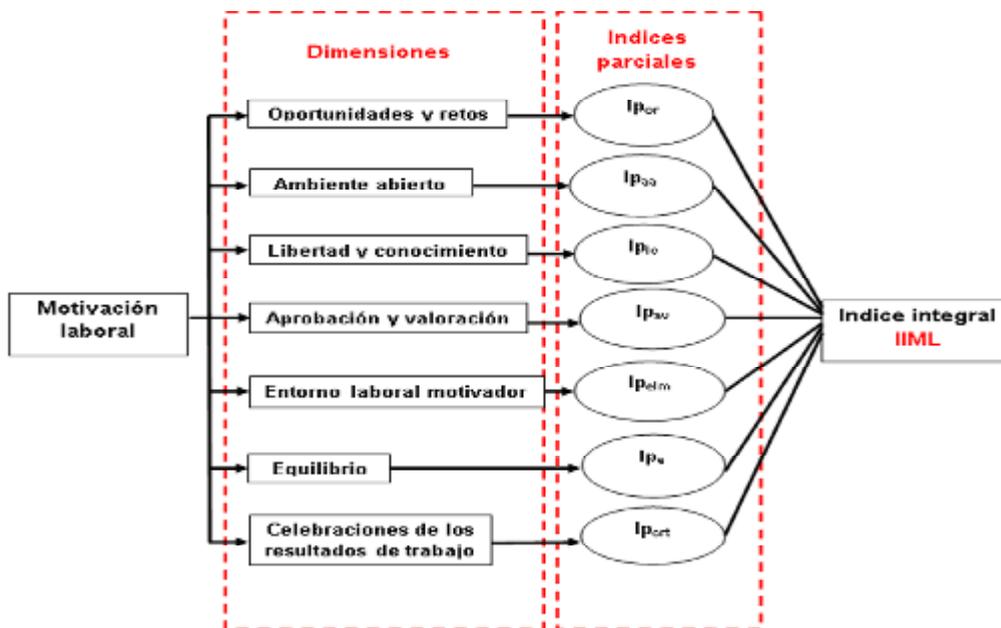


Figura 2.7. Dimensiones de la motivación laboral.

Cuestionario de clima organizacional: se utiliza para evaluar el comportamiento del clima organizacional en una organización. Se analizan las categorías que afectan el desempeño de los trabajadores y se enfoca hacia los procesos donde el factor humano puede ser apalancado positivamente para crear un clima organizacional adecuado (Goncalves, 2002). La evaluación se realiza mediante siete dimensiones que se visualizan en la figura 2.8 y se detallan en el anexo 7.

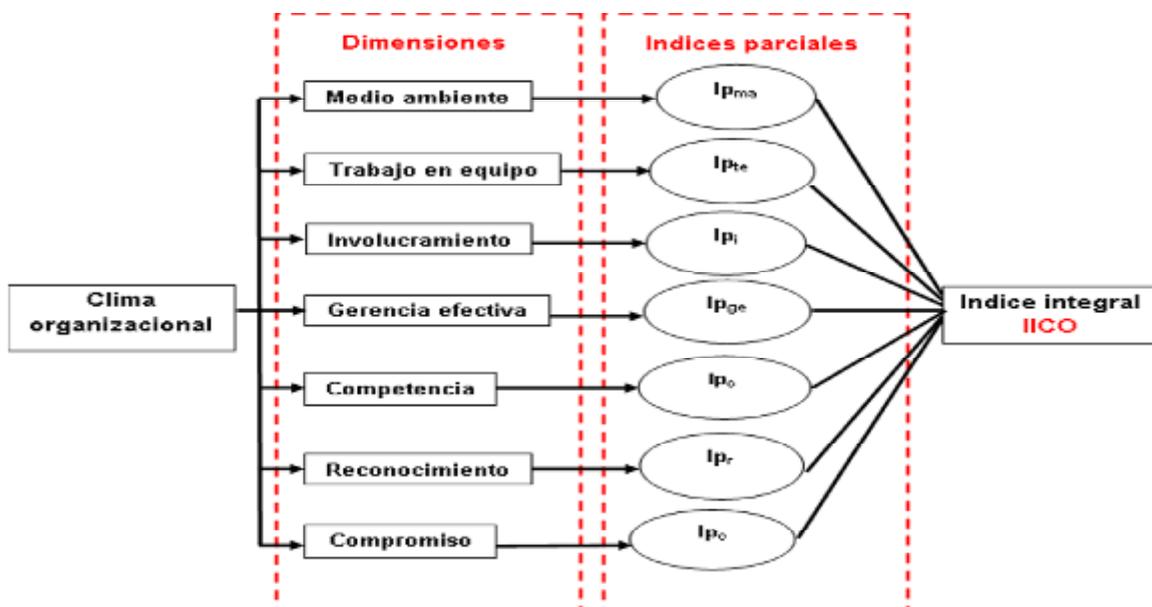


Figura 2.8. Dimensiones del clima organizacional.

En el anexo 8 se presenta un resumen de los pesos de cada uno de los índices integrales con los que se trabaja y la expresión general para su obtención.

Etapas 3.2 Evaluación del mensaje de la comunicación organizacional

Para la evaluación del mensaje se diseña un cuestionario estructurado que permite conocer la percepción de los miembros de la organización (Anexo 9). Mide fundamentalmente el nivel de respuesta comportamental y emocional, dada la formación perceptiva. Para dicha medición, la escala utilizada es de tipo Likert con un número impar (cinco) de alternativas presentadas a escoger una. Los datos que se recogen conforman los valores de percepción (X_{ij}) con respecto al grado de presencia de los atributos en el mensaje que se evalúa⁷ (simple, claro, interesante, reiterativo, permanente, creíble, congruente, organizado, breve, preciso y oportuno).

Existen diversos métodos de toma de decisiones multicriterios para determinar el peso relativo de diferentes elementos sobre la base de juicios subjetivos. En el caso de la investigación, se utiliza el Triángulo de Füller (Anexo 10) que permite obtener el orden de prioridad que le conceden los trabajadores a los atributos de un mensaje evaluado en el proceso de comunicación organizacional (Frías Jiménez, et al., 2008; Medina León, et al., 2014).

El diagrama de evaluación del mensaje que se utiliza en la investigación es aplicable a cualquier mensaje de la comunicación organizacional. Se presenta en la figura 2.9 y en él se articulan el análisis y la síntesis: se descompone el mensaje en atributos y después se integran en un índice integral (Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez, Smith Alayón; 2006).

Vista la misión como el mensaje fundamental en la organización; la propuesta en la investigación es evaluar el objetivo supremo de la institución objeto de estudio. El diagrama visualiza el comportamiento de los trabajadores de la organización con relación a la comunicación que ocurre en ella.

⁷ El proceso de selección de los atributos se encuentra en trabajo presentado por Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez y García Gutiérrez en evento Universidad 2010, titulado: "Estudio de la comunicación organizacional en la Facultad de Ingeniería Industrial y Economía de la UMCC". Se habían realizado estudios desde el año 2002 vinculados con el tema.

Para la identificación de los atributos que caracterizan al mensaje de la comunicación se utilizó el **criterio de expertos**.

Se realiza una búsqueda de los atributos que distinguen a los mensajes que fluyen en el proceso de comunicación organizacional. Se resumen los once atributos presentados con anterioridad, que deben poseer los mensajes para que sean percibidos con calidad por parte de los receptores.

Para la selección de los expertos es utilizado el **coeficiente de competencia** (Frías Jiménez, 2008). La opinión de cada experto vinculada con su nivel de conocimiento de la temática que se aborda, unido a las fuentes que le permiten comprobar su valoración; determinan el coeficiente de competencia. Su expresión matemática es:

$K = (K_c + K_a) / 2$, donde:

- ✚ K_c : coeficiente de conocimiento del experto acerca del tema investigado sobre la valoración del propio experto. Permite la evaluación de los atributos.
- ✚ K_a : coeficiente de argumentación de los criterios del experto. Consigue la evaluación de las fuentes que avalan la condición de especialista.

El especialista se considera un experto si la puntuación obtenida se encuentra en el rango $0.8 \leq K \leq 1$. El número de expertos que se utiliza en la investigación es determinado a través de una fórmula donde la cantidad de expertos $\leq a * n$; donde:

- ✚ a : un número entre 0.7 y 1 que prefija el investigador.
- ✚ n : el número de atributos del mensaje que se van a evaluar.

En la figura 2.10 se representan las variables que constituyen la base de la obtención de la función de utilidad con el que se evalúa la calidad del mensaje: percepción e importancia.

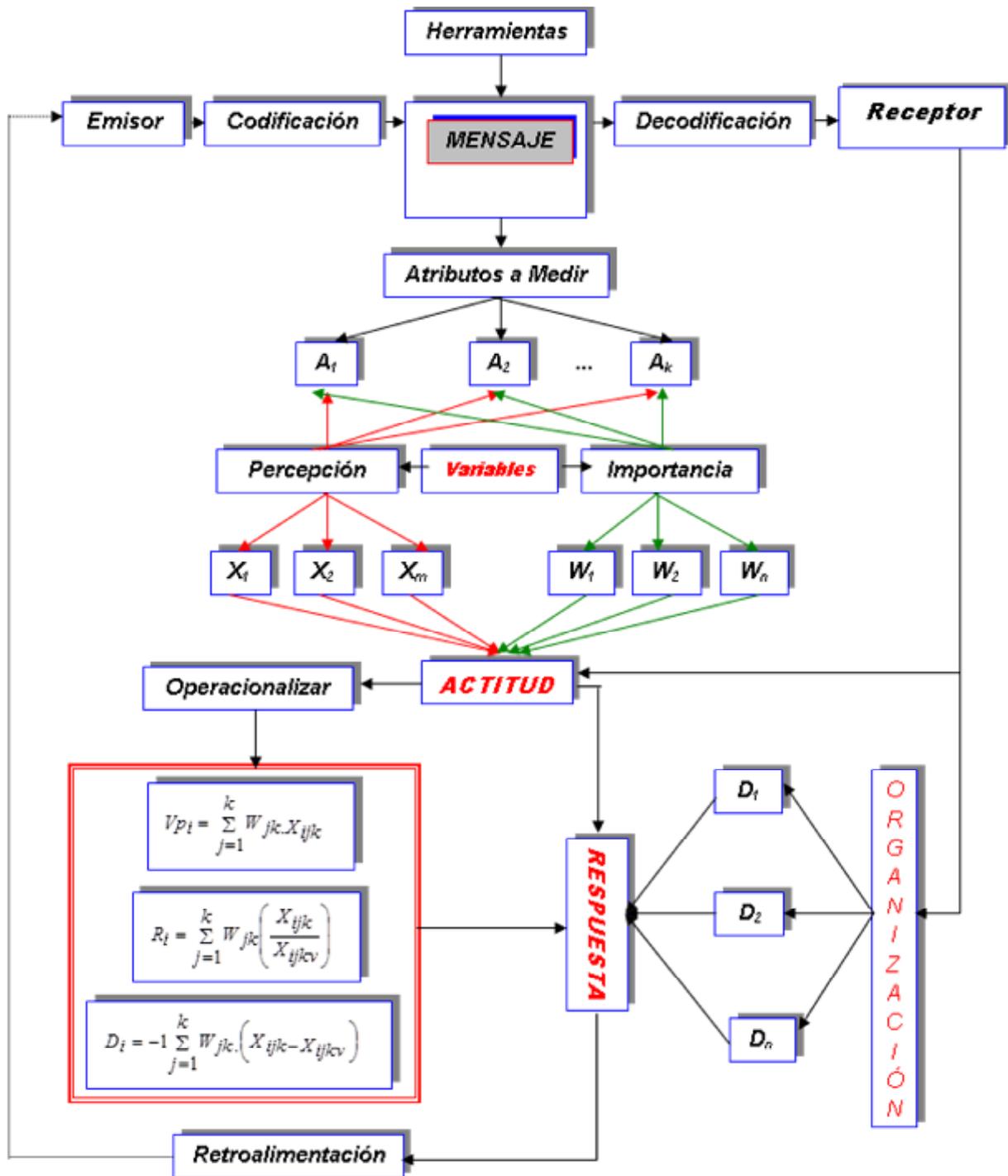


Figura 2.9. Diagrama lógico para evaluar el mensaje de la comunicación organizacional.

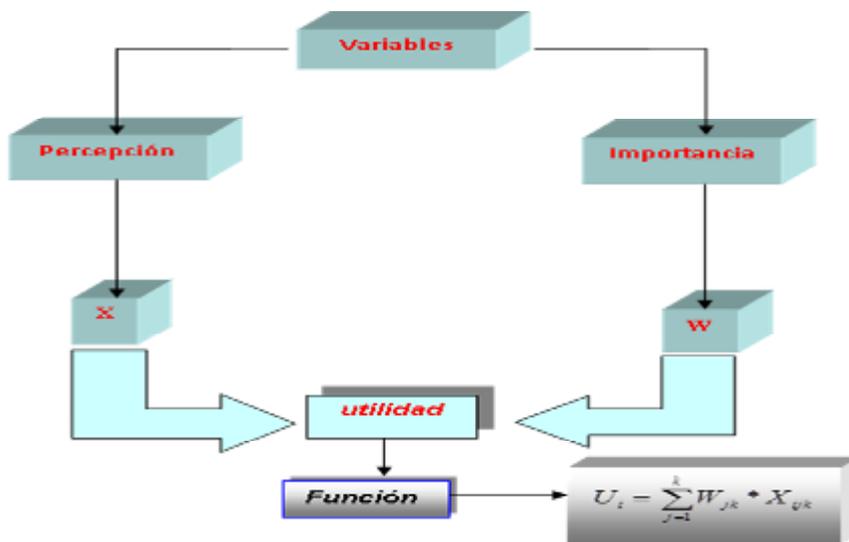


Figura 2.10. Representación gráfica para la obtención de la función de utilidad del mensaje.

Algunas consideraciones a tener en cuenta son:

- ✚ El trabajador (receptor) **percibe** el mensaje como un conjunto de atributos.
- ✚ El peso o importancia otorgada a cada atributo determinante de la elección, no es necesariamente igual.
- ✚ Los miembros de la organización poseen creencias que inciden en **el grado de presencia de los atributos** en el mensaje del proceso de comunicación que se evalúa.
- ✚ Los trabajadores tienen una **función de utilidad** para cada atributo que asocia **la utilidad esperada** con el grado de presencia del atributo en el mensaje.
- ✚ La **percepción** del trabajador está **estructurada**, el sustento se encuentra en un tratamiento de la información recibida a través del mensaje evaluado.

El resultado de la función de utilidad se expresa como media ponderada de los valores correspondientes a la evaluación que realiza el miembro de la organización de cada uno de los atributos del mensaje que evalúa según su percepción. La expresión algebraica es:

$$U_i = \sum_{k=1}^n W_{jk} * X_{ijk}$$

Donde:

U_i : Utilidad del mensaje para el cliente interno j.

W_{jk} : Importancia relativa para el cliente j del atributo k.

X_{ijk} : Grado de presencia percibido del atributo k para el cliente interno j en el mensaje.

n: número de atributos determinantes.

La información necesaria para obtener la utilidad del mensaje está contenida en la evaluación del grado de presencia percibida de cada uno de sus atributos y la medición de la importancia relativa. La estimación de ambas variables requiere de un procedimiento donde se utiliza el método matricial expresado en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Método matricial para la estimación de las variables importancia y percepción del mensaje del proceso de comunicación.

S_i	A_1	A_2	...	A_K	U_P
S_1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1K}	U_{P1}
S_2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2K}	U_{P2}
...
S_N	X_{N1}	X_{N2}	...	X_{NK}	U_{PN}
W_{JK}	W_{J1}	W_{J2}	...	W_{JK}	W_J
D_T	D_{T1}	D_{T2}	...	D_{TK}	D_T
D_N	D_{N1}	D_{N2}	...	D_{NK}	D_N

A_k : atributo del mensaje.

S_N : Área de la organización.

X_{nk} : Grado de presencia percibido de un atributo.

W_{jk} : Importancia relativa para el cliente j del atributo k.

D_T : Desviación típica de la distribución de los valores obtenidos en la evaluación de cada atributo. Muestra el grado en que puede diferenciarse un atributo.

D_N : Determinancia normalizada de un atributo. El producto de la importancia y la desviación típica y luego su normalización.

U_{PN} : utilidad del mensaje

Para el cálculo de las puntuaciones globales se utilizan las fórmulas:

$$U_1 = W_{J1} (X_{11}) + W_{J2} (X_{12}) + \dots + W_{JK} (X_{1K})$$

$$U_2 = W_{J1} (X_{21}) + W_{J2} (X_{22}) + \dots + W_{JK} (X_{2K})$$

$$U_n = W_{J1} (X_{N1}) + W_{J2} (X_{N2}) + \dots + W_{JK} (X_{NK})$$

Cuando se obtienen los datos de la prioridad y el grado de presencia percibida en el mensaje de la comunicación que se evalúa, se utiliza una matriz que facilita la toma de decisiones a los responsables del proceso y se denomina: Importancia–Grado de presencia percibido (W–X). Está conformada por cuatro cuadrantes

como aparece en la figura 2.11. Las líneas divisorias representan los valores medios de la percepción e importancia.

Importancia

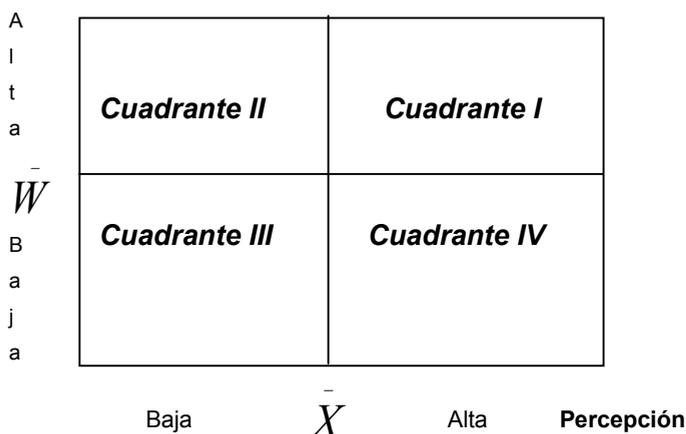


Figura 2.11. Matriz W-X (Importancia-Grado de presencia percibido).

La significación de los atributos ubicados en cada uno de los cuadrantes es la siguiente:

Cuadrante I Área de buen trabajo o de fortalezas: En esta área aparecen los atributos que poseen alta importancia y alta percepción. Las características del mensaje ubicadas en este cuadrante han sido trabajadas de forma satisfactoria por los emisores del mensaje de la comunicación que se evalúa.

Cuadrante II Área de oportunidades de mejora: Los atributos que se ubican en este cuadrante poseen una alta importancia para los receptores del mensaje. Contrariamente se manifiesta el grado de presencia percibido de los atributos: es bajo. En estas características deben concentrarse los emisores para elaborar sus estrategias de comunicación de la organización y de los diferentes departamentos y áreas.

Cuadrante III Área de vigilia: Están los atributos que no son importantes para los receptores y que no son evaluados con un alto grado de percepción. No obstante, su tratamiento no puede descuidarse debido a la posible evolución de los mismos dado el cambio del grado de presencia percibido o importancia que para los receptores del mensaje puedan tener en un futuro.

Cuadrante IV Área de esfuerzos mal invertidos: Los atributos que aparecen en este cuadrante tienen una baja importancia y sin embargo son valorados con altos

grados de presencia percibida. La utilización de los recursos en este sentido es necesaria seguirla en la organización.

Se utiliza el modelo de brechas para comparar los resultados de las diferentes áreas con los mayores valores obtenidos en la evaluación de cada uno de los atributos del mensaje de la comunicación.

El algoritmo presentado facilita a los responsables de la gestión y de la calidad de la comunicación de la organización, el conocimiento de la forma en que se reciben los mensajes, lo cual permite la elaboración y adopción de estrategias para el mejoramiento continuo de la organización.

Etapas 3.3 Diseño de la herramienta para el control de la gestión universitaria:

Puede ser utilizada cualquiera de las herramientas existentes a tales efectos, siempre que responda a un alineamiento entre planificación estratégica por área de resultado clave y el funcionamiento de los tres procesos sustantivos. En la investigación se sugiere la utilización del Cuadro de Mando Integral que permite articular un sistema de indicadores, los objetivos estratégicos y los procesos sustantivos de la educación superior. El sistema de indicadores que se genera facilita el proceso de evaluación sistemática de estudiantes, profesores y trabajadores de la institución como parte importante de los grupos de interés de la institución. A partir del análisis de indicadores determinados, se obtienen índices integrales que facilitan la aplicación del enfoque de mejora continua en las instituciones de educación superior en un período donde sobresalen las profundas modificaciones en el sector.

Dentro de las perspectivas que contiene el Cuadro de Mando Integral, en la investigación se profundiza en formación y crecimiento, recomendación dada en tesis doctorales anteriores (Alabart Pino, 2003; Villa González del Pino, 2006; Espino Valdés, 2014). En esta perspectiva se insertan los estudios de comunicación, clima y cultura organizacionales, motivación laboral y sentido de pertenencia que guardan relación no solo con el funcionamiento actual sino que constituyen variables a atender en función de los objetivos estratégicos y el futuro de la organización (Horvath, 2003).

Etapa 3.4 Identificación de relaciones causa – efecto: en la literatura revisada no se encontraron resultados donde se cuantifiquen las relaciones de dependencia entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Corzo Sánchez (2008) establece correlaciones entre las diferentes perspectivas mediante la utilización del coeficiente de correlación de Pearson. La existencia de correlaciones no es suficiente, hay que establecer un sistema de relaciones de dependencia para lo cual se tiene en cuenta el criterio de los responsables del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Etapa 3.5 Selección de indicadores: los indicadores a seleccionar deben estar en correspondencia con la planificación estratégica de la institución o unidad seleccionada, de forma tal que permitan determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos trazados. Los indicadores seleccionados varían en función de los niveles contemplados en la estructura de la organización pues en cada uno de ellos los problemas a solucionar y la toma de decisiones son diferentes (Nogueira Rivera, Medina León, Nogueira Rivera, 2004). El trabajo con indicadores permite actuar sobre las causas primarias de las dificultades que se presentan. Dentro de las técnicas que se utilizan para obtener los indicadores, se destacan el trabajo en grupo y el análisis de documentos.

Etapa 3.6 Diseño de índices integrales: En el procedimiento para el diseño de los instrumentos metodológicos de la investigación aparece la utilización de índices integrales que facilitan la toma de decisiones. El uso de índices facilita la mejora continua de la organización o proceso que se evalúe pues el diagnóstico es permanente y las acciones correctivas alternativas se toman en el momento en que aparecen las desviaciones.

Para el diseño de estos índices se tuvo en cuenta las consideraciones, fundamentación teórica y procedimiento que sobre la temática en particular realizaron Medina León, et al. (2014) así como los análisis realizados por Frías Jiménez, et al. (2008).

En la herramienta propia del sistema de control de gestión, se conciben los indicadores como índices sintéticos. Se siguen dos modos para obtener los datos concebidos.

Primer modo: trata los indicadores cuyos comportamientos se definen con respecto a los valores planificados y su expresión de cálculo es:

$$I_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n 1 - \left[\left(\frac{r_i - p_{oi}}{p_{oi}} \right) * \pm 1 \right]$$

Donde:

I_j : índice sintético de comportamiento de tipo j .

r_i : valor real del indicador parcial de tipo i .

p_{oi} : valor planificado del indicador parcial de tipo i .

n : número de indicadores parciales

El índice adopta valores entre 0 y 1, se incluyen los extremos; y valores > 1 , siempre y cuando el valor real sea mayor que el valor planificado. La interpretación es:

- El valor **1** refleja el comportamiento deseado (planificado) del índice. Cuando es mayor que **1**, es excepcional. Cuando el valor es 0, refleja un comportamiento nulo.
- Mientras mayor es el valor del índice y más se aproxime a 1, es más positivo el resultado y es mejor el comportamiento de lo que se evalúa.

Segundo modo: trata los indicadores cuyos comportamientos se definen con respecto a los valores de una escala de medición tipo Likert. Su expresión de cálculo es:

$$I_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{\text{máx} - [(r_i - \text{máx}) * -1]}{\text{máx}}$$

Donde:

I_j : índice de tipo j

máx: valor máximo de la escala

r_i : valor real del indicador parcial de tipo i .

La comparación se hace siempre con el valor máximo de la escala que puede ser considerado el ideal. Los valores se enmarcan en el intervalo [0; 1].

La interpretación es:

- a) Mientras mayor es el valor y se aproxima más a **1**, mejor comportamiento.
- b) El valor **1** significa que se está en presencia del comportamiento deseado del índice, mientras que el valor 0, refleja un comportamiento nulo.

Para la obtención de los índices integrales parciales y globales de la comunicación organizacional, la motivación laboral, el clima organizacional y el sentido de pertenencia; se tuvo en cuenta los análisis y reflexiones enunciados y detallados por diferentes autores (Diéguez Matellán, 2008; Viteri Moya, 2012; Cuesta Santos y Valencia Rodríguez, 2014) al referirse a indicadores intangibles que se deben construir para medir el desempeño organizacional.

Fase 4 Análisis de brechas y propuesta de acciones de mejora: comprende desde la aplicación de los instrumentos elaborados hasta la propuesta y ejecución de las acciones contempladas en los planes de mejora.

Etapas 4.1 Aplicación de instrumentos: Se seleccionan las personas para aplicar los instrumentos y se le brinda una preparación con vistas a lograr el objetivo propuesto con cada uno de ellos. Con la aplicación de los instrumentos se obtienen los índices integrales de las variables organizacionales sentido de pertenencia, motivación laboral, clima y comunicación organizacional así como de sus correspondientes dimensiones que potencian el control de gestión en las instituciones de educación superior.

Etapas 4.2 Frecuencia de análisis: Los indicadores e índices se actualizan de forma sistemática. El período de tiempo entre los análisis que se realizan es determinado según las características propias de la organización. El diseño de los indicadores está en correspondencia con la evolución y cambio de la estrategia de la organización.

Etapas 4.3 Determinación de debilidades: Se obtiene a partir del análisis de las desviaciones o brechas existentes entre la situación deseada y la situación actual de la institución. A partir de los índices integrales de las variables organizacionales

que se estudian y de las dimensiones, se determinan las debilidades para hacer los planes de mejora y retroalimentar al equipo de trabajo y todas las áreas de la institución de educación superior implicadas. Es importante la relación entre los aspectos negativos que se puedan destacar en el desarrollo de las variables organizacionales y los criterios cuantitativos que se exigen. En correspondencia se efectúan las evaluaciones del desempeño de estudiantes y trabajadores de la institución de educación superior.

Etapa 4.4 Propuesta de acciones de mejora: Se proponen acciones que permiten corregir las desviaciones encontradas, con alternativas para solucionar cada una de ellas.

2.3 Conclusiones parciales del capítulo II

1. El modelo conceptual y el procedimiento general para contribuir al control de gestión universitaria a través de la comunicación organizacional; la descripción del modelo actitudinal para medir el mensaje de la comunicación; el estudio de la motivación laboral, el clima organizacional y la comunicación organizacional a través de sus dimensiones; así como el sistema de indicadores diseñado, constituyen un instrumento metodológico útil para mejorar la gestión universitaria, a través de la integración de herramientas que facilitan el análisis dinámico y sistemático.
2. En el modelo propuesto se integran los tres niveles de gestión empresarial en los cuales se identifican de forma transversal la comunicación organizacional, lo que refuerza el papel que juegan las variables intangibles en el desarrollo de las instituciones de educación superior.
3. El procedimiento general se basa en el alineamiento entre la estrategia de la institución, los objetivos y las percepciones de sus miembros y permite identificar dificultades vinculadas con el control de gestión universitaria y su actualización permanente.
4. Los índices integrales para evaluar elementos subjetivos del factor humano de las instituciones de educación superior así como el avance en el logro de sus metas principales, favorecen la retroalimentación y el control sobre el funcionamiento de las organizaciones.

5. La propuesta de evaluación de la comunicación organizacional desde su mensaje principal; el clima organizacional, la motivación laboral y el sentido de pertenencia, enriquecen las herramientas que completan el sistema de control de gestión que se aplica y permiten actuar sobre las causas de las desviaciones y dificultades que existen en su funcionamiento.



Capítulo III

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE CASO. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS

Con la implementación del modelo de control de gestión diseñado para instituciones de educación superior cubanas que queda explícita en el presente capítulo, se cumplimenta el tercer objetivo específico de la investigación que consiste en aplicar el instrumento metodológico propuesto con filosofía de Cuadro de Mando Integral y el uso de índices integrales en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática (FCEI) de la Universidad de Matanzas.

Las premisas para la aplicación del modelo están presentes. La existencia de una institución orientada al perfeccionamiento de la educación superior se comprobó al estar reflejadas en el trabajo de la facultad, la implementación de reglamentos, resoluciones, indicaciones de los niveles superiores de dirección. Se muestran en los planes de trabajo metodológico de las diferentes áreas y a nivel de facultad, las acciones de preparación y superación en este sentido; en las actas de los consejos de dirección y en las de reuniones de departamento, las evidencias del trabajo con la base y los intercambios con estudiantes, trabajadores y profesores. Se ha perfeccionado el control interno y el consejo de dirección demuestra su interés por lograr el perfeccionamiento de la educación superior. Por otra parte, el miembro del equipo con dominio de la comunicación es el Vicedecano Docente.

3.1 Implementación del modelo para contribuir al control de gestión en instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional

La implementación se desarrolla según el procedimiento descrito en el capítulo II, epígrafe 2.2.1 de la tesis doctoral y se tiene en cuenta cada una de las fases y etapas concebidas.

Fase 1 Formación del equipo de trabajo:

Etapas 1.1 Conformación del equipo de trabajo: Para implementar el modelo de control de gestión en la FCEI de la Universidad de Matanzas fueron seleccionados los miembros del consejo de dirección en este nivel. Todos los implicados poseen dominio del trabajo en los procesos sustantivos de la educación superior y representan las áreas de la facultad. Poseen más de cinco años de experiencia en

la actividad. Las responsabilidades que desempeñan cada uno de los miembros del equipo son:

- ✚ Decano Facultad de Ciencias Económicas e Informática (coordinador del equipo)
- ✚ Vicedecano de Investigación y Postgrado
- ✚ Vicedecano Docente
- ✚ Secretaria Docente
- ✚ Jefe de Departamento Ingeniería Industrial
- ✚ Jefe de Departamento Informática
- ✚ Jefe de Departamento Economía
- ✚ Jefe de Departamento Contabilidad y Finanzas
- ✚ Jefe de Departamento Turismo
- ✚ Jefe de Departamento Técnicas de Dirección

Eta**pa 1.2 Capacitación de los implicados en el proceso:** se realizaron actividades metodológicas de capacitación de manera mensual, se incluyeron acciones vinculadas con la Federación Estudiantil Universitaria y la Unión de Jóvenes Comunistas. Se utilizaron diferentes formas de capacitación: entrenamiento en el uso de la herramienta a emplear para el control del plan de trabajo individual del profesor y de los cuadros, reuniones metodológicas con los colectivos laborales de las áreas de la FCEI, conferencias especializadas sobre el control de gestión y el Cuadro de Mando Integral como una de sus herramientas, debates sobre la planificación estratégica de la facultad y su alineamiento con las estrategias existentes a otros niveles del sector y de la organización, intercambios con profesores principales de año académico y estudiantes de las carreras que se desarrollan en la facultad sobre la importancia y conocimientos básicos de las variables del comportamiento organizacional que se miden en la investigación: comunicación organizacional, motivación laboral, clima organizacional y sentido de pertenencia.

Fase 2 Diagnóstico de la situación actual:

Eta**pa 2.1 Caracterización de la institución o unidad seleccionada:** Las instituciones de educación superior en Cuba se caracterizan por contar con una

estructura jerárquica, cuya línea de mando fluye del rectorado a las facultades; de la dirección de las facultades a la dirección de los departamentos y áreas que se subordinen. En los departamentos y áreas están subordinados trabajadores y profesores quienes a su vez inciden en los estudiantes. Se aplica la herramienta de control de gestión en la FCEI.

Los estudios universitarios en Matanzas comenzaron en 1972 como sede universitaria de la Universidad de La Habana. Fue evolucionando hasta convertirse en una universidad integrada en el año 2014 con el nombre de Universidad de Matanzas al integrarse la Universidad de Ciencias Pedagógicas y la Facultad de Cultura Física que pertenecían a los Ministerio de Educación y al INDER respectivamente. Cuenta con seis facultades. La Facultad de Ciencias Económicas e Informática es la de mayor matrícula por más de tres años consecutivos. En ella se estudian cinco carreras: Ingeniería Industrial, Ingeniería Informática, Contabilidad y Finanzas, Economía y Turismo. Dos programas de carreras poseen la evaluación de excelencia que otorga la Junta de Acreditación Nacional: Ingeniería Industrial y Economía, al igual que un programa de maestría que centra el Departamento de Ingeniería Industrial: Maestría en Administración de Empresas. Cuenta con dos áreas autorizadas para la realización de doctorados que lideran los departamentos Ingeniería Industrial y Economía. La facultad cuenta con 117 trabajadores: el 91 % está directamente vinculado a la docencia y la investigación. Del claustro propio, sin tener en cuenta los adiestrados y los auxiliares técnicos de la docencia, el 53 % de los profesores posee categoría docente superior (20 % titular y 33 % auxiliar). El 83 % posee categoría científica de Doctor en Ciencias de una determinada especialidad o de Máster (26 % doctores y 57 % máster). Cuenta con una Secretaría Docente, cinco departamentos docentes: Ingeniería Industrial, Informática, Contabilidad y Finanzas, Economía y Turismo; y un Departamento de Técnicas de Dirección. Con la utilización de la técnica lluvia de ideas se listan debilidades y fortalezas de la organización desde el plano interno y las oportunidades y amenazas desde el plano externo, tal y como aparece en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1. Listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la FCEI.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Reconocimiento de la necesidad de un sistema de control de gestión universitaria.</p> <p>F2. Facilidades para crear equipos multidisciplinarios a partir de la diversidad de perfiles de las carreras de la facultad.</p> <p>F3. Positivo impacto de la FCEI en la sociedad matancera.</p> <p>F4. El reconocimiento de los estudiantes a la calidad del claustro y el alto grado de satisfacción con su proceso de formación.</p> <p>F5. Liderazgo reconocido en el postgrado en el territorio.</p> <p>F6. Buena composición de categorías docentes y científicas del claustro.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Éxodo de profesores de la FCEI.</p> <p>D2. No se mantiene la implementación de resultados de investigación en la organización, vinculados con la gestión universitaria.</p> <p>D3. Escasa divulgación de resultados investigativos fuera del área específica de trabajo.</p> <p>D4. Insuficiente control en las áreas de la FCEI de la gestión de los procesos universitarios que definen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>D5. Desigual trabajo en el eslabón de base de las áreas.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Prioridad y apoyo institucional al perfeccionamiento de la educación superior en el territorio.</p> <p>O2. Necesidad en los centros universitarios del país de la integración de los procesos universitarios.</p> <p>O3. Consideración de la comunicación como estrategia maestra del Ministerio de Educación Superior.</p> <p>O4. Rol de los lineamientos del VI y VII Congresos del PCC en el cambio económico y social del país.</p> <p>O5. Integración de la educación superior en Matanzas.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Prioridad del trabajo en lo operativo ante lo estratégico.</p> <p>A2. Deficiente infraestructura tecnológica en la institución.</p> <p>A3. Falta de pensamiento estratégico en directivos de áreas de apoyo.</p> <p>A4. Pobre estimulación al sector de la educación superior.</p>

Los resultados de la matriz DAFO presentados en la figura 3.1 muestran los elementos más sobresalientes de cada uno de los cuadrantes.

	Oportunidades					Subt.	Amenazas				Subt.	Total
	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4		
Fortalezas												
F1	X	X	X	X	X	5	X	X	0	0	2	7
F2	X	X	0	X	0	3	0	X	X	0	2	5
F3	X	0	0	X	X	3	0	0	X	X	2	5
F4	X	0	X	0	0	2	0	X	0	X	2	4
F5	0	X	X	X	0	3	0	0	0	X	1	4
F6	X	X	0	X	0	3	X	X	0	0	2	5
Subtotal	5	4	3	5	2		2	4	2	3		
Debilidades												
D1	X	0	X	X	0	3	0	X	0	X	2	5
D2	X	X	X	X	0	4	X	X	X	0	3	7
D3	X	0	X	X	0	3	X	0	X	0	2	5
D4	X	X	X	X	X	5	X	X	X	0	3	8
D5	X	0	X	0	X	3	X	0	X	X	3	6
Subtotal	5	2	5	4	2		4	3	4	2		
Total	10	6	8	9	4		6	7	6	5		

Figura 3.1. Matriz DAFO.

En el plano interno de la facultad, la fortaleza de mayor peso es el reconocimiento de la necesidad de un sistema de control de gestión universitaria para colocarse a la altura de las exigencias del país, relacionadas con la educación superior al alcanzar los indicadores propuestos. Las debilidades marcadas en las que hay que centrar los esfuerzos y dependen del trabajo de la organización, se vinculan con la no implementación de resultados de investigación en la organización, vinculados con la gestión universitaria y el insuficiente control, en las áreas de la FCEI, de la gestión de los procesos universitarios que definen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En los aspectos externos que se estudian en la matriz DAFO son considerados la prioridad y apoyo institucional al perfeccionamiento de la educación superior en el territorio, el rol de los lineamientos del VI Congreso del PCC en el cambio económico y social del país; la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y el plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030 aprobados en el VII Congreso del PCC como las oportunidades que están en el entorno que pueden ser más aprovechadas por la organización objeto

de estudio mientras que la deficiente infraestructura tecnológica en la institución es la mayor amenaza que está fuera de lo interno de la facultad.

El cuadrante más significativo para la organización es el que relaciona las debilidades con las oportunidades (MINI-MAXI) por lo que se adopta una estrategia adaptativa.

Etapa 2.2 Determinación del conocimiento de la misión: Para determinar el grado de conocimiento de la misión por parte de los miembros de la FCEI, se aplicó un instrumento que contiene una pregunta con cinco alternativas de respuesta (Anexo 11). Los resultados se reflejan en la figura 3.2.

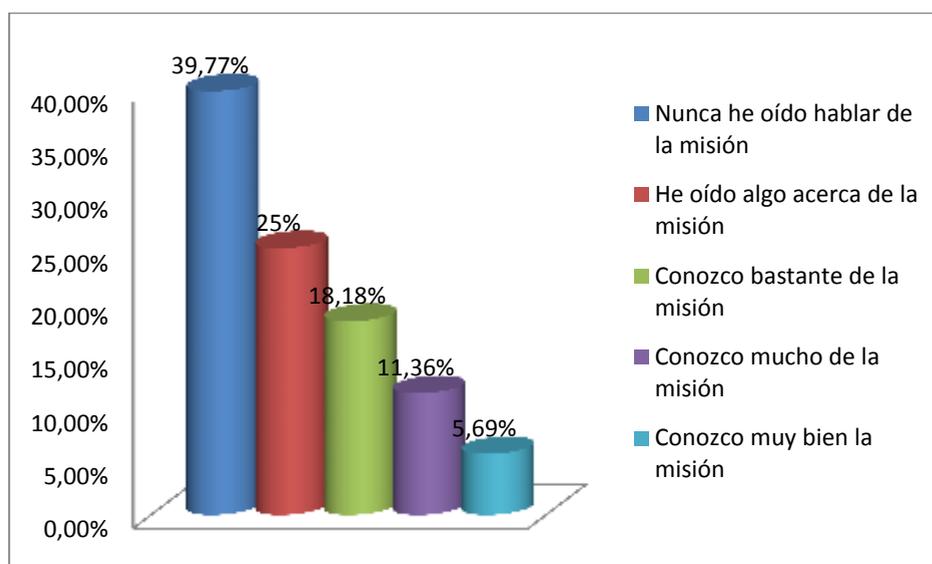


Figura 3.2. Nivel de conocimiento de la misión.

Es pobre la notoriedad del mensaje del proceso de comunicación que se evalúa. El 64,77 % de los trabajadores de la FCEI encuestados, no dominan los elementos contenidos en el objetivo supremo de la organización. Su conocimiento es una condición vital para el logro de las metas contenidas en la planificación estratégica y para el manejo de variables vinculadas con el alcance de los objetivos estratégicos por parte de los directivos implicados y responsables de los resultados.

Etapa 2.3 Revisión de la planificación estratégica: La FCEI cuenta con su planificación estratégica que es actualizada todos los años en el período donde se realiza el balance del cumplimiento de los objetivos estratégicos del año que

concluye, y se proyectan los objetivos del próximo año en correspondencia con los objetivos estratégicos contemplados en cada una de las áreas de resultados clave a nivel de universidad y de Ministerio de Educación Superior. A nivel de facultad no existe dominio de la misión pero sí de los elementos fundamentales que se controlan en su evaluación del desempeño anual. En los profesores y estudiantes de las áreas que la conforman, no existe total claridad, de la forma en que sus miembros contribuyen al logro de los objetivos estratégicos trazados. Los objetivos individuales de cada trabajador se planifican, pero el control de gestión de cada uno de los indicadores que se proyectan de manera individual, no es sistemático. La forma en que se ejecutan las acciones no garantiza el aporte de cada área al cumplimiento de las metas del nivel superior.

Etapas 2.4 Actualización y correspondencia de las estrategias existentes en los diferentes niveles de dirección: al realizar el análisis de la correspondencia entre las planificaciones estratégicas en los diferentes niveles de dirección en los años que abarca el estudio de caso (2013-2016), y utilizar las técnicas análisis de documentos y trabajo en grupo, se constata, por parte del equipo de trabajo, que la planificación estratégica de cada una de las áreas y de la facultad mantienen los mismos objetivos y áreas de resultado clave de la planificación estratégica de la universidad y del Ministerio de Educación Superior.

En la presente investigación se utilizó un cuestionario que se aplicó a los miembros del consejo de dirección de: la Universidad de Matanzas, las seis facultades y los cuatro Centros Universitarios Municipales al ser un elemento que afloró en la situación problemática de la investigación y una debilidad reflejada en investigaciones anteriores que se relacionan con el control de gestión (Nogueira Rivera, 2002; Villa González del Pino, 2006; Comas Rodríguez, 2013).

El análisis de los resultados refleja el grado de articulación y alineamiento estratégico entre los procesos sustantivos de la organización y los objetivos estratégicos contenidos en las áreas de resultado clave. En la tabla 3.1 puede observarse deficiencias pero las correlaciones son altas y muestran que hay articulación en la planificación estratégica realizada para el año 2016.

Tabla 3.1. Articulación de los procesos sustantivos con los objetivos estratégicos.

Obj. Est.	Procesos sustantivos		
	Formación	Investigación	Extensión
O1	4,1	3,0	3,8
O2	3,9	3,7	3,3
O3	3,8	4,0	3,4
O4	4,0	3,0	3,0
O5	3,0	3,6	2,9
O6	3,0	3,4	3,5
O7	3,4	3,0	3,1
O8	3,6	3,4	3,3
O9	4,0	3,3	3,3

De forma general el grado de articulación de los objetivos estratégicos con los procesos sustantivos investigación y extensión universitaria está por debajo de 3,5. Son importantes las causas de que la percepción que poseen los directivos de esta articulación sea la reflejada en la tabla que se analiza dentro de las que se pueden encontrar el dominio de lo que contiene cada proceso sustantivo y de los lineamientos y criterios de medida que garantizan el cumplimiento adecuado de cada uno de los objetivos trazados en la planificación estratégica.

Fase 3 Determinación del instrumento metodológico:

Etapas 3.1 Elaboración de los instrumentos para medir la comunicación

organizacional: Se comprobó la validez y fiabilidad de los instrumentos elaborados que permiten la medición de la comunicación organizacional.

Los coeficientes Alpha de Conbrach calculados se muestran en la tabla 3.2. Todos son aceptados, el $\text{Alpha} > 0.7$ para cada uno de los instrumentos que se aplican; lo que demuestra que son significativos y existe fiabilidad.

Tabla 3.2. Coeficientes Alpha de Conbrach para cuestionarios.

Cuestionario	Coefficiente Alpha de Conbrach
Sentido de pertenencia	Alpha= 0, 7032
Motivación laboral	Alpha= 0, 9201
Clima organizacional	Alpha= 0, 9728
Comunicación organizacional	Alpha= 0,8356

Para obtener la validez de contenido se utilizó el coeficiente de concordancia de Kendall que resultó significativo ($W > 0,75$) en cada uno de los casos, la escala

seleccionada recoge los diferentes aspectos considerados básicos en el objeto de análisis, lo que se representa en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Coeficientes de concordancia de Kendall para cuestionarios.

Cuestionario	Coeficiente de concordancia de Kendall
Sentido de pertenencia	W= 0, 8305
Motivación laboral	W= 0, 8820
Clima organizacional	W= 0, 7567
Comunicación organizacional	W= 0,8077

Con relación a la validez de constructo (Anexo 12) se demuestra que existe relación positiva de la comunicación con el sentido de pertenencia, la motivación laboral y el clima organizacional. Se demuestra que la correlación es positiva y sustancial, por lo que se aporta evidencia para la validez de constructo. La validez de criterio (Anexo 13) se obtuvo a partir de la utilización de un criterio estándar (variable global); los resultados fueron significativos.

Es fundamental la determinación de la validez de criterio y de constructo pues se verificó la relación sólida que existe entre las variables intangibles que se miden y el aporte que cada uno de los indicadores evaluados ofrece a la medición de la variable intangible en cuestión.

Etapas 3.2 Evaluación del mensaje de la comunicación organizacional

El mensaje que se analiza es el objetivo supremo de la organización: la misión. Dos cuestionarios se aplicaron: el primero para determinar el grado de presencia percibido de los atributos en el mensaje que se evaluó y un segundo para obtener los valores de importancia de cada uno de los atributos.

La misión de la FCEI es: La Facultad de Ciencias Económicas e Informática contribuye a la formación de profesionales: forma y consolida valores patrios y de profundo sentido humanista; preserva, genera y promueve competencias profesionales en ciencias técnicas y económicas; que se reflejan en la formación integral del profesional, la educación postgraduada, la preparación y superación de cuadros y reservas del Estado y del Gobierno, las actividades de ciencia, tecnología e innovación y la extensión; con pertinencia, actualidad, eficacia,

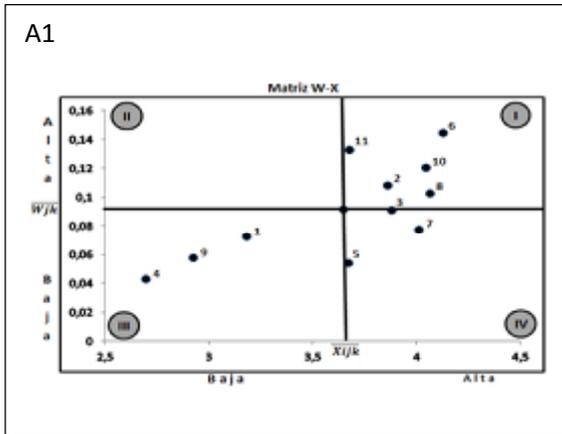
eficiencia y racionalidad, acorde con las exigencias de la sociedad cubana y matancera.

Los datos vinculados con la prioridad o importancia otorgada a cada atributo por los miembros de la organización y el grado de presencia percibida en el mensaje de la comunicación evaluado en las áreas de la FCEI, fueron ubicados en la matriz: Importancia–Grado de presencia percibido (W–X). La relación se representa en la forma que se refleja en la figura 3.3 para las diferentes áreas de la facultad.

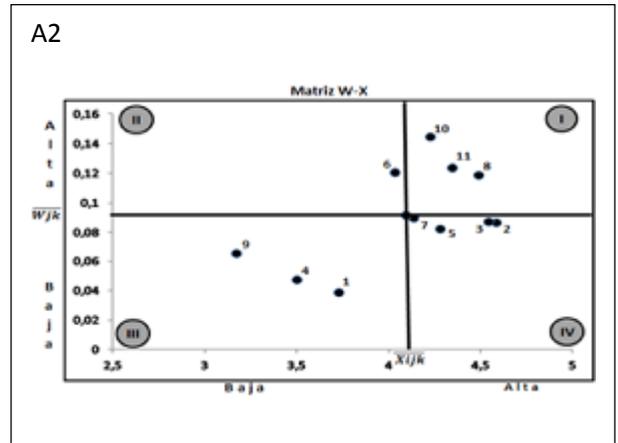
En el análisis de los resultados para el área A1, aparecen en el cuadrante I, cinco atributos que son percibidos con buen desempeño y considerados con alta importancia. El 45,45 % del total de atributos son vistos como determinantes en la calidad del mensaje que se emite. Se refieren a la claridad, credibilidad, organización, precisión y oportunidad de la misión. En el cuadrante II no quedó ubicado ninguno de los once atributos. En el cuadrante III son ubicados los atributos simple, reiterativo y breve que fueron evaluados como de baja importancia para que el mensaje posea calidad y son bajos los valores de percepción concedidos por los miembros del área. En el cuadrante IV están comprendidos los atributos a los cuales se les ha hecho hincapié y los esfuerzos hacia ellos han sido mal invertidos. Las características interesante, permanente y congruente, son evaluadas con altos valores de percepción y no son consideradas importantes para los trabajadores del área. Se trabaja en el aumento de la importancia de estos atributos que poseen alto grado de presencia percibido.

En A2 el análisis de la relación de la prioridad de los atributos con sus valores de percepción en la evaluación de la misión de la FCEI, refleja dispersión de los atributos en los cuadrantes de la matriz W-X. En el cuadrante I donde se muestran las fortalezas del mensaje, se encuentran ubicados tres atributos: organizado, preciso y oportuno lo que representa el 27.27 % del total. Para los miembros de esta área, la calidad del mensaje está muy relacionada con estos atributos a los cuales le han concedido alta importancia y altos valores de percepción. En el cuadrante II está ubicado el atributo creíble muy cerca de los valores de percepción considerados para los atributos que se encuentran en el cuadrante I.

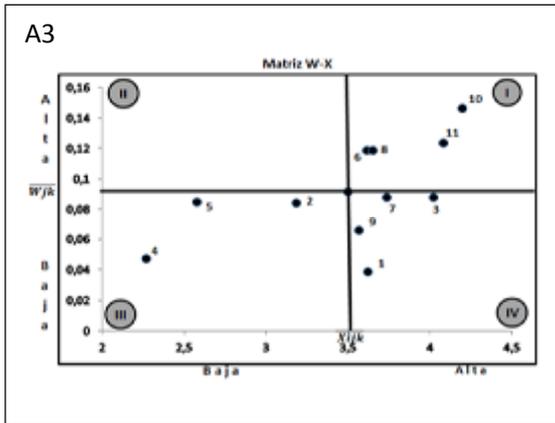
A1



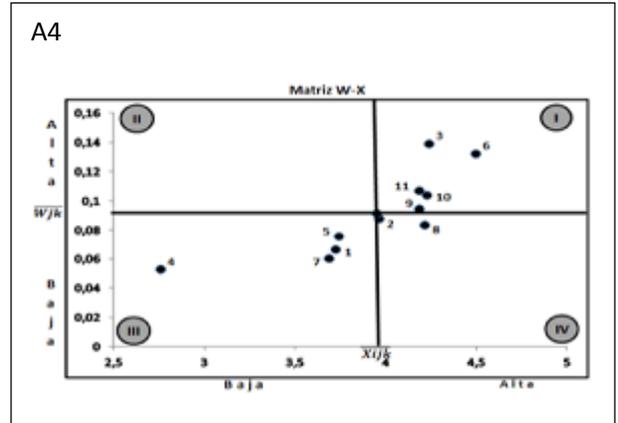
A2



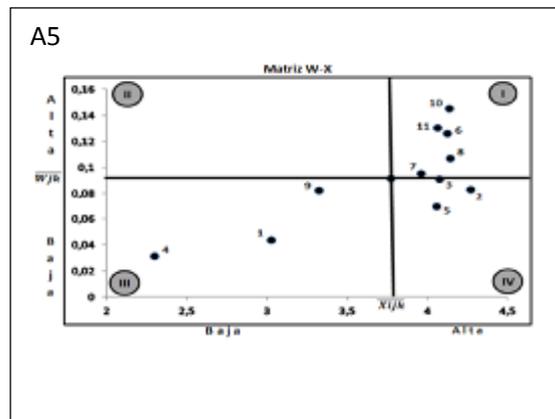
A3



A4



A5



A6

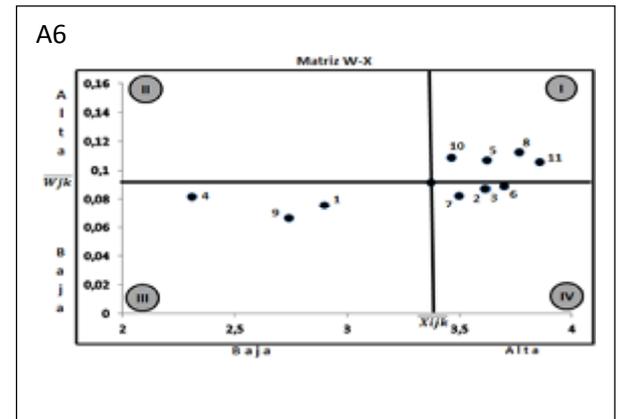


Figura 3.3. Matriz W-X (importancia- grado de presencia percibido) para las áreas de la FCEI.

Se trabaja con la percepción del desempeño del atributo relacionado con la emisión del mensaje para los miembros del área. En el cuadrante III los lugares los ocupan los atributos simple, reiterativo y breve. Hay coincidencia con los atributos que los miembros de A1 ubican en este cuadrante de la matriz: fueron evaluados de baja importancia para la calidad del mensaje y son bajos los valores de percepción que le conceden. En el cuadrante IV aparecen cuatro atributos: claro, interesante, permanente y congruente. La organización pierde recursos; incluye el desgaste de los recursos humanos en aspectos poco importantes para los miembros del área que se analiza. Los esfuerzos no están en correspondencia con los valores de importancia otorgados a los atributos.

Para A3 en el cuadrante I se encuentran cuatro atributos: creíble, organizado, preciso y oportuno. De ellos depende en mayor medida, según los miembros de esta área, la calidad del mensaje transmitido por los emisores de la comunicación organizacional. En el cuadrante II no está ubicado ningún atributo. En el cuadrante III se ubican los atributos claro, reiterativo y permanente. La importancia que le conceden a estos atributos los miembros de A3 es baja; no son atributos significativos para que el mensaje tenga calidad. Los valores de percepción son igualmente bajos. En el cuadrante IV se encuentran cuatro atributos: simple, interesante, congruente y breve.

En A4 los resultados de los cuestionarios aplicados muestran en el cuadrante I de la matriz W-X, cinco atributos que para los miembros del área definen la calidad del mensaje transmitido: interesante, creíble, breve, preciso y oportuno. Estos atributos han sido bien trabajados en la elaboración de la misión. En el cuadrante II no se ubica ningún atributo. En el cuadrante III se ubican los atributos simple, reiterativo, permanente y congruente; la importancia que le conceden a estos atributos es baja, no son considerados significativos para que el mensaje tenga calidad. Los valores de percepción son bajos. Se atiende la evolución de estos atributos que pueden favorecer o empañar la calidad percibida de los mensajes emitidos. En el cuadrante IV aparecen dos atributos: claro y organizado.

En el área A5 de la FCEI, los atributos claves en los mensajes que reciben los miembros son: credibilidad, congruencia, organización, precisión y oportunidad;

están ubicados en el cuadrante I de la matriz W-X. En el cuadrante II, al igual que en áreas anteriores, no se ubica ningún atributo. En el cuadrante III se ubican los atributos simple, reiterativo y breve. La importancia que le conceden a estos atributos es baja al igual que los valores de percepción otorgados; no son atributos definitorios de la calidad del mensaje para los trabajadores del área. En el cuadrante IV aparecen tres atributos: que el mensaje tenga claridad, interés y permanencia, no es vital para los trabajadores de A5 a pesar de ser atributos con altos valores de percepción.

Los resultados obtenidos para el área A6 de la FCEI muestran que en el cuadrante I aparecen cuatro atributos. La misión es permanente, organizada, precisa y oportuna; son los atributos más importantes y mejor percibidos en la evaluación de la calidad del mensaje que reciben. En el área de oportunidad de mejoras (cuadrante II) no quedó ubicado ningún atributo. En el área de vigilia correspondiente al cuadrante III aparecen tres atributos: simple, reiterativo y breve. Estos atributos poseen bajos valores de percepción y también de prioridad para los miembros del departamento, lo que significa que no son determinantes en la calidad de los mensajes que reciben. En el cuadrante IV se encuentran cuatro atributos. Para los integrantes de A6 no hay que dedicarle muchos esfuerzos a los atributos: claro, interesante, creíble y congruente; no le otorgan una alta importancia en la evaluación de la calidad de los mensajes que reciben.

La cantidad de veces que aparece cada atributo en los cuadrantes de la matriz W-X, es objeto de análisis: permite generalizar los atributos del mensaje de mayor importancia y mejor desempeño en la organización, lo que se observa en la tabla 3.4.

Los atributos preciso y oportuno se encuentran concentrados totalmente en el cuadrante I de la matriz: área de buen trabajo. Los valores de presencia percibida y de importancia otorgados a estos atributos por los trabajadores de todas las áreas son altos, están trabajados y percibidos de forma adecuada por la organización. Los atributos creíble y organizado resultan de alta importancia para los miembros de la organización y las fortalezas de su tratamiento, por parte de los emisores, se encuentran concentradas en el cuadrante I.

Tabla 3.4. Números de presencia de atributos por cuadrantes de las matrices W-X.

Atributos	Cuadrante I	Cuadrante II	Cuadrante III	Cuadrante IV
(1) Simple	-	-	5	1
(2) Claro	1	-	1	4
(3) Interesante	1	-	-	5
(4) Reiterativo	-	-	6	-
(5) Permanente	1	-	2	3
(6) Creíble	4	1	-	1
(7) Congruente	1	-	1	4
(8) Organizado	5	-	-	1
(9) Breve	1	-	4	1
(10) Preciso	6	-	-	-
(11) Oportuno	6	-	-	-

Los esfuerzos se invierten mal en los atributos claro, interesante y congruente. Son los atributos de más baja importancia y sin embargo, poseen alta percepción lo que hace que estén ubicados mayormente en el cuadrante IV.

En el análisis de los resultados de la evaluación del mensaje, se utiliza el modelo de brechas que aparece en la tabla 3.5. Al determinar los valores del mensaje virtual (conformado por el valor más alto obtenido para cada uno de los atributos) y analizarlos con respecto a los obtenidos en cada una de las áreas, los datos reflejan dónde se centran las fortalezas y debilidades de la gestión de la comunicación organizacional en el objeto de estudio.

Tabla 3.5. Modelo de brechas para las áreas de la FCEI.

Atributos	Wjk	Xijk1	Xijk2	Xijk3	Xijk4	Xijk5	Xijk6	Xijkv	Virtual
1	0,0555	3,183	3,732	3,622	3,729	3,028	2,900	3,732	
2	0,0893	3,863	4,588	3,187	3,967	4,275	3,620	4,588	
3	0,0970	3,880	4,550	4,023	4,245	4,079	3,614	4,550	
4	0,0502	2,699	3,506	2,270	2,763	2,303	2,310	3,506	
5	0,0784	3,675	4,287	2,580	3,746	4,060	3,622	4,287	
6	0,1214	4,130	4,040	3,621	4,503	4,126	3,702	4,503	
7	0,0818	4,013	4,140	3,741	3,693	3,961	3,500	4,140	
8	0,1068	4,065	4,495	3,652	4,219	4,145	3,768	4,495	
9	0,0716	2,926	3,176	3,567	4,191	3,325	2,742	4,191	
10	0,1280	4,047	4,229	4,203	4,233	4,138	3,464	4,233	
11	0,1202	3,679	4,349	4,084	4,186	4,069	3,857	4,349	
Vp		3,7551	4,1709	3,6120	4,0498	3,9038	3,4762	4,3003	

Los atributos 1 (simple) y 4 (reiterativo) son considerados los de más bajos valores en las características del mensaje virtual y a su vez son los atributos a los cuales se le concedió menor peso en la determinación de la calidad del mensaje que se emite. Las áreas A2 y A4 de la FCEI otorgan valores de presencia percibida superiores al resto de las áreas. La función de utilidad del mensaje para estas áreas es mayor: la misión se percibe mejor e influye positivamente en el comportamiento de los miembros con respecto a su organización de pertenencia.

Los atributos 6 (creíble), 10 (preciso) y 11 (oportuno) son considerados los de mayor grado de importancia por los miembros de la organización. Se destacan entre los de mayor grado de presencia percibida en el mensaje analizado.

La claridad del mensaje (2) tiene un alto valor de presencia percibida fundamentalmente para las áreas A2, A4 y A5. Es el atributo de mayor valor en el mensaje virtual pero es de los de más bajos valores en la prioridad que se concede a los atributos de un mensaje. Un comportamiento similar posee el atributo 3 vinculado con lo interesante del mensaje que se transmite. Un atributo importante y de valores altos en el mensaje virtual es el 8 (organizado). En dos de las áreas, los resultados están alejados del valor virtual con el que se compara la percepción de los atributos.

Las estrategias se vinculan con las características propias de los miembros del área y el tratamiento de los mensajes que emiten los máximos responsables de la comunicación organizacional y del cumplimiento de la misión en la organización.

A pesar de tener un valor de presencia percibida alto, el atributo 5, referido a la permanencia del mensaje resulta de los menos importantes para los miembros de la organización. No se deben desgastar recursos en la gestión del atributo en particular.

Existen debilidades en la transmisión del mensaje de la comunicación. Los emisores no siempre tienen en cuenta la percepción y características de los receptores de los mensajes lo cual repercute en el logro de las metas trazadas. Las estrategias de comunicación organizacional que se aplican en la facultad, conciben la disminución paulatina de las brechas existentes entre lo que esperan los emisores de los mensajes y lo que obtienen los receptores. Las diferencias

provocaron la aparición de conflictos con los que se trabaja de manera individualizada. Los canales de transmisión de los mensajes se diversificaron y la comprobación del nivel de notoriedad de los mensajes, controlada de forma sistemática.

Etapas 3.3 Diseño de la herramienta para el control de la gestión universitaria:

Se incluyen pasos para la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la FCEI de la Universidad de Matanzas. Las debilidades se ponen al descubierto una vez que se trabaja con esta filosofía. Se describe la ejecución de las acciones realizadas para cumplimentar la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

En la explicación de la aplicación de la herramienta, se reflejan los resultados obtenidos a partir del seguimiento de los indicadores e índices en el Cuadro de Mando Integral como herramienta que se utiliza en la FCEI de la Universidad de Matanzas para el control de la gestión universitaria.

Se realiza una caracterización del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Económicas e Informática de la Universidad de Matanzas. Se señalan un conjunto de debilidades que se relacionan y argumentan la necesidad de implementar una herramienta de control de gestión en la organización:

- ✚ A las áreas de resultado clave, los objetivos estratégicos y lineamientos asociados, se les da tratamiento en las áreas funcionales.
- ✚ Las acciones de coordinación entre áreas y niveles de dirección, no se articulan de modo coherente con los propósitos que accionan de modo transversal en la organización y que definen su razón de ser.
- ✚ Existe un enfoque de gestión universitaria que integra áreas de resultado clave, objetivos estratégicos y lineamientos pero no considera un sistema de indicadores.
- ✚ Los procesos sustantivos no se articulan a los conceptos recogidos en el anterior enfoque.
- ✚ Es limitada la coordinación de acciones en los diferentes niveles de dirección como consecuencia de la carencia de un sistema de control de gestión que las integre para lograr los objetivos que se proponen.

✚ El enfoque vigente funciona a través de una estructura departamental que genera intereses diversos no siempre alineados a los intereses de la organización en su conjunto, lo que dificulta la gestión integral.

Se ejecutan acciones para explicar el Cuadro de Mando Integral:

✚ Realización de sesiones de trabajo con el consejo de dirección de la facultad para explicar la necesidad de cambio y de transición hacia herramientas de control de gestión; debilidad marcada en la matriz DAFO. Se explica el fundamento, características, surgimiento y ámbito de aplicación de la herramienta con el fin de crear conciencia acerca de la necesidad de ser creativos en su implementación.

✚ Coordinación con la vicerrectoría que atiende la formación del profesional para la definición y selección de indicadores, aspecto necesario por la característica de centralización que tiene el sistema de gestión actual.

✚ Orientación de acciones similares de los jefes de departamento con sus subordinados.

Etapa 3.4 Identificación de relaciones causa – efecto: En la investigación, se presupone que el área de resultado clave formulada como: Profesional competente comprometido con la Revolución, es el principal efecto o resultado y se muestra en la figura 3.4 como la primera área de resultado clave. Todo lo que se realiza para el perfeccionamiento de la educación superior es legítimo si contribuye al perfeccionamiento de la labor político-ideológica de la comunidad universitaria en general y de los estudiantes en particular; razón por la cual el sistema de medición debe llegar hasta ellos. Este enfoque también se aplica al sistema de objetivos y de lineamientos

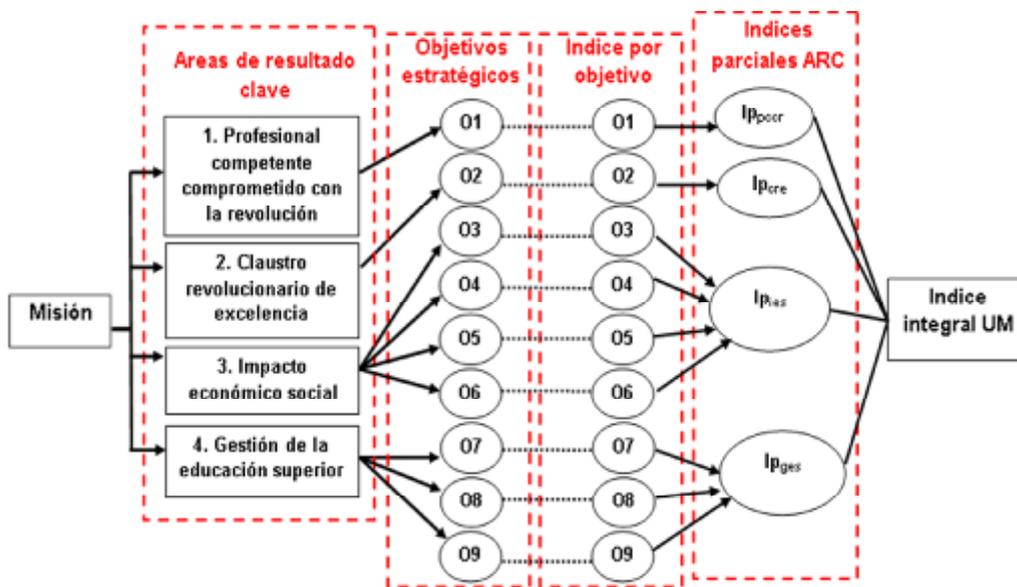


Figura 3.4. Relación entre áreas de resultado clave, objetivos estratégicos e índices integrales.

Etapa 3.5 Selección de indicadores: La complejidad del proceso de identificación y selección de los indicadores, su forma de medición y representación se da fundamentalmente por la tendencia a trabajar con gran cantidad de indicadores y la no existencia de una noción clara de los conceptos: indicador, índice y variable.

En coordinación con los directivos de la universidad, se llegó a consenso en la relación de áreas de resultado clave, objetivos, criterios de medida con los procesos sustantivos a partir de los resultados analizados en la etapa 2.4 del procedimiento para implementar el modelo de control de gestión propuesto, con los resultados que muestran el grado de articulación obtenido.

Para la generación de los indicadores del área de resultado clave Profesional competente y comprometido con la Revolución, se constituyó un grupo gestor, constituido por: vicerrectora docente (coordinadora del grupo), vicedecanos docentes de las facultades; subdirectores docentes de las FUM; director del DEDE, Jefe del Departamento Marxismo-Leninismo, asesores de la vicerrectoría docente, decano de la FCEI, estudiantes en tesis de diploma. Se corroboró la afirmación realizada acerca de la cantidad de indicadores, la confusión con

conceptos como índices, acciones y metas. La información obtenida sirvió como base para reelaborar los indicadores en trabajo de mesa.

Como punto de partida se considera el supuesto de que los elementos estratégicos de la gestión universitaria están definidos por otros niveles. El Ministerio de Educación Superior (MES) adopta el enfoque de trabajar por área de resultado clave. A cada área de resultado clave se le asocian objetivos y a cada objetivo, lineamientos. El equipo de trabajo que actúa, da continuidad al modelo del Ministerio de Educación Superior: formula y selecciona indicadores, y mantiene el concepto de procesos sustantivos. Los pasos seguidos son:

1. Identificación de indicadores, selección adecuada, forma de medición y relación entre ellos. Se trabajó con los procesos sustantivos y fueron declarados otros dentro de ellos mientras que los indicadores se elaboraron a partir de los lineamientos que comprueba el MES y por los que se evalúan los programas e instituciones de educación superior, al concebir los indicadores como índices sintéticos se redujo la cantidad a manejar y se refuerza el carácter integrador del proceso (Anexo 14).
2. Se incluye la derivación del objetivo articulado al área de resultado clave, en los objetivos que deben incluirse entre cada lineamiento y el sistema de indicadores. En la figura 3.5 se representa.

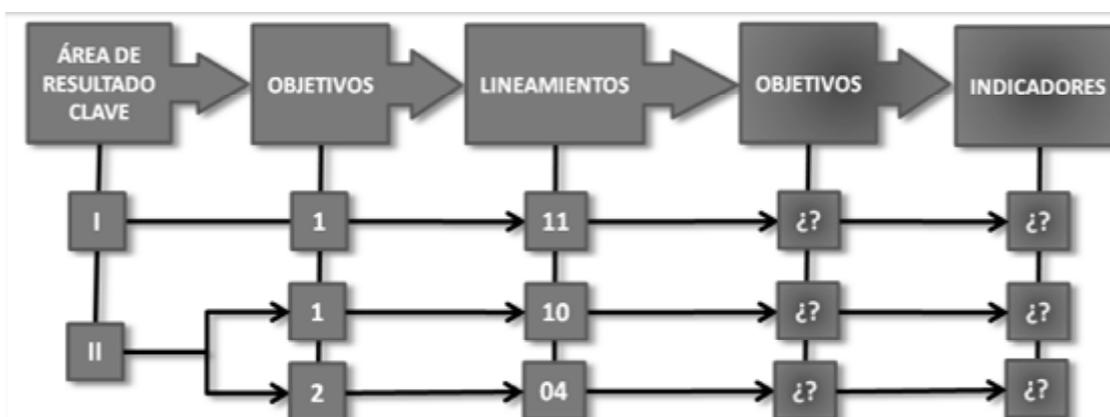


Figura 3.5. Derivación de los objetivos hasta el sistema de indicadores.

Fuente: Jiménez Pedroso, 2010.

Etapas 3.6 Diseño de índices integrales: para las variables organizacionales los índices integrales se obtienen con la evaluación de las dimensiones a partir de la percepción de los trabajadores de la organización, mientras que para las áreas de

resultado clave, los objetivos estratégicos y los procesos sustantivos; los índices se obtienen al hacer una comparación entre lo real y lo planificado para cada indicador.

Fase 4 Análisis de brechas y propuesta de acciones de mejora:

Etapa 4.1 Aplicación de instrumentos: Los instrumentos diseñados fueron aplicados en las áreas de la FCEI. Los resultados se analizaron a partir de la aplicación de los procesamientos estadísticos utilizados en cada caso.

Las dificultades en la comunicación organizacional de las áreas de la facultad, se evidencian en el análisis realizado, en el índice integral para la comunicación organizacional y en el comportamiento de las variables: sentido de pertenencia, motivación laboral y clima organizacional; que inciden en el funcionamiento y gestión de la organización; y se vinculan de forma directa con la comunicación organizacional.

Etapa 4.2 Frecuencia de análisis: El sistema de planificación y control del desempeño en el Ministerio de Educación Superior de Cuba, se rige por procedimientos, que incluye:

1. Sistema de planes de trabajo mensuales desde el ápice estratégico hasta el profesor.
2. Sistema de despachos mensuales donde el jefe inmediato superior controla y evalúa el grado de cumplimiento de las tareas.
3. Las metas que constituye el plan, para cuyo cumplimiento se necesita más de un mes; en el sistema de semáforo propuesto, se emite el color rojo. Es señal de alerta para controlador y controlado, que indica el no cumplimiento aun de la tarea por lo que hay que darle seguimiento sistemáticamente.
4. Las expresiones de cálculo varían en función del tipo y la escala de medición. Los indicadores se definen como índices, la meta se expresa como plan y se compara con el desempeño real del indicador (Anexo 15). El comportamiento del indicador se visualiza y se emiten juicios acerca de su comportamiento y sobre esta base se trazan planes de mejora (Anexo 16).

Etapa 4.3 Determinación de debilidades: Se obtienen a partir del análisis de los resultados de la aplicación de cada uno de los instrumentos diseñados y de la herramienta Cuadro de Mando Integral en cada una de las áreas de la FCEI.

 **Análisis del comportamiento del 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 referidos por Cuesta Santos y Valencia Rodríguez (2014).

En el análisis de los ítems cualitativos del cuestionario aplicado, se obtienen resultados satisfactorios para la organización, que contrastan con dimensiones analizadas en el clima organizacional y la motivación laboral.

En la tabla 3.6 se refleja una primacía de las buenas relaciones entre los miembros de la organización. En las diferentes áreas perciben mejor las relaciones que de manera individual, sostienen con sus compañeros de trabajo que las dadas entre los miembros de su área, se ven las dificultades de las relaciones interpersonales que no son percibidas como dependientes del trabajador que evalúa al responder el cuestionario que se aplica. Al analizar el comportamiento del ítem 6, sobresale el trabajo y las acciones para que en el área A2 de la FCEI, puedan mejorarse las relaciones interpersonales. El jefe del área desempeña un papel fundamental en la atención a las características personales de sus trabajadores.

Tabla 3.6. Resultados del cuestionario sentido de pertenencia cualitativo.

Porcentos obtenidos en cuestionario de sentido de pertenencia cualitativo													
Ítems de medición de sentido de pertenencia cualitativo													
	Ítem 1		Ítem 2		Ítem 3		Ítem 4		Ítem 5		Ítem 6		
Áreas	B	R	B	R	Individual	Colectiva	Individual	Colectivo	Sí	No	Sí	No	
1	76,92	23,08	100,00	0,00	38,46	61,54	23,08	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	72,72	27,28	100,00	0,00	45,45	54,55	36,36	63,64	81,81	18,19	100,00	0,00	
4	55,56	44,44	77,77	22,23	22,23	77,77	22,23	77,77	100,00	0,00	100,00	0,00	
5	86,36	13,64	90,90	9,10	18,19	81,81	9,10	90,90	95,45	4,55	100,00	0,00	
6	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	66,61	33,40	85,52	14,48	30,91	69,09	27,84	72,16	80,94	19,07	96,30	3,71	

Leyenda:

Ítem 1: Relación entre compañeros

Ítem 4: Más productivo trabajar

Ítem 2: Relación con compañeros

Ítem 5: Colectivo cooperador

Ítem 3: Forma de trabajo que predomina

Ítem 6: Su actitud permite relacionarse con el colectivo

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 para la solución y ejecución de acciones en grupo que trae como consecuencia mayor número de alternativas de solución, mayor conocimiento de las situaciones, participación de más miembros de la organización en los problemas existentes y mayor compromiso con decisiones para la consecución de los objetivos de la organización. Para la organización es satisfactoria la identificación de la cooperación que existe en el colectivo de trabajo y que sus miembros sientan que tienen una actitud que propicia las relaciones interpersonales.

De igual manera, en la tabla 3.7, se destacan aspectos importantes en la organización tales como: la cooperación, el trabajo en equipo y la aceptación en las relaciones del resto del colectivo. A los miembros de la organización les gusta el trabajo que realizan. 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. Un punto sobresaliente se muestra en el área A3 donde las indisciplinas tienden a no discutirse de manera colectiva y, por lo tanto, no hay participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones al respecto; aspecto discutido con los responsables del área en cuestión.

Tabla 3.7. Resultados del cuestionario sentido de pertenencia cualitativo.

Porcientos obtenidos en cuestionario de sentido de pertenencia cualitativo											
Items de medición de sentido de pertenencia cualitativo											
Áreas	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	63,64	36,36	45,45	54,55	72,72	27,28	72,72	27,28	90,90	9,10	
4	100,00	0,00	100,00	0,00	77,77	22,23	100,00	0,00	100,00	0,00	
5	90,90	9,10	68,18	31,82	90,90	9,10	81,81	18,19	90,90	9,10	
6	54,55	45,45	68,18	31,82	63,64	36,36	81,81	18,19	63,63	36,37	
Total	83,57	16,43	72,90	27,11	76,77	23,24	89,39	10,61	90,91	9,10	

Leyenda

Item 7 Unidad para realizar actividades

Item 10 Aceptación en las relaciones

Item 8 Discusión colectiva de indisciplinas

Item 11 Gusto por el trabajo

Item 9 Acuerdos sobre meta real

Se refleja en la figura 3.6 la intensidad del deseo de cambiar de trabajo de los miembros de la FCEI. El 60,47 % refiere tener muy pocos deseos al marcar los números 1, 2 y 3 de la pregunta referida a este aspecto. El análisis profundo en las

causas del comportamiento del resto de las variables analizadas permitió 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.

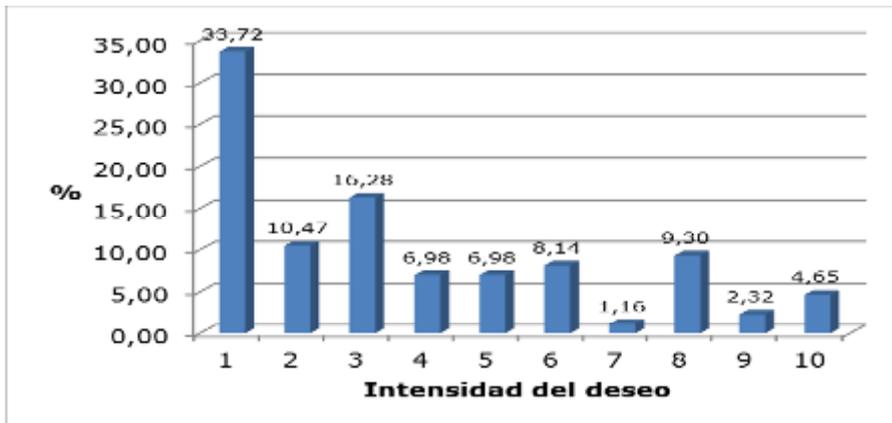


Figura 3.6. Intensidad del deseo de cambiar de trabajo.

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

La evaluación cuantitativa del sentido de pertenencia a la organización queda expuesta en la tabla 3.8.

Tabla 3.8. Índices integrales del sentido de pertenencia.

Año 2014							
Áreas de la FCEI: sentido de pertenencia							
Ítems	A1	A2	A3	A4	A5	A6	W
1	0,2540	0,1501	0,2200	0,3841	0,2274	0,1922	0,0566
2	0,2257	0,2575	0,3382	0,1861	0,3590	0,2325	0,0596
3	0,3461	0,2410	0,1564	0,2032	0,2200	0,1615	0,0628
4	0,1099	0,2371	0,0721	0,1603	0,1204	0,1112	0,0501
5	0,3616	0,2321	0,4323	0,3046	0,4203	0,1808	0,0765
6	0,2363	0,5701	0,4927	0,4237	0,4515	0,3438	0,0932
7	0,6043	0,5317	0,3069	0,5214	0,4081	0,5778	0,1159
8	0,4810	0,5017	0,4735	0,5558	0,4582	0,4671	0,1148
9	0,5638	0,5699	0,7039	0,5942	0,5402	0,6918	0,1378
10	0,9938	0,9644	0,7482	0,8222	0,6821	0,7910	0,2327
Ind. Par.	0,8353	0,8511	0,7888	0,8311	0,7774	0,7499	IIS P = 0,8056

Año 2015							
Áreas de la FCEI: sentido de pertenencia							
Ítems	A1	A2	A3	A4	A5	A6	W
1	0,2424	0,1735	0,1664	0,3291	0,2881	0,1987	0,0540
2	0,1947	0,1632	0,2580	0,3312	0,2323	0,2175	0,0521
3	0,2927	0,3097	0,2506	0,3489	0,2396	0,1858	0,0638
4	0,1775	0,2653	0,1740	0,1666	0,1540	0,1335	0,0557
5	0,2701	0,2826	0,3894	0,2492	0,3089	0,2278	0,0664
6	0,2552	0,3793	0,3484	0,3322	0,3178	0,3281	0,0712
7	0,4330	0,5203	0,3849	0,4291	0,4432	0,5625	0,0996
8	0,5958	0,6563	0,4619	0,6217	0,4861	0,5337	0,1294
9	0,8055	0,5671	0,6528	0,6704	0,6939	0,7074	0,1497
10	0,9705	0,9596	0,9985	0,8939	0,9993	0,9684	0,2583
Ind. Par.	0,8475	0,8554	0,8170	0,8745	0,8327	0,8127	IIS P = 0,8399

En el caso específico de la evaluación del sentido de pertenencia no se evalúan dimensiones. El análisis se realiza a partir de los valores de los índices integrales para los dos años que se evaluaron. En las áreas A1 y A2 los índices se mantienen mientras que el crecimiento mayor se refleja en las áreas A5 y A6. El índice integral del sentido de pertenencia de la FCEI aumenta del año 2014 al año 2015 y los valores de todas las áreas demuestran que es satisfactorio el sentido de pertenencia de los trabajadores de la organización, aspecto que se aprovecha en el desarrollo de la comunicación organizacional.

🚩 **Análisis del comportamiento de la motivación laboral**

Los índices parciales de las dimensiones de la motivación laboral expuestas en la tabla 3.9, demuestran dificultades en la motivación y satisfacción de los trabajadores. Los resultados están representados gráficamente en el anexo 17. Para que el sistema funcione debe existir una relación entre la motivación laboral y la estrategia de la organización.

Tabla 3.9. Índices parciales de las dimensiones de la motivación laboral.

Año 2014								
Áreas de la Fac. Ciencias Económicas e Informática								
Dimensiones	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Índ. Parc.	
d1	0,7153	0,7709	0,6750	0,7922	0,8423	0,7569	0,7588	lpor
d2	0,6982	0,7759	0,6047	0,7202	0,6833	0,7007	0,6972	lpa
d3	0,7263	0,7766	0,6684	0,7483	0,7215	0,7367	0,7296	lplc
d4	0,6989	0,7779	0,5965	0,7559	0,6904	0,6988	0,7031	lpav
d5	0,6990	0,7579	0,6646	0,7003	0,7221	0,6836	0,7046	lpeim
d6	0,6973	0,7332	0,6403	0,7471	0,7267	0,7459	0,7151	lpeq
d7	0,7078	0,7261	0,6471	0,7703	0,6950	0,7005	0,7078	lpcrt
Índ. Parc.	0,7061	0,7598	0,6424	0,7478	0,7259	0,7176		IIM L=0,7166

Año 2015								
Áreas de la Fac. Ciencias Económicas e Informática								
Dimensiones	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Índ. Parc.	
d1	0,7307	0,7994	0,7279	0,8244	0,8398	0,7595	0,7803	lpor
d2	0,7108	0,8081	0,5996	0,7248	0,7030	0,7078	0,7090	lpa
d3	0,7524	0,8252	0,6471	0,7644	0,7906	0,7444	0,7540	lplc
d4	0,7326	0,8028	0,6103	0,7898	0,7345	0,7246	0,7324	lpav
d5	0,7246	0,8056	0,7268	0,7935	0,7472	0,7166	0,7524	lpeim
d6	0,7513	0,7921	0,6851	0,8140	0,7633	0,7683	0,7624	lpeq
d7	0,7129	0,7630	0,6872	0,8148	0,7286	0,7306	0,7395	lpcrt
Índ. Parc.	0,7308	0,7995	0,6691	0,7894	0,7581	0,7360		IIM L=0,7471

Dimensión 1 (Oportunidades y retos): en los resultados del año 2014 el trabajo para los miembros de la facultad, lo atractivo y emocionante de su trabajo es menor que en el año 2015. Este es un elemento importante que influyó en el logro

de los objetivos estratégicos de la facultad y de la universidad. El índice parcial del área A3 es el más bajo pero a la vez el que refleja mayor crecimiento en el 2015 con respecto al 2014. El índice parcial de esta dimensión en el año 2014, a nivel de facultad, posee un valor $I_{por}=0,7588$. En el año 2015 el índice parcial aumenta ($I_{por}=0,7803$).

Dimensión 2 (Ambiente abierto): el índice parcial de la dimensión para la FCEI en el año 2014 es $I_{paa}= 0,6972$. La confianza entre jefes y subordinados no es adecuada. Este aspecto se incluye en las relaciones que se desarrollan en la organización e influye en el alcance de las metas individuales trazadas. Sistemática es una característica que se manifiesta en todo control de gestión de los procesos universitarios y es una función del jefe, principal responsable de fomentar el buen desempeño, alentar la superación de los objetivos intermedios que se planifican. Las mejores relaciones entre jefe y subordinados en los años 2014 y 2015 se muestran en el área A2 con un índice parcial $I_{paa}=0,7759$ e $I_{paa}=0,8081$ respectivamente. Los resultados del 2015 fueron superiores después de ejecutar acciones para la mejora de las debilidades detectadas; excepto en el área A3, aunque es muy poco significativa dicha disminución.

Dimensión 3 (Libertad y conocimiento): el desarrollo de iniciativas que contribuyan al incremento del compromiso 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 de manera positiva en el área A3, la existencia de espacios para desarrollar la creatividad en el puesto de trabajo, el índice parcial en el año 2014 es $I_{plc}=0,6684$ y en el año 2015 disminuyó a $0,6471$. Sin embargo, en el 2015 los resultados a nivel de facultad son superiores.

Dimensión 4 (Aprobación y valoración): se constatan dificultades en la percepción de la valoración que realizan los jefes de los trabajadores, y la forma en que trabajan en la organización. En el año 2014 el $I_{pav}=0,7031$ y cuatro de las áreas analizadas poseen un índice parcial de la dimensión por debajo de $0,7$ e incluso hay una de estas áreas (A3) que posee un índice menor a $0,6$. En el año 2015, solo el área A2 muestra un comportamiento evaluado por encima de $0,8$.

Persiste la desconfianza en los trabajadores. Existen deficiencias que han sido parcialmente solucionadas, en las relaciones entre los miembros de un área y entre jefes y subordinados. Estas relaciones cambian en sentido positivo; aumenta el índice parcial en el 2015.

Dimensión 5 (Entorno laboral motivador): las preguntas del cuestionario que permiten el análisis de esta dimensión, expresan lo agradable que resulta el clima organizacional para los miembros de la organización. Se evidencian deficiencias vinculadas con el clima para desarrollar el trabajo en ambos años analizados, se manifiestan en tres áreas valores por debajo de 0,7 en los índices parciales y en el índice parcial para la dimensión en la FCEI para el 2014 ($I_{pelm}=0,7046$) y para el 2015 ($I_{pelm}=0,7524$). En la facultad se da seguimiento a las causas de lo agradable o no que resulta el lugar donde se trabaja, por el grado de importancia que tiene en la motivación laboral.

Dimensión 6 (Equilibrio): al igual que en el resto de las dimensiones, aumentan los índices integrales de la dimensión en el 2015 con respecto al 2014. El resultado alcanzado en esta dimensión es $I_{peq}=0,7151$ en el año 2014 y en el año 2015 el $I_{peq}=0,7624$. Se continúa en la búsqueda del equilibrio necesario entre la vida personal del trabajador y lo manifestado en las dimensiones de la motivación laboral.

Dimensión 7 (Celebraciones de los resultados del trabajo): en el año 2014 la percepción dentro de los trabajadores de la facultad, de la celebración de los resultados del trabajo es de 0,7078. Se trabajó en la retroalimentación que se brinda, propia de la comunicación organizacional; sobresale la ejecución del control y como parte del sistema de control de gestión, la exaltación de los resultados obtenidos. En el año 2015, aumenta el índice parcial de la dimensión, pero se manifiestan dificultades en este sentido, razón por la cual se crearon espacios para que los trabajadores puedan expresar verdaderamente cómo se sienten y cómo piensan.

El análisis realizado por cada una de las dimensiones, corrobora que la motivación laboral, presenta dificultades en la facultad objeto de estudio. De forma general en las seis áreas analizadas los valores de los índices de las dimensiones

aumentaron en el 2015 con respecto al 2014. Se presentan valores bajos de los índices en las siete dimensiones del área A3 por lo que se continúa la profundización en las acciones con sus trabajadores. El índice integrador de la motivación laboral en el año 2014, refleja un valor IIML=0,7166 pero supera el valor en el año 2015 (IIML=0,7471) lo cual es consecuencia del trabajo intencionado en función de mejorar la motivación laboral.

Análisis del comportamiento del clima organizacional

En la tabla 3.10 se muestran los resultados del comportamiento del clima organizacional, para las áreas de la FCEI. Gráficamente están representados en el anexo 17.

Tabla 3.10. Índices parciales de las dimensiones del clima organizacional.

		Año 2014							
		Áreas de la Fac. Ciencias Económicas e Informática							
Dimensiones		A1	A2	A3	A4	A5	A6	Índ. Parc.	
d1		0,5446	0,7078	0,5265	0,6541	0,5517	0,6359	0,6034	Ipma
d2		0,7259	0,7859	0,7365	0,7193	0,7722	0,7062	0,7410	Ippte
d3		0,6801	0,7642	0,6167	0,7820	0,6899	0,6504	0,6972	Ipi
d4		0,7411	0,8166	0,6981	0,7878	0,7127	0,7045	0,7435	Ipge
d5		0,7645	0,7441	0,7370	0,7521	0,7654	0,7078	0,7452	Ipc
d6		0,6735	0,7894	0,6704	0,7354	0,6755	0,6560	0,7000	Ipr
d7		0,8798	0,9074	0,8127	0,9060	0,8497	0,8332	0,8648	Ipcp
Índ. Parc.		0,7156	0,7879	0,6854	0,7624	0,7167	0,6991		IICO=0,7279

		Año 2015							
		Áreas de la Fac. Ciencias Económicas e Informática							
Dimensiones		A1	A2	A3	A4	A5	A6	Índ. Parc.	
d1		0,5969	0,7394	0,5439	0,6645	0,5721	0,6572	0,6290	Ipma
d2		0,7303	0,8112	0,7363	0,7950	0,8119	0,7225	0,7679	Ippte
d3		0,6701	0,7487	0,6179	0,7899	0,6780	0,6680	0,6954	Ipi
d4		0,7697	0,7729	0,6948	0,8083	0,7344	0,7120	0,7487	Ipge
d5		0,8042	0,7798	0,7564	0,7877	0,8010	0,7636	0,7821	Ipc
d6		0,6873	0,8047	0,6979	0,7508	0,6857	0,6665	0,7155	Ipr
d7		0,8896	0,9182	0,8216	0,9172	0,8647	0,8363	0,8746	Ipcp
Índ. Parc.		0,7354	0,7964	0,6955	0,7876	0,7354	0,7180		IICO=0,7447

La percepción que tienen los trabajadores con respecto al clima organizacional, refleja deficiencias en el desarrollo de esta variable. En la comparación realizada entre los años 2014 y 2015 se observa una evolución positiva al respecto. Existe un aumento de la percepción que tienen los trabajadores de los elementos que marcan el clima organizacional.

El trabajo de la organización en la mejora del clima organizacional está relacionado con el control de gestión universitaria. Los resultados del trabajo están influenciados por el ambiente laboral que también incide en la eficacia del trabajo de los profesores y trabajadores. Esta línea de trabajo resulta estratégica para la facultad.

Dimensión 1 (Medio Ambiente): Todos los valores están por encima de 0,5 pero son bajos. Las áreas A1, A3 y A5 muestran los valores más bajos (por debajo de 0,6) en ambos años que se analizan. De manera general se evidencian dificultades en el ambiente laboral pues esta dimensión incluye los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo (recursos materiales, organización, limpieza, seguridad). Existe una baja percepción de la situación del ambiente en la organización; el índice parcial de esta dimensión así lo refleja: en el 2014 el $Ipma=0,6034$ mientras que en el 2015 resultó $Ipma=0,6290$. Dada la relación que guarda con la implementación del sistema de control de gestión en la institución de educación superior donde resulta imprescindible el entorno en el cual funciona, es una debilidad que se atiende en la estrategia de comunicación.

Dimensión 2 (Trabajo en equipo): en todos los casos las percepciones están por encima de 0,7. El área A1 vuelve a destacarse por estar entre las de resultados más bajos. Se trabajó en función de alinear las metas que se plantean en la estrategia, con la de 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. Sobresale el salto positivo del área A4 en la dimensión trabajo en equipo en el 2015 comparado con el 2014.

Dimensión 3 (Involucramiento): cuatro de las seis áreas analizadas poseen un índice por debajo de 0,7 tanto en el año 2014 como en el 2015, a pesar de haber aumentado en todos los casos su valor en el 2015 con respecto al año 2014. Se demuestra que existen dificultades en el tratamiento de involucrar a los trabajadores en las diferentes actividades. La implicación de los trabajadores en el 2014 es $Ipi = 0,6972$ y en el año 2015 se mantiene estable con una ligera disminución ($Ipi=0,6954$). Se destaca que en las áreas A1 y A2 disminuyen los índices parciales de la dimensión.

Dimensión 4 (Gerencia efectiva): las mayores dificultades se centran en el área A3 donde el índice no alcanza el valor de 0,7 además de disminuir en el 2015 con respecto al 2014. En el área A2 ocurre un descenso significativo del valor de percepción por lo que las relaciones interpersonales vinculadas con el liderazgo en las áreas, se siguen de manera particular en este lugar de la facultad. El comportamiento de los índices integrales de la gerencia efectiva fue: en el 2014 el $Ipge=0,7435$; es muy similar a la del año 2015 ($Ipge=0,7487$).

Dimensión 5 (Competencia): Todas las áreas reflejan valores por encima de 0,7. En todos los casos hay incremento con excepción del área A6; lo que se presenta a favor del aumento del desarrollo de las habilidades, el entrenamiento y la preparación para el trabajo (a pesar de no estar evaluadas de bien); las cuales influyen en los resultados generales de la facultad.

Dimensión 6 (Recompensas y reconocimientos): existe una percepción general regular, acerca del reconocimiento y la recompensa que se obtiene acorde a los resultados de trabajo. Este resultado se complementa con el índice parcial $Ipct$ de la motivación laboral. El índice parcial de la dimensión es considerado con marcadas dificultades en cuatro de las seis áreas analizadas de la FCEI, sus valores están por debajo de 0,7 en los años 2014 y 2015; aunque en todos los casos hay una evolución positiva en el período analizado. En el año 2014 ($Ipr=0,7000$), situación que tiene similitud en el 2015 ($Ipr=0,7155$) afectado fundamentalmente por las áreas A1, A3, A5 y A6.

Dimensión 7 (Compromiso): es la de valores más altos dentro de las siete dimensiones del clima organizacional que se analiza. Los trabajadores presentan un alto compromiso con la organización (en el año 2014 el $Ipc=0,8648$ y en el año 2015 el $Ipc=0,8746$). Sus esfuerzos los ponen a disposición de alcanzar las metas del área y de la facultad. No obstante; se continúan las acciones que permiten sostener el compromiso de los trabajadores con la organización.

El índice integral del clima organizacional en la FCEI presenta dificultades solubles. En el año 2014, $IICO=0,7279$ y en el 2015 muestra un crecimiento ($IICO=0,7447$).

🚩 Análisis del comportamiento de la comunicación organizacional

La tabla 3.11 visualiza los índices parciales obtenidos en cada una de las dimensiones analizadas y evidencian las dificultades que existen en la comunicación organizacional de la FCEI. De forma gráfica se encuentran en el anexo 17.

Tabla 3.11. Índices parciales de las dimensiones de la comunicación organizacional.

Año 2014								
Áreas de la Fac. Ciencias Económicas e Informática								
Dimensiones	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Índ. Parc.	
d1	0,6167	0,7501	0,6993	0,8076	0,7257	0,7202	0,7199	lpa
d2	0,7582	0,8056	0,6488	0,7624	0,6928	0,6964	0,7274	lpe
d3	0,6952	0,8198	0,7008	0,6843	0,8247	0,7446	0,7449	lpre
Índ. Parc.	0,6900	0,7918	0,6830	0,7514	0,7477	0,7204		IIC=0,7307

Año 2015								
Áreas de la Fac. Ciencias Económicas e Informática								
Dimensiones	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Índ. Parc.	
d1	0,7085	0,7914	0,7202	0,8209	0,7384	0,7329	0,7521	lpa
d2	0,8383	0,8064	0,6468	0,7747	0,6995	0,7017	0,7446	lpe
d3	0,7427	0,8415	0,7722	0,7143	0,8429	0,7440	0,7763	lpre
Índ. Parc.	0,7632	0,8131	0,7131	0,7700	0,7603	0,7262		IIC=0,7576

Los valores obtenidos evidencian la necesidad de lograr avances superiores en la gestión de la comunicación organizacional, que repercuta en el logro de las metas trazadas. Al igual que en las variables anteriores, existe un aumento de los valores de los índices parciales de las tres dimensiones y del índice integral de la comunicación organizacional, al comparar los resultados de los años 2014 y 2015.

Dimensión 1 (Apertura): Las facilidades de relacionarse con las personas a nivel individual y grupal: su grado de extroversión - introversión, expresión de sentimientos, se reflejan con mayores dificultades en las áreas A1 y A3. Se une el análisis de las causas dentro de las cuales incide la participación, sinceridad y nivel de relación de los directivos de las áreas dentro de la misma organización y el movimiento de profesores del área.

Dimensión 2 (Empatía): Se presentan dificultades en la comunicación organizacional vistas desde la dimensión Empatía donde se muestra la capacidad de ponerse en lugar del otro y de escuchar de los miembros de la organización. Cinco de las seis áreas analizadas presentan un índice en el 2014 por debajo de 0,8 y tres de ellas, por debajo de 0,7. El valor más bajo lo presenta el área A3 donde a pesar de tener un comportamiento estable del índice, en el año 2015 solo

alcanza un valor de $I_{pe}=0,6468$. Disminuye con relación al año 2014 donde el $I_{pe}=0,6488$. Los índices parciales por cada área y el índice parcial de la dimensión en ambos años muestran que el desarrollo de estas características en los trabajadores debe continuar potenciándose para favorecer la interacción entre los miembros de las áreas y la solución de tareas multidisciplinarias comunes en la gestión actual de los procesos universitarios. Específicamente en ese aspecto intervino el equipo de trabajo y continúan las acciones puntuales.

Dimensión 3 (Receptividad): Entre las dimensiones que se analizan en la comunicación organizacional, la Receptividad es la que mejor comportamiento posee e influye en la elevación del índice integral de comunicación organizacional en ambos años. En la facultad hay 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. A este elemento en particular igualmente se da seguimiento en cada área. En el área A1 y A3 se mostraron dificultades fundamentalmente en el año 2014. El $I_{pre}=0,7449$ a nivel de facultad en el año 2014 y aumentó para el año 2015 con un valor $I_{pre}=0,7763$.

En 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. Una vez realizado el análisis del comportamiento de la comunicación organizacional y de las variables organizacionales incluidas en el estudio se realiza un resumen de los resultados obtenidos que se muestran en el anexo 18.

El plan de acciones de mejora elaborado para la comunicación y las variables organizacionales que directamente se relacionan con ella, contribuyó al aumento de los valores de los índices integrales en el año 2015 con respecto al año 2014 (Anexo 19).

Para hacer operativos los indicadores, se propone su cálculo automatizado mediante la utilización del software SCGU, disponible en el servidor de la facultad. El software existente desde el año 2010 se ha perfeccionado y actualizado a partir de los diseños de la estrategia de la organización. El diseño propuesto, precisa la captación de datos primarios e instrumentos necesarios para ser introducidos y

realizar el cálculo automático de los indicadores. Los reportes se visualizan de diferentes maneras.

Técnica de semáforo:

Tabla 3.12. Grado de satisfacción del estudiante con la calidad de cada uno de los miembros de su claustro.

Carrera: Contabilidad y Finanzas											
Año: 1ero. Fecha: diciembre de 2015											
Indicador: Grado de satisfacción del estudiante											
Nombres y Apellidos	Asignaturas	MI					MS			media	satisf.
		1	2	3	4	5	6	7	8		
A	Contabilidad General I	0	0	0	1	0	6	28	6,74	0,9633	
B	Derecho	1	0	0	1	2	9	22	6,37	0,9102	
C	Matemática Superior I	1	0	0	2	3	9	20	6,28	0,8898	
D	Seguridad Nacional	2	2	0	3	8	7	10	6,09	0,8705	
E	Filosofía y Sociedad	3	1	2	3	11	7	8	5,03	0,7134	
F	Idioma Inglés I	0	0	1	1	0	4	13	6,42	0,9173	
G	Idioma Inglés I	1	0	0	0	0	4	9	5,29	0,8980	
H	Educación Física I	0	0	2	0	2	4	9	6,06	0,8655	
I	Educación Física I	0	1	0	1	1	3	1	5,14	0,7347	
J	Educación Física I	0	0	0	0	0	1	9	6,90	0,9657	
										0,8753	

El ejemplo muestra un reporte donde se aplica la técnica de semáforo para el Índice de Satisfacción de los Estudiantes con su Proceso de Formación (ISEPF), a partir de los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de 1er. Año de la carrera Contabilidad y Finanzas.

Forma tabular:

Detrás del semáforo se encuentran los valores del indicador en su forma numérica:

Tabla 3.13. Índice de satisfacción del estudiante en las carreras de la FCEI.

Facultad de Ciencias Económicas e Informática				
Fecha: Febrero del 2013				
Indicador: Índice de Satisfacción del Estudiante				
CARRERAS	AÑOS			Media/carreras
	1ro	2do	3ro	
1 Contabilidad y Finanzas	0.8330	0.8078	0.7909	0.8106
2 Licenciatura en Economía	0.8413	0.8318	0.7598	0.8110
3 Ingeniería Industrial	0.7945	0.8059	0.8784	0.8263
4 Ingeniería Informática	0.7599	0.7492	0.7480	0.7524
MEDIA/AÑOS	0.8114	0.8152	0.7943	0.8000

Forma gráfica:

La expresión gráfica permite visualizar el estado comparativo del comportamiento de los índices como se muestra en la figura 3.7.

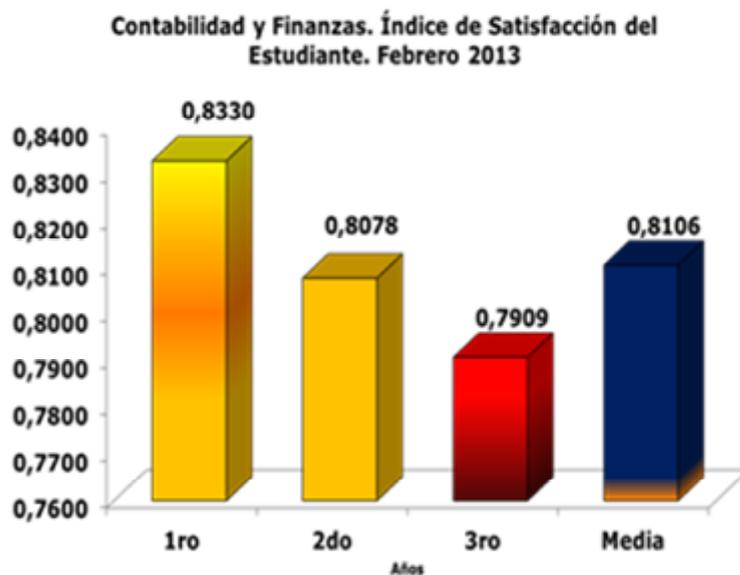


Figura 3.7. Índice de satisfacción del estudiante en una carrera de la FCEI.

Con la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral en la facultad, se establecen intervalos de medición para los indicadores, lo que se corresponde con el control y el análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas. El monitoreo se realiza de acuerdo a los períodos establecidos para cada indicador. A cada uno se le otorga valor en el Cuadro de Mando Integral y se garantiza una retroalimentación permanente que permite realizar las correcciones y tomar las decisiones oportunas. Se cuenta con información actualizada para lo que hay que tener elevados niveles de participación e involucramiento. Los objetivos estratégicos se alcanzan por trabajadores con las competencias necesarias para lograr las metas que le corresponden y con los cuales es imprescindible mantener adecuada comunicación.

En la facultad objeto de estudio, desde el año 2010 evoluciona la herramienta digital que se utiliza para el control de gestión universitaria. Su perfeccionamiento ha pasado diferentes estadios según se muestra en la figura 3.8.

Hay un conjunto de resoluciones e indicaciones del país y del Ministerio de Educación Superior, vinculadas a la planificación y evaluación del desempeño que son cumplidas en la práctica con la utilización de la herramienta Cuadro de Mando Integral de la FCEI. Para facilitar el trabajo diario se apoya en la planilla de control del plan de trabajo individual (Anexo 20).

Etapa 4.4 Propuesta de acciones de mejora: Se propusieron acciones que permiten corregir las desviaciones encontradas, con alternativas para solucionar cada una de ellas (Anexos 16 y 19). Los resultados fueron mejores desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo. Una muestra se refleja en la tabla 3.14. En el anexo 21 se exponen las mejoras de la FCEI en indicadores que se controlan en el Cuadro de Mando Integral.

Tabla 3.14 Mejoras en la FCEI durante la implementación del modelo para potenciar el control de gestión a través de la comunicación organizacional.

Mejoras cuantitativas	Mejoras cualitativas
Aumento del número de actividades metodológicas	Incremento de la calidad de las acciones de control del trabajo metodológico
Aumento del número de profesores con categoría docente principal	Planilla de control del plan de trabajo individual del profesor que enriquece la implementación de la instrucción 1/2011
Aumento del número de doctores en ciencias y masters en el claustro	Modificación del modelo de control a clases
Aumento de la promoción limpia y promoción total de la facultad	Apertura de dos programas doctorales
Incremento de la promoción total y limpia del 1er. año de las carreras	Compromiso de los estudiantes con la participación en tareas de impacto
Incremento de la participación en eventos y proyectos	Integración del trabajo con las FUM para las prácticas laborales, tareas de impacto social y desarrollo de la cultura de la profesión
	Cumplimiento de la estrategia de acreditación de programas
	Participación de estudiantes en tareas de extensión universitaria
	Participación de estudiantes en la evaluación de los profesores de su claustro
	Modificación del parte de cumplimiento mensual de los cuadros
	Se refuerza el control de gestión en la facultad

3.2 Conclusiones parciales del capítulo III

1. La aplicación del modelo conceptual y procedimiento general, en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática, demostró que el instrumento metodológico propuesto contribuye al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional. Los resultados expuestos manifiestan la factibilidad de integración de las herramientas propuestas.

2. La implementación del modelo para contribuir al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional en la FCEI de la Universidad de Matanzas facilitó el cumplimiento de las estrategias y objetivos contenidos en la planificación estratégica de la organización.
3. La aplicación del instrumento metodológico facilitó el trabajo sobre los puntos débiles de cada área en el objeto de estudio práctico: todo lo anterior está articulado con las herramientas y técnicas que permitieron el diagnóstico permanente y la generación de planes de mejora, a partir de las percepciones de los implicados en el desarrollo de los procesos sustantivos de la organización.
4. La integración de herramientas donde se destacan la utilización del modelo actitudinal para medir la misión como mensaje de la comunicación, el modelo de brechas para proyectarse ante un mensaje virtual, las matrices importancia - grado de presencia percibido, índices integrales para medir las variables intangibles sentido de pertenencia, motivación laboral, clima organizacional y comunicación organizacional a partir de la definición de sus dimensiones, facilitaron el enriquecimiento de la caracterización de la facultad y de sus miembros de manera individual y permitió actuar sobre puntos neurálgicos en el control de gestión universitaria.
5. La aplicación de las herramientas como parte del procedimiento diseñado permitieron la identificación y análisis de los puntos débiles de la emisión del mensaje principal de la FCEI hacia las diferentes áreas, mejoras en la comunicación organizacional manifiesto en el incremento de los índices integrales de las variables intangibles estudiadas y niveles superiores en el control de gestión universitaria.
6. Se integró 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.



Conclusiones

CONCLUSIONES

El resultado de la investigación permite plantear las conclusiones generales siguientes:

1. El estudio teórico y práctico de los temas vinculados la comunicación organizacional y el control de gestión, tributa a la solución del problema científico de la investigación y corrobora su pertinencia lo que se sustenta en la mejora del desempeño de la organización.
2. La validación de la hipótesis de la investigación fue posible dada la aplicación del modelo y su procedimiento general que permitió demostrar la utilidad del instrumento metodológico propuesto para el control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional, centrado en los análisis para la mejora, y reveló la factibilidad de la integración de las técnicas y herramientas propuestas.
3. El desarrollo del marco teórico referencial de la investigación demuestra la existencia de una base referencial para el estudio de la comunicación y el control de gestión universitaria. Sin embargo, en estudios anteriores no se manifiesta de manera explícita la integración de la comunicación organizacional y las variables organizacionales relacionadas, con el control de gestión universitaria; aspecto que se abordó y permitió subrayar la importancia de las variables intangibles estudiadas en la investigación y el lugar primordial que posee la comunicación organizacional.
4. El modelo para contribuir al control de gestión a través de la comunicación organizacional y su procedimiento general; el análisis del mensaje y de las variables organizacionales sentido de pertenencia, motivación laboral y clima organizacional, la profundización en dimensiones para su estudio; y, la utilización de la filosofía de Cuadro de Mando Integral, constituyen un instrumento metodológico de utilidad para la mejora del funcionamiento y la gestión en las instituciones de educación superior.
5. La aplicación del instrumento metodológico diseñado, facilitó el despliegue de la estrategia de la Facultad de Ciencias Económicas e Informática de la Universidad de Matanzas, desde el estudio de la misión, como mensaje de

la comunicación organizacional, hasta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

6. Los resultados alcanzados reflejan una mejora en el control de gestión a través de la comunicación organizacional, dada por el incremento de los valores de los índices integrales y las mejoras tanto cuantitativas como cualitativas en los indicadores contenidos en la planificación estratégica de la facultad objeto de estudio; se manifiestan igualmente mejoras en las variables intangibles sentido de pertenencia, motivación laboral y clima organizacional.



Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Una vez expuestas las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

1. Continuar la aplicación en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática de la Universidad de Matanzas para consolidar los resultados e incorporarlos en su cultura de la organización.
2. Presentar la propuesta metodológica a la dirección de la Universidad de Matanzas para su posible generalización e incorporación al sistema de gestión orientado a la calidad.
3. Presentar el modelo conceptual y su procedimiento general, así como las herramientas y técnicas integradas; como un instrumento metodológico válido para generalizar en otras instituciones de educación superior de Cuba; con la consecuente adaptación de las herramientas propuestas, y la inclusión de otros instrumentos útiles para el control de gestión universitaria.
4. Divulgar los resultados de la presente investigación con vistas al logro de su consolidación, a través de la presentación en eventos, elaboración de artículos e inserción en asesorías; lo que tributa a la formación de profesionales, como referencia en los estudios de pregrado y postgrado y a que las instituciones de educación superior cuenten con un instrumento de valor metodológico.
5. Desarrollar investigaciones futuras que profundicen en la comunicación organizacional como eje estratégico y transversal en las organizaciones; en la información que fluye por el proceso de comunicación; así como en otras variables intangibles que deciden en el desarrollo de cualquier organización.



*Referencias
bibliográficas*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aburto Pineda, H. I. y Bonales Valencia, J. 2011. Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia: Universidad Autónoma de Aguascalientes. No 51 p. 41-49 ISSN 1665-4412.
2. Acevedo Suárez, J. A. 2001. Gestión de la cadena de suministro. Ciudad de La Habana. Ediciones CUJAE.
3. Adinolfi, J. G.; García, L. y López, F. 2012. Sistema de indicadores de gestión para el seguimiento, evaluación y control de la oficina de recursos humanos del Instituto Universitario de Tecnología de Cumaná, usando la metodología del BalancedScorecard (BSC). 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".
4. AECA. 2001. Los Sistemas de Información en la Empresa, Ediciones Gráficas.
5. Alabart Pino, Y. 2003. Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano [Tesis Doctoral], Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". La Habana.
6. Alarcón Ortiz, R. 2009. La nueva universidad cubana. En: Preparación pedagógica para Profesores de la Nueva Universidad Cubana. Editorial, Felix Varela ISBN: 978-959-07-1031-5.
7. Alarcón Ortiz, R. 2016. Conferencia inaugural del X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016, La Habana, Cuba.
8. Alcaldía De Santiago De Cali. Comunicación Pública. 2009. Subsistema de Control de Gestión. Plan de Comunicaciones Organizacional e Informativa.
9. Almuiñas Rivero, J. L.; Galarza López, J. y Vargas Jiménez, A. 2010. Propuesta de indicadores para evaluar la dimensión cuantitativa de la eficiencia académica en las sedes universitarias municipales de las IES adscritas al MES: una perspectiva en el marco de la evaluación institucional. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. X Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".
10. Almuiñas Rivero, J. L.; Felipe González, R. y Morales Batista, D. 2012. El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de

educación superior. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".

11. Alonso Becerra, A.; Michelena Fernández, E. y Alfonso Robaina, D. 2013. Dirección por procesos en la Universidad. Revista Ingeniería Industrial. No 1 Vol. XXXIV. p. 87-95 ISSN 1815-5936.
12. Alonso Rodríguez, N.; Fraga Guerra, E. y González Martínez, A. 2010. Análisis de los indicadores del grado de satisfacción estudiantil con el proceso de formación que reciben en las universidades cubanas. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. V Taller Internacional de "Evaluación de la calidad y acreditación en la Educación Superior".
13. Amat Salas, O. y Dowds, J. 1998. Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No. 22 p. 21-29.
14. Amat Salas, O. y Soldevila, P. 1999. Optimización del Control de Gestión en las Universidades Públicas en el Cuadro de Mando Integral Auditoría Pública: Revista de los Órganos Autónomos de Control Externo. No 16 p. 43-47 ISSN 1136-517X.
15. Amendola, L. J. 2011. Balanced scorecard en la gestión del mantenimiento.
16. Anthony, R. 1990. El control de gestión. Bilbao, España. Ediciones DEUSTO S.A.
17. Arias Montoya, L.; Castaño Benjumea, J. C.; Lanzas Duque, A. M. 2005. Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior. Scientia et Technica. Año XI No. 27. ISSN: 0122-1701.
18. Arias Reina, D. 2011. Diseño de un modelo de evaluación de la comunicación empresarial. [Tesis de Maestría en Gestión Turística], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
19. Ballvé, A. M. 2002. Cuadro de Mando. Organizando información para crear valor. Barcelona. Gestión 2000.
20. Bamel, U. K., et al. 2013. Organizational climate and managerial effectiveness: an indian perspective. International Journal of Organizational Analysis. No. 2 Vol. 21.

21. Barreiro Pousa, L. 1999. El Perfeccionamiento Empresarial y la Comunicación Interna. Revista Espacio. No 1.
22. Bartoli, A. 1991. Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada.
23. Belén Rivera, A.; Rojas, L. R.; Ramírez, F., et al. 2005. La comunicación como herramienta de gestión organizacional. NEGOTIUM. Ciencias Gerenciales. No. 2 Vol 1. ISSN 1856-1810.
24. Bell, E.; Schermer, J. A. y Vernon, P. A. 2012. The origins of the human attitudes and behaviours. Psychological Review. No Vol. 119. p. 915-929.
25. Beltrán Jaramillo, J. M. 1998. Indicadores de Gestión. Santafé de Bogotá, 3R Editores.
26. Bermúdez Morris, R. y Pérez Martín, L. M. 2012. Los procesos formativos de la educación superior: modelo para su estudio y transformación. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".
27. Betancourt Partido, D. y García Vidall, G. 2009. El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano. Observatorio de la Economía Latinoamericana. No 110.
28. Better be yourself. 2004. La contribución del personal motivado a la cadena Servicio-Beneficio.
29. Biasca, R. E. 2002. Performance Management: Los 10 pasos para construirlo <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivocs/degerencia/germo2.zip>.
30. Bisbe, J. 2010. La mayoría de edad del cuadro de mando integral. No. 189 p. 48-62 ISSN 0210-900X.
31. Blanco, C. y Lobato, F. 2014. Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. MACMILLAN Profesional.
32. Blanco Illescas, F. 1993. El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. México. Editorial Limusa S.A.

33. Borrego Díaz, O. 2009. El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales. Ciudad de La Habana, Cuba. Editorial de Ciencias Sociales. ISBN 978-959-06-1162-9.
34. Brea, L. M. 2014. Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino. [Tesis de Maestría], Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Murcia. España.
35. Bustos G., J.; Zapata, M. y Ramírez Valdivia, M. T. 2008. Más allá de la gestión estratégica en la educación superior: aplicación del Cuadro de Mando Integral. Oikos. No 26 Vol 12. p. 95-114 ISSN 0717-327X.
36. Cabeza Rodríguez, M.; Cabrita Salazar, E. y Serey Serey, R. Año 2001-2002. Algunas consideraciones sobre los indicadores de gestión en la educación superior venezolana Revista Economía. No 17-18 ISSN 1315-2467.
37. Cáceres Salas, J. 2002. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para un departamento de la Universidad de Granada Universidad de Granada XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación, 2002.
38. Cano Pino, G. 2012. Estrategia de comunicación para potenciar la cultura organizacional desde la integración en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".
39. Capote García, T., Pérez Moreno, Y., Yzquierdo Herrera, R., et al. 2015. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral personalizadas para laboratorios de pruebas de software. Revista Ingeniería Industrial. No 2 Vol XXXVI p. 138-150 ISSN 1815-5936.
40. Capote Jorge, M. A. 2012. El cuadro de mando integral como una alternativa que apoya el control estratégico en las instituciones de educación superior. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. IV Simposio "La educación médica: retos y perspectivas".
41. Carosini Ruiz-Díaz, A. L. y Espínola González, Z. 2006. La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en el Paraguay. Análisis económico y canales de

- inserción en la Universidad Nacional. Estudio de caso: FCE-UNA. Revista Población y Desarrollo. Universidad Nacional de Asunción. Facultad de Ciencias Económicas. No 34 Año XVIII.
42. Carrillo Landazábal, M. S.; Pons Murguía, R. y Villa González Del Pino, E. M. 2010. Hacia la mejora en la gestión de la calidad de las instituciones de educación superior. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. V Taller Internacional de "Evaluación de la calidad y acreditación en la Educación Superior."
 43. Castillo Dávila, N. F. 2014. Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. [Tesis para optar por el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social], Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Lima.
 44. Chaparro Espitia, L. 2006. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). Innovar. No 28 Vol 16 p. 7-32.
 45. Chiang Vega, M.; Núñez Partido, A. y Huerta Rivera, P. 2011. Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior Revista Horizontes Empresariales.
 46. Chirino, D. 2001. Implementación del Cuadro de Mando: Caso Hotel Iberostar Taínos. [Tesis de Maestría], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
 47. Chytas, P.; Glykas, M. y Valiris, G. 2011. A proactive balanced scorecard. International Journal of Information Management. No 5 Vol. 31. p. 460-468.
 48. Cobiellas Herrera, L. M.; Becerra Alonso, M. J.; Morales González, M. D. C., et al. 2011. El diagnóstico, paso ineludible para caracterizar la situación comunicativa de la empresa Revista Ingeniería Industrial. No 2 Vol. XXXII. p. 141-150 ISSN 1815-5936.
 49. Codina Jiménez, A. 2014. Habilidades directivas. La Habana, Cuba. Editorial Academia. ISBN 978-959-270-297-4.
 50. Colectivo de autores. 1989. Temas sobre la actividad y la comunicación. La Habana. Cuba. Editorial de Ciencias Sociales.

51. Colmenares, G. y Graffe, G. 2012. El clima organizacional como elemento clave para una gestión universitaria de excelencia. Estudio de caso: Departamento e Instituto de Química y Tecnología de la Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".
52. Comas Rodríguez, R.; Medina León, A. y Nogueira Rivera, D. 2011. La formulación del problema científico con el uso de la metodología de análisis de redes sociales. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales NEGOTIUM, Venezuela. No 19 Vol 7. p. 108-125 ISSN 1856-1810.
53. Comas Rodríguez, R. 2013. Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus. [Tesis Doctoral], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
54. Comas Rodríguez, R.; Medina León, A.; Nogueira Rivera, D., et al. 2013. Propuesta metodológica para la formulación del problema científico. Revista Ingeniería Industrial. No 2 Vol. XXXIV. p. 188-197 ISSN 1815-5936.
55. Companys Pascual, R. 1988. Planificación y programación de la producción. Barcelona. Editores Boixareu Marcombo.
56. Consejo de Estado. 2007. Decreto Ley 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Gaceta Oficial de la República. No 41 Vol. CV p. 237-241 ISSN 1682-7511.
57. Consejo de Ministros. 2007. Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal Vigente Gaceta Oficial de la República.
58. Contraloría General de la República Resolución No. 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno Ministerio de Justicia. Vigente.
59. Contreras, H. 2016. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve/ grupo Sa. Portal de Relaciones Públicas.

60. Cortés Jiménez, N. M. 2009. Diagnóstico del clima organizacional. [Tesis de Maestría en Salud Pública], Instituto de Salud Pública. Universidad Veracruzana.
61. Cortés Mora, H. G. 2012. Responsabilidad Social Universitaria. Una mirada a la Universidad Nacional de Colombia. [Tesis de Maestría en Ingeniería], Departamento de Ingeniería de Sistemas e Industrial. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería. Bogotá. Colombia.
62. Corzo Sánchez, Y. 2008. Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Hotel Meliá Varadero. [Tesis de Maetría], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas.
63. Creelman, J. 1998. Building and Implementing a Balanced Scorecard – International Best Practice in Strategy Implementation Business Intelligence, Londres.
64. Cuesta Santos, A. 2010. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos 4ta. Edición Vol. I. La Habana. Editorial Academia/Editorial Félix Varela. ISBN 978-959-07-1341-5.
65. Cuesta Santos, A. 2012 a). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. Forum Empresarial. No 1 Vol 17. p. 1-30 ISSN:1541-8561.
66. Cuesta Santos, A. 2012 b). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. Revista Venezolana de Gerencia. ISSN 1315-9984.
67. Cuesta Santos, A. y Valencia Rodríguez, M. 2014. Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa Habana, Cuba. Editorial Academia. ISBN 978-959-270.
68. Da Fonseca, J., et al. 2014. Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. Revista de Ingeniería Industrial. No 1 Vol. XXXIV. p. 105-111ISSN 1815-5936.
69. Díaz Berenguer, D. 2004. 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], Departamento de Contabilidad y Finanzas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

70. Diéguez Matellán, E. L. 2008. Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero. [Tesis Doctoral], Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
71. Durán, C.; Atlante, M. E. y Giordano, D. 2010. El clima organizacional en la universidad: modelo de medición para el personal de apoyo universitario. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur.
72. Escoriza Martínez, T. D. 2010. Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad integral en la cadena transfusional cubana. [Tesis Doctoral], Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo.
73. Espino Valdés, A. 2014. Contribución al control de gestión para empresas de Campismo Popular soportado en una plataforma de cambio. [Tesis Doctoral], Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ciencias Empresariales.
74. Espino Valdés, A.; Nogueira Rivera, D.; Sánchez Sánchez, R., et al. 2015. La sostenibilidad ambiental como perspectiva del cuadro de mando integral. Revista Ingeniería Industrial. No 3 Vol XXXVI. p. 328-339 ISSN 1815-5639.
75. Espino Valdés, A.; Sánchez Sánchez, R. y Aguilera Martínez, A. 2013. Procedimiento para el Control de Gestión en la empresa Campismo Popular de Villa Clara. Revista de Ingeniería Industrial. No 2 Vol XXXIV ISSN 1815-5936.
76. Espinosa Mejía, F. 2007. Modelo de administración para la operación sustentable y gestión de la calidad en las agroindustrias de café. Caso: empresas beneficiadoras de café del Municipio de Coatepec Veracruz. [Tesis Doctoral], Departamento de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Facultad de Ingeniería.
77. Espinosa Moré, S. 2012. El índice de aporte general de una organización empresarial a la sociedad. Revista Ingeniería Industrial. No 2 Vol XXXIII p. 175-187 ISSN 1815-5936.

78. Fayol, H. 1961. Administración industrial y general. México. Herreros Hermanos.
79. Fernández Beltrán, F. 2007. La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. [Tesis doctoral]. Universitat Jaume I. Departament de Filosofia, Sociologia i Comunicació Audiovisual i Publicitat. ISBN 978-846-907-5651.
80. Ferreira Moreno, V. y Jaquinet Espinosa, R. M. 2007. Elementos para la transformación estratégica. Servicio de Radiología Hospital Pediátrico de Matanzas. Revista Médica Mectón. No 2 Vol. 29. CUMED. ISSN 1684-1824.
81. Fontalvo Herrera, T. J.; Quejada, R. y Puello Payares, J. G. 2011. La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. Revista Encuentros. No 2 p. 147-160.
82. Freije, A. y Rodríguez, S. 1993. Control de gestión: optimización de las decisiones operativas Madrid. Editorial Ibero Europea de Ediciones, S.A.
83. Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L.; González Arias, M., et al. 2008. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. Editorial Universitaria. ISBN 959-16-0304-9.
84. Frías Pedroso, L. 2010. Aplicación de una Herramienta de Control de Gestión en la Facultad de Ingeniería Industrial y Economía de la Universidad de Matanzas, "Camilo Cienfuegos". [Trabajo de Diploma], Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
85. Fundipe. 2010. Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de personas. Editorial PriceWaterHouseCoopers.
86. Fuster Pérez, J. P. 2008. La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. Revista Iberoamericana de Educación. No 1 Vol 46. p. 1-11 ISSN 1681-5653.
87. García González, E. 2001. Fundamentos del sistema informativo. Material docente para el programa de la Maestría de Tecnología de las Comunicaciones y la Información. Ciudad de La Habana.

88. García Pulido, Y. A.; Jaquinet Espinosa, R. M.; Frías Jiménez, R. A., et al. 2015. Propuesta de herramienta para la evaluación integrada del estudiante universitario. Publicado en las Memorias de la XI Conferencia Científico Metodológica de la Universidad de Matanzas.
89. García Solarte, M. 2009. Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración. No 42 Vol 25. p. 43-61 ISSN 0120-4645:
90. Gaudencio, T. 1986. Comunicación Empresarial/Comunicación Institucional.
91. Giner Fillol, A. y Ripoll Feliu, V. M. 2011. Análisis de la Gestión por Procesos y por Competencias a través de la Perspectiva de Procesos y de Aprendizaje y Crecimiento: la experiencia de la Autoridad Portuaria de Valencia. Revista Universo Contábil. No 2 Vol 7. p. 114-129 ISSN 1809-3337.
92. Goldhaber, G. 1999. Comunicación Organizacional 8va. edición. México. Editorial Diana. ISBN 968-13-1635-5.
93. Goldratt, E. M. 1998. El síndrome del pajar. ¿Cómo extraer información del océano de datos? México. Ediciones Castillo.
94. Goncalves, A. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
95. Goncalves, A. 2002. Dimensiones del clima organizacional. Disponible en: www.qualidade.org/articles/dec97/htm.
96. González Bermúdez, S. E. 2010. Modelo Integral de Gerencia Pública estratégico con calidad en Colombia. [Tesis Doctoral], Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Facultad de Ingeniería Industrial.
97. González Cruz, E. 2014. Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas. [Tesis Doctoral], Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad Ciencias Empresariales.
98. González Cruz, E. y Hernández Pérez, G. 2010. Gestión de los procesos sustantivos: experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de postgrado. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. X Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".

99. González González, A.; Fleitas Triana, S.; Araneda Fornachiari, G. E., et al. 2010. Proceso de comunicación en la gestión de calidad de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. VII Taller Internacional "Universidad, Ciencia y Tecnología."
100. González González, A. y Rodríguez González, I. 2011. Procedimiento para determinar el nivel de integración de las organizaciones. Revista Ingeniería Industrial. No 3 Vol. XXXII. p. 191-197 ISSN 1815-5936.
101. González Seijo, A. y González Cruz, E. 2012. Gestión estratégica de la comunicación en los procesos de centros de educación superior cubanos. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas."
102. Greenbaum, H. 1972. The Appraisal of Organizational Communication Systems. ICA Convention. Atlanta.
103. Gutiérrez Calvo, Y. E.; Morales Herrera, M. A. y Torrado Bonilla, M. X. 2003. Indicadores de gestión en comunicación organizacional. Chía, Cundinamarca, Universidad de La Sabana. Facultad de Comunicación Social y Periodismo.
104. Hernández Huertas, M. Y. 2014. La comunicación organizacional y su relación con los procesos escolares en la escuela pública de Bogotá. [Tesis de Maestría en Educación], Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Colombia.
105. Hernández Junco, V. 2009. Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. [Tesis Doctoral], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
106. Hernández Junco, V.; Quintana Tápanes, L.; Mederos Torres, R., et al. 2009. Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Revista Cubana de Medicina Militar. No 1 Vol 38. p. 1-8.
107. Hernández Nariño, A. 2010. Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. [Tesis Doctoral], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

108. Hernández, R. D. y Saldarriaga, A. 2009. Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria. Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia –EIA-. Revista Dyna. No 159 Año 76. p. 237-248 ISSN 0012-7353.
109. Hernández Torres, M. 1998. Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica. [Tesis Doctoral], en opción al Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
110. Horruitiner Silva, P. 2006. La Universidad Cubana: el modelo de formación. La Habana. Editorial Félix Varela. ISBN 959-258-894-5.
111. Horvath, P. 2003. Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual Práctico basado en más de 100 experiencia. Gestión 2000.
112. Hoyos, G. 2013. Educación para un nuevo humanismo. Revista internacional de investigación en Educación. No 2 Vol 1.
113. Isaac Godínez, C. L. 2004. Modelo de Gestión Integrada Calidad-Medioambiente (CYMA) aplicado en organizaciones cubanas. [Tesis Doctoral], Departamento de Matemática Aplicada. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial.
114. Jaquinet Espinosa, R. M. 2002. Diseño e implementación de una metodología de evaluación del proceso de comunicación en el Hotel Horizontes Los Delfines. [Tesis de Maestría en Dirección]. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
115. Jaquinet Espinosa, R. M. y Frías Jiménez, R. A. 2002. La comunicación en la empresa turística de hoy. Semanario Región. No 552 Año 12. p. 1-5.
116. Jaquinet Espinosa, R. M. y Frías Jiménez, R. A. 2006. Relación del clima organizacional, sentido de pertenencia y la motivación laboral con la evaluación del proceso de comunicación en empresas turísticas. Publicado en el CD-ROM de Monografías de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
117. Jaquinet Espinosa, R. M.; Frías Jiménez, R. A. y Smith Alayón, I. 2006. Evaluación del proceso de comunicación interna en la empresa turística. Retos Turísticos. No 1 Vol 5. p. 25-29 ISSN 1681-9713.

118. Jaquinet Espinosa, R.M., Frías Jiménez, R. A. y García Gutiérrez, B. N. 2010. Estudio de la comunicación organizacional en la Facultad de Ingeniería Industrial y Economía de la UMCC. Universidad 2010. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
119. Jaquinet Espinosa, R. M.; Frías Jiménez, R. A. y Nogueira Rivera, D. 2013. Sistema integrado de gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Económicas en Informática de la UMCC. Publicado en las Memorias del Evento Provincial Universidad 2014 Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
120. Jaquinet Espinosa, R. M.; Frías Jiménez, R. A.; Nogueira Rivera, D., et al. 2014. Sistema de control de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas e Informática (FCEI) de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Publicado en el CD de las Memorias del "II Taller Nacional de Ingeniería Industrial", Universidad de Las Tunas.
121. Jaquinet Espinosa, R. M.; Frías Jiménez, R. A.; Frías Pedroso, L., et al. 2015. Control de Gestión: Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas. Revista Ingeniería Industrial. No 1 Vol XXXVI p. 70-81 ISSN 1815-5936.
122. Jaquinet Espinosa, R. M.; Frías Jiménez, R. A.; Nogueira Rivera, D.; García Pulido, Y. A.; Álvarez Estrada, A. 2016. Evaluación de intangibles en la gestión universitaria: clima organizacional, motivación laboral y comunicación organizacional. III Encuentro Regional de Capital Humano y Desarrollo Territorial. ANEC.
123. Jáuregui Haza, U. J.; Isaac Godínez, C. L. y Pérez Gramatges, A. 2012. Diseño e implementación de un sistema de gestión integrado calidad-ambiente-control interno en el pregrado de Radioquímica: una aplicación del enfoque por proceso. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. VI Taller Internacional de "Evaluación de la calidad y acreditación en la Educación Superior".
124. Jiménez, M. 2003. El anotador balanceado: un sistema de gestión estratégica Disponible en: www.monografias.com/trabajo12

125. Kaplan, R. S. 2012. The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*. No 4 Vol. 8. p.13-26.
126. Kaplan, R. y Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. enero-febrero.
127. Kaplan, R. y Norton, D. 1999. El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). 3era. Edición. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona ISBN 84-8088-504-1.
128. Kaplan, R. y Norton, D. 2004. Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review América Latina*.
129. Kaplan, R. y Norton, D. 2011. The execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Primera reimpresión. Caracas, Venezuela. Editorial Arte S.A. ISBN 13: 978-958-42-2540-5.
130. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. y Rugelsjoen, B. 2010. Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review*. January-february.
131. Kasser, T. 2012. Climate in human relations. *Journal of Personality Assessment*. No 2 Vol 95. p. 163-169.
132. Katz, D. y Kahn, R. 1986. *Psicología social de las organizaciones*. México. Editorial Trillas.
133. Kells, H. R. 1991. The Inadequacy of Performance Indicators for Higher Education: The Need for a More Comprehensive and Development Construct. *Higher Education Management*. No 3 Vol. 2. p. 258-270.
134. Klein, S. 1996. A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*. No 2 Vol 9.
135. Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. 2012. *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición. México. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V. ISBN 978-607-15-0759-4.
136. Kotler, P. 1991. *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Control y Gestión*. Séptima Edición. Tomo II. Editorial Mc. Graw Hill.

137. Kotler, P. y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de marketing. Octava Edición. Pearson Educación. México. ISBN 978-970-26-1186-8.
138. Kreps, G. 1990. Organizational Communication. Theory and Practice 2nd. edition. New York. Pearson Education Ltd. ISBN 9780801301551.
139. Lauzao Serrano, N. y Rodríguez Piña, R. A. 2012. Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional. Ciencias. No 2 Vol 18. ISSN 1027-2127.
140. López Gutiérrez, N. y Martínez Pedregal, A. 2011. La Gestión Universitaria una mirada desde el Control Interno. Caso de la Universidad Agraria de La Habana. Revista de la Facultad de Contabilidad y Finanzas COFIN Habana. ISSN 20736061.
141. López Viñegla, A. 1998. El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Madrid. Editora AECA.
142. Lucas Marín, A. 1997. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona, España. Editorial Bosch.
143. Machado Noa, N. 2003. Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal. [Tesis Doctoral], Facultad de Economía. Universidad de La Habana.
144. Manzano Arrondo, V. 2010. Una propuesta conceptual para promocionar compromiso universitario. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. X Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".
145. Marchant R., L. 2006. Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. Ciencias Sociales Online. No 1 Vol III. p. 58-69 ISSN 0718-1671.
146. Márquez Barba, J. A. y Palacios Hidalgo, A. 2010. Modelo y procedimiento para la evaluación de la eficacia organizacional en las carreras universitarias cubanas en condiciones de universalización. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. V Taller Internacional de "Evaluación de la calidad y acreditación en la Educación Superior".

147. Martín Casero, D.; Rodríguez Monroy, C. y Macías Evangelista, C. 2010. El Cuadro de Mando Integral. La respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas. *Latin american and Caribbean Journal of engineering education*. No 4 Vol. 1.
148. Martínez, E. y López, M. 2011. Control de gestión en unidades de producción de ganadería de doble propósito. *Visión Empresarial*. No 2 Año 10 p. 325-340 ISSN 1317-8822.
149. Medina León, A. 2011. Estudio de la construcción de índices integrales para el apoyo al Control de Gestión Empresarial. *ENFOQUTE*. ISSN: 1390-65-42.
150. Medina León, A.; Ricardo Alonso, A.; Piloto Fleitas, N., et al. 2014. Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica *Revista Ingeniería Industrial*. No 1 Vol. XXXV. ISSN 1815-5936.
151. Membrado Martínez, J. 2007. Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. *Planificación Estratégica, BSC/ Autoevaluación EFQM/Seis Sigma/...* Un sencillo enfoque integrado para las PYMES (con sentido común). España. Editorial Díaz de Santos. ISBN 978-84-7978-819-3.
152. Ministerio de Educación Superior. 2012. Objetivos de trabajo para el año 2013 y hasta el 2016. La Habana.
153. Ministerio de Educación Superior. 2015. Objetivos de trabajo de la organización para el año 2016. La Habana.
154. Ministerio de Salud Pública Comité Técnico de Clima Organizacional. 2009. Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. J.W.G. Servicios Gráficos. E.I.R.L. Segunda Edición. Lima. Perú.
155. Miyashiro Pérez, L. 1997. Implicación de los trabajadores a la organización. [Trabajo de Diploma], Facultad de Psicología. Universidad de La Habana. La Habana.
156. Montanana Riera, A. 2002. El sistema de dirección estratégica de una universidad: la experiencia de la Universitat Jaume I.
157. Montoya Sotelo, D. 2009. Control de Gestión por indicadores para instituciones de educación superior: la búsqueda constante de la calidad

- universitaria Revista Docencia e Investigación. No 19 p. 145-174 ISSN 1133-9926.
158. Morales González, C. y Mariño Fabars, G. 2011. El diagnóstico, paso ineludible para caracterizar la situación comunicativa de la empresa. Revista Ingeniería Industrial. No 2 Vol 32. p. 141-150 ISSN 1815-5936.
159. Morgan, M. y Lewitt, R. E. 2010. Executing your Estrategy. How to break it down and get it done.
160. Muchinsky, P. M. 2002. Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología industrial y organizacional. 2da. Parte. Editorial Desclée de Brouwer, S.A. ISBN 84-330-1042-5.
161. Mujica De González, M. y Pérez De Maldonado, I. 2009. Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional Revista Venezolana de Gerencia, Universidad del Zulia. No 47 Año 14 ISSN 1315-9984.
162. Naranjo Pérez, R.; Mesa Espinosa, M. A. y Naranjo Mesa, R. 2010. Perfeccionamiento de la gestión de las SUM a través de la utilización de un sistema de control estratégico. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. X Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".
163. Nogales González, J. R. y Medina León, A. 2009. Metodología para la formulación del problema científico usando como base el enfoque de marco lógico. Revista Avanzada Científica. No 3 Vol. 12.
164. Nogales González, J. R.; Medina León, A. y Nogueira Rivera, D. 2009. El enfoque de marco lógico como herramienta de diagnóstico y formulación del problema científico. Revista Ingeniería Industrial. No 2 Vol XXX. ISSN 1815-5936.
165. Nogueira Rivera, D.; Medina León, A.; Hernández Pérez, G., et al. 2009. Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera – aplicación en una empresa de servicios de informática. Revista de Administración. RAUSP. No 3 Vol 44. p. 222-235 ISSN 1984-6142.

166. Nogueira Rivera, D. 2002. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. [Tesis Doctoral], Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
167. Nogueira Rivera, D.; Medina León, A.; Jaquinet Espinosa, R. M., et al. 2015. Aplicaciones del Cuadro de Mando Integral. Publicado en las Memorias de la VII Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas.
168. Nogueira Rivera, D.; Medina León, A. y Nogueira Rivera, C. 2004. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Cuba. Pueblo y Educación. ISBN 959-13-1192-3.
169. Núñez Jover, J. 2008. Educación superior y desarrollo social sostenible: nuevas oportunidades y desafíos.
170. Oficina Nacional de Normalización. 2007. NC ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Vigente La Habana
171. Olve, N.; Roy, J. y Wetter, M. 2000. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard Barcelona. Editorial Gestión 2000.
172. Ortiz Pérez, A. 2014 a). Herramientas para la gestión de los procesos universitarios Revista Cubana de Educación Superior. No 1 ISSN 0257-4314.
173. Ortiz Pérez, A. 2014 b). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. [Tesis Doctoral], Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
174. Padilla Aguiar, D.; Acevedo Suárez, J. A.; Lage Dávila, A., et al. 2014. El Cuadro de Mando Integral en el Centro de Inmunología Molecular Revista Ingeniería Industrial. No 2 Vol. XXXV. ISSN 1815-5936.
175. Palom Izquierdo, F. J. y Tort Raventos, L. 1991. Management en organizaciones al servicio del progreso humano. Madrid. Espasa Calpe-CDN-Ciencias de la Dirección.
176. Pardo Calafell, S. 1999. Desarrollo del control y la evaluación de la gestión económica productiva desde un enfoque de Ingeniería Industrial. [Tesis Doctoral], Ingeniería Industrial. ISPJAE. Ciudad de La Habana.

177. Peiró, J. M. 1992. Psicología de la organización. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. España. ISBN 84-362-1469-2.
178. Peña Baztán, M. 1985. La psicología y la empresa. Barcelona, España. Editorial Hispano Europea, S.A.
179. Perelló Cabrera, J. L. 2003. Manual de Comunicación Interpersonal. Texto Docente. Ciudad de La Habana. Universidad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos.
180. Pérez Campaña, M. 2005. Contribución al Control de Gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. [Tesis Doctoral], Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
181. Pérez Campaña, M. y Velázquez Zaldívar, R. 2010. Diseño del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. X Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".
182. Pérez Feijoo, H. M.; Pérez Hernández, J. M.; López González, L; et al. 2013. Comunicación y atención al cliente. Mc.Graw-Hill/Interamericana de España, S. L. 1era. Edición. ISBN 978-84-481-8544-2.
183. Porras, E. y Cejas Martínez, M. 2011. Dirección estratégica de personas y formación por competencias: ejes claves en organizaciones complejas. Revista Visión Gerencial. No 2 Año 10. ISSN 1317-8822.
184. Portuondo Vélez, A. L. 2014. Dirección y gestión empresarial. Texto de apoyo para el diplomado en dirección empresarial. Cuba.
185. Puyal, E. 2003. La comunicación interna y externa en la empresa. 5 Campus.com. Sociología.
186. Queris Rojas, M.; Almirall Cabrera, A.; Capote García, L., et al. 2012. Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. Revista Ingeniería Industrial. No 2 Vol XXXIII. p. 161-174 ISSN 1815-5936.
187. Quesada, G. 2006. Gestión Estratégica de las Bibliotecas. Disponible en: [http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_\(BSC\).pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_(BSC).pdf)

188. Quiroga Parra, D. 2007. Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. Revista Universidad & Empresa. No 13 p. 9-36.
189. Ramió, C. y Ballart, X. 1993. Lecturas de Teoría de la Organización. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos. Colección Lecturas. Vol I. Serie Administración General Madrid, España. Ministerio para las Administraciones Públicas.
190. Robbins, S. 2013. Comportamiento Organizacional. Decimoquinta Edición. México. Pearson. ISBN 978-607-32-1980-8.
191. Robbins, S. y Coulter, M. 2010. Administración. Décima edición. México. Pearson Educación. ISBN 978-607-442-338-4.
192. Roca González, S. V. 2012. Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II. [Tesis de Maestría], Programa Cybertesis PERÚ. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
193. Rodríguez, A.; Retamal, M.; Lizane, J., et al. 2012. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. Revista Salud y Sociedad. No 2 Vol 2. p. 219-234.
194. Rodríguez Porras, J. M. 1994. El factor humano en la empresa. España. Ediciones Deusto S.A.
195. Romero Fernández, A. 2010. Procedimiento para evaluar la calidad de los procesos universitarios. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. V Taller Internacional de "Evaluación de la calidad y acreditación en la Educación Superior".
196. Ronda Pupo, G. 2007. Dirección Estratégica, constructos y dimensiones. Ediciones Futuro. Caracas.
197. Ronda Guerras, L. 2011. Dynamics of the evolutions of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. Strategic Management Journal. ISSN 1997-0266.

198. Royero, J. 2013. Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios. Revista Iberoamericana de Educación. ISSN 1681-5653.
199. Ryan, R. M. 2011. Climate in human relations. Journal of Career Assessment. Vol. 30 p. 97-103.
200. Sacasas López, M. 2014. Estudio de modelos de control de gestión para la internacionalización universitaria en Cuba Revista Ingeniería Industrial. No 3 Vol. XXXV. ISSN 1815-5936.
201. Sacasas López, M. y Cejas Montero, J. 2013. Los modelos de control de gestión, el enfoque a procesos y la internacionalización universitaria Revista Gestión Universitaria. No 02 Vol. 05. p. ISSN 1852-1487.
202. Saladrigas Medina, H. 2007. La Teoría de los Sistemas y de las Mediaciones. Enfoques posibles para los estudios de la comunicación organizacional en Cuba. Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación. No 1 Segundo semestre de 2007 p. 327-353 ISSN 1989-0494.
203. Salazar, J.; Guerrero, J.; Machado, Y., et al. 2013. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED. No 4 Vol 20. p. 67-75.
204. Santos Olalla, F. 2016. Metodología de formulación de indicadores para la mejora en la implantación de los programas de calidad. Aplicación al caso de las universidades públicas españolas. [Tesis Doctoral], ETSI Diseño Industrial. Universidad Politécnica de Madrid.
205. Sarmentero Bon, I. 2007. Procedimiento general de dirección por valores para desarrollar competencias laborales a través del sistema de recursos humanos. [Tesis Doctoral], Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
206. Segredo Pérez, A. M. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública. No 39 Vol 2 p. 385-393.
207. Serrate Alfonso, A.; Portuondo Vélez, A. L.; Sánchez Puigbert, N., et al. 2014. Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal Revista Ingeniería Industrial. No 1 Vol. XXXV. p. 2-12 ISSN 1815-5936.

208. Sherif, E.; Muzafer y Carolyn. 1956. An Out Line of Social Psychology. EUA.
209. Shipline, S. 2012. Você sabe se comunicar? Aprenda a transmitir uma mensagem e a ouvir. Editora Senac. Sao Paulo. ISBN 978-85-7359-832-2.
210. Soldevila, P. 2000. El Control de Gestión en las organizaciones no lucrativas: El caso de los colegios de economistas de España. [Tesis Doctoral].
211. Soler González, R. H. 2009. Procedimiento para la implementación del balanced scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. [Tesis Doctoral], ISPJAE Facultad de Ingeniería Industrial .
212. Stoner, J. y Wankel, C. 1996. Administración. 6ta. Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
213. Torres Ordóñez, J. L. 2005. Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Pensamiento y Gestión. No 18 p. 151-176 ISSN 1657-6276.
214. Trelles Rodríguez, I. 2004. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. 2da. Edición. La Habana. Editorial Félix Varela. ISBN 959-258-767-1.
215. Trelles Rodríguez, I. 2010. Comunicación en la empresa cubana: condición indispensable para un mejor desempeño. La Habana, Compacto de GEPE para Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial del CETDIR y GEPE.
216. Tréspidi, M. A. 2009. Universidad Nacional y Comunicación Institucional. Una gestión posible para alcanzar una universidad mejor comunicada. [Tesis de Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales "PLANGESCO"], en opción al Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de Río Cuarto.
217. Tundidor Montes De Oca, L.; Medina León, A.; Nogueira Rivera, D., et al. 2010. Fundamentos teóricos de los sistemas informativos de apoyo a la toma de decisiones como herramientas de implantación en el control de gestión moderno. Revista de Arquitectura e Ingeniería. No 1 Vol 4.
218. Tünnermann, C. 2010. Tendencias de la Educación Superior. República Dominicana. Ediciones UAPA. ISBN 978-9945-8703-2-9.
219. Turull I Negre, J. y Vivas Urieta, C. 2003. El cuadro de mando integral en la administración pública : el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès VIII

Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

220. Ulrich, D. y Smallwood, N. 2009. Alinear la marca de empresa, la marca de liderazgo y la marca personal. Harvard Deusto Business Review. No 183 p. 22-33 ISSN 0210-900X.
221. Unesco. 1998. Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior. París, Francia, Conferencia mundial sobre la Educación Superior.
222. Urrea Arbeláez, J.; Jiménez Rincón, A. A. y Escobar Santander, N. 2004. Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Proyectos de Empresas Sociales. Revista Universidad EAFIT. No 133 Vol 40. ISSN 0120-341X.
223. Valle Florez, M. M. 2003. Comunicación y desarrollo Organizacional: diagnóstico de una empresa mexicana.
224. Valle Barra, M. 2014. Modelo de Gestión Universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes Revista Iberoamericana de Educación. ISSN 1681-5653.
225. Varela, J. F. 2014. Un Modelo Efectivo de Alineamiento Organizacional. Dinámica Empresarial. Boletín Informativo de DESISA Consultores. No 104.
226. VaronaMadrid, F. 2013. Relationships Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. The Journal of Business Communication. No 2 Vol 33. p. 111-140.
227. Vásquez Aguilar, J. y Carrillo Landazábal, M. S. 2012. Procedimiento general para el sistema de control de calidad en universidades mediante la gestión por procesos. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas".
228. Velázquez Valadez, G. 2012. Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. Recherches en Sciences de Gestion. No 90 Vol 3. p. 89-119.
229. Viaña, J.; Ureña, M.; Olivero, N., et al. 2010. Modelo de calidad para la acreditación de carreras universitarias basado en sistemas y enfoque de

procesos. 7mo. Congreso Internacional de Educación Superior. V Taller Internacional de "Evaluación de la calidad y acreditación en la Educación Superior".

230. Vilalta Alonso, J. A. 2008. Procedimiento para el diagnóstico de la calidad de los datos en organizaciones cubanas [Tesis Doctoral], Departamento de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial.
231. Villa González Del Pino, E. M. 2006. Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior. [Tesis Doctoral], Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
232. Villa González Del Pino, E. M.; Pons Murguía, R. y Castellanos Castillo, J. 2005. Clima Organizacional y Control de Gestión en la Educación Superior. El caso de una universidad. Revista Cubana de Educación Superior. No 3 p. 103-110.
233. Viteri Moya, J.; Jácome Villacres, M. B.; Medina León, A., et al. 2012. Índice integral para evaluar la responsabilidad social universitaria en Ecuador. Revista Ingeniería Industrial. No 3 Vol. XXXIII. p. 295-306 ISSN 1815-5936.
234. Viteri Moya, J. R. 2012. Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. [Tesis Doctoral], Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
235. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Aprobado el 18 de abril de 2011.
236. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. 2016. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.
237. Zerilli, A. 1994. Fundamentos de organización y dirección general. Bilbao. España. Ediciones Deusto S.A.



Anexos

Anexo 1

Relación de la comunicación organizacional con otras variables organizacionales según diferentes autores

Variables	Control	Motivación	Corrección	Emotividad	Afecto	Clima organizacional	Planificación	Coordinación	Sentido de pertenencia	Participación
Autores										
Reddiung y Sanborn (1964)	X	X								
Porter (1974)									X	
Scott y Mitchell (1976)	X	X		X						
Muchinsky(1977)		X	X							
Mc. Phee (1985)	X	X					X	X		
Gaudencio 1986)		X								
Iglesias (1988)						X			X	
Lomov (1989)	X		X		X					
Peiró (1992)	X	X								
Stoner y Wankel (1996)	X	X				X				
Barreiro Pousa (1999)		X				X				
Golhaber (1999)	X	X						X		
Etkin (2004)		X				X				
Kaplan y Norton (2011)		X							X	
Pérez- Rolo Acebo (2012)		X					X		X	X
Lauzao Serrano (2012)		X							X	X
Koontz, Weihrich y Cannice (2012)		X				X				
Robbins (2013)		X				X			X	
Varona Madrid (2013)		X							X	
Serrate Alfonso, Portuondo Vélez, et. al (2014)		X				X		X		X
Cuesta Santos y Valencia Rodríguez (2014)		X							X	
Jaquinet Espinosa, Frías Jiménez, Nogueira Rivera, et. al (2016)		X				X			X	X
TOTAL	7	19	2	1	1	8	2	3	9	4

Anexo 2

Relaciones entre las dimensiones del clima organizacional utilizadas por diferentes investigadores

Autores	Goncalves (2002)	Marchant, (2006)	Chaparro Espitia (2006)	Durán, Atlante y Giordano (2010)	Aburto Pineda y Bonales Valencia (2011)	Dimensiones que se utilizan en la investigación
Idea	El comportamiento del trabajador depende de sus percepciones de los factores organizacionales	Lo importante es evaluar los factores que se correlacionen con más fuerza con el comportamiento de las personas	El clima organizacional está relacionado con factores motivacionales	El clima es una configuración de factores que puede analizarse en sus múltiples dimensiones	Las habilidades directivas son causales del clima organizacional	
Dimensiones						
	Estructura	Reconocimiento	Normas de excelencia	Participación	Liderazgo	Medio ambiente
	Responsabilidad	Estilo de supervisión	Claridad organizacional	Gestión y liderazgo	Comunicación	Trabajo en equipo
	Recompensa	Motivación a los funcionarios	Calor y apoyo	Evaluación y supervisión	Motivación	Involucramiento
	Desafío	Espacio y entorno físico	Conformidad	Capacitación para el desempeño	Manejo de conflicto	Gerencia efectiva
	Relaciones	Coordinación funcional de las unidades	Recompensa	Condiciones físicas	Formación de equipos	Competencia
	Cooperación	Dotación de personal	Salario	Reconocimiento		Reconocimiento
	Estándares	Delimitación de funciones	Seguridad	Organización		Compromiso
	Conflictos	Reestructuración de procesos administrativos	Responsabilidad	Relaciones horizontales		
	Identidad	Remuneración				
		Equidad				
		Tipo de contrato				
		Perfeccionamiento, capacitación y renovación tecnológica				
		Instancias de convivencia y comunicación				
		Preocupación por salud y problemas del personal				

Anexo 3

Factores claves que se relacionan con el sentido de pertenencia

Investigadores	Sherif, Muzafer y Carolyn (1956)	Miyashiro Pérez (1997)	Robbins (2010)
Factores claves	Salario	Fidelidad	Respeto
	Motivación y necesidades	Identificación	Tipo de trabajo
	Participación	Participación	Equilibrio trabajo-vida
	Comunicación		Provee un buen servicio al cliente
	Implicación		Salario base
	Recompensas		Personas con las que trabaja
			Prestaciones
			Potencial de carrera a largo plazo
			Aprendizaje y desarrollo
			Trabajo flexible
	Oportunidades de ascenso		
	Salario variable		

Anexo 4

Cuestionario utilizado para la evaluación de la comunicación organizacional

Universidad de Matanzas

El cuestionario que le ofrecemos a continuación tiene como objetivo contar con la evaluación que del comportamiento de la comunicación en su área de trabajo, usted posee. Para ello utilice la siguiente escala:(TA) Totalmente de acuerdo; (DA) De acuerdo; (NAND) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (ED) En desacuerdo; (TD) Totalmente en desacuerdo

No.	Items	(TA)	(DA)	(NAND)	(ED)	(TD)
1	Cuanto más hablo con mis compañeros en el trabajo, mejor					
2	Pocas veces me he arrepentido de haber hablado en el trabajo, pero muchas de haber callado					
3	Pienso que la comunicación en el trabajo es necesaria, incluyendo la relacionada con mi vida personal					
4	Me siento mejor haciendo mi trabajo acompañado que solo					
5	En esta organización me resulta fácil encontrar personas en las que pueda confiar para comunicarles mis sentimientos, pensamientos u opiniones					
6	Me gustan las situaciones de trabajo en las que tengo que relacionarme con los demás					
7	Cuando siento que me hieren mis sentimientos personales, tiendo a ser más abierto					
8	En esta organización me comporto con los demás tal y como soy					
9	Creo que el éxito depende de uno mismo					
10	Tengo el convencimiento que para que las cosas mejoren en esta empresa depende más de mí mismo que de los demás					
11	Si tengo que hacer algo, lo hago a pesar de que no sea agradable enfrentarlo					
12	Me resulta fácil aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí					
13	Me es fácil llevarme bien con quien me dice las verdades					
14	Siento que mi trabajo es bastante importante para esta organización					
15	En mi grupo de trabajo hay mucho interés por relacionarnos entre nosotros mismos					
16	Los integrantes de mi grupo de trabajo se escuchan entre sí					
17	Como persona, mi grupo de trabajo me valora y respeta					
18	Entre compañeros de trabajo tenemos la suficiente confianza como para hacernos recomendaciones para mejorar					
19	La comunicación de mi grupo de trabajo y los demás grupos es muy buena					
20	Mi grupo de trabajo tiene la habilidad para identificar y solucionar rápidamente problemas					
21	En mi equipo de trabajo se atienden las sugerencias que nos hacen los demás grupos y personas de la organización					
22	En mi grupo de trabajo no se presentan muchos agravios y quejas internas					
23	En mi grupo de trabajo aprendemos de nosotros mismos y de los demás pues compartimos las experiencias positivas y negativas de trabajo					
24	Es responsabilidad de mi grupo de trabajo mejorar o no la organización					
25	Como grupo de trabajo nos reunimos y hablamos sobre problemas comunes de trabajo					
26	Yo me encuentro muy identificado con mi grupo de trabajo					
27	En mi área de trabajo se comparte con los trabajadores sus objetivos y metas					
28	En esta área se permite que los trabajadores comuniquen libremente sus ideas					
29	En esta área se acepta positivamente la contribución de los trabajadores a la solución de los problemas					
30	Esta área de la organización estimula el trabajo en equipo					
31	Cuando tengo algo que decir en cuanto a mi trabajo, lo expreso a mis superiores porque existe la confianza para hacerlo					
32	Si me doy cuenta del mal desempeño de esta organización, puedo hacer algo para evitarlo					
33	En esta área de la organización las relaciones entre los trabajadores se basan en la sinceridad, sin enmascarar los asuntos y problemas de trabajo					
34	En esta área de la organización hay cooperación y entendimiento					
35	En esta organización los directivos escuchan y le dedican tiempo a los trabajadores					
36	Esta organización se caracteriza por su trato amable y respetuoso hacia el trabajador					

Anexo 5

Cuestionario utilizado para la evaluación del sentido de pertenencia a la organización

Universidad de Matanzas

El cuestionario siguiente es para que usted nos ofrezca su opinión sobre diferentes aspectos que inciden en el sentido de pertenencia de los trabajadores de su área.

Para contestar las preguntas de la tabla, utilice la siguiente escala:

(TA) Totalmente de acuerdo; (DA) De acuerdo; (NAND) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (ED) En desacuerdo; (TD) Totalmente en desacuerdo

No.	Items	(TA)	(DA)	(NAND)	(ED)	(TD)
1	El tiempo vuela cuando estoy en la organización					
2	Con mi esfuerzo aportaré algo al centro					
3	Este centro es agradable					
4	Este centro tiene condiciones para que yo trabaje					
5	Mi grupo de trabajo me gusta					
6	Mi centro es importante para mí					
7	Hago todo lo posible para hacer mejor mi trabajo					
8	Las metas de mi organización son mías también					
9	Me esfuerzo por cumplir el plan de trabajo					
10	Siento como si esta organización fuera mía					

Por favor, ofrézcanos su opinión sobre otros aspectos:

1. Las relaciones entre sus compañeros de trabajo son: Buenas _____ Regulares _____ Malas _____
2. Sus relaciones con los compañeros de trabajo son: Buenas _____ Regulares _____ Malas _____
3. Qué forma de trabajo prima en su área de trabajo: Individual _____ Colectiva _____
4. Le resulta más productivo a usted trabajar: Individual _____ Colectiva _____
5. El colectivo de trabajo es cooperador. Sí _____ No _____
6. Le permite su actitud relacionarse con el resto del colectivo. Sí _____ No _____
7. Cuando realizan una determinada actividad; su colectivo de trabajo se une y se esfuerza por cumplirla. Sí _____ No _____
8. Si un compañero comete una indisciplina laboral, se discute con el mismo y se toman medidas de forma colectiva. Sí _____ No _____
9. Los acuerdos que toma el colectivo se cumplen y están trazados sobre metas reales. Sí _____ No _____
10. Prima la aceptación en las relaciones de su grupo. Sí _____ No _____
11. ¿Le gusta su trabajo actual? Sí _____ No _____
¿Por qué?

12. ¿Qué tan intensamente desea cambiar de trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Poco

Mucho

Anexo 6

Cuestionario utilizado para la evaluación de la motivación laboral

Universidad de Matanzas

A continuación le presentamos un cuestionario para que usted, nos ofrezca su opinión acerca de diferentes aspectos vinculados con la motivación hacia el trabajo en el área de la organización a la cual pertenece. Utilice la siguiente escala:

(TA) Totalmente de acuerdo; (DA) De acuerdo; (NAND) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (ED) En desacuerdo;

(TD) Totalmente en desacuerdo

No.	Items	(TA)	(DA)	(NAND)	(ED)	(TD)
1	El trabajo que realizo es atractivo					
2	El trabajo que realizo es emocionante					
3	El trabajo que realizo me da satisfacción					
4	En el trabajo que realizo puedo utilizar mi creatividad					
5	Puedo llamar la atención a mis directivos sobre sus responsabilidades					
6	Me informan los resultados de mi organización en general					
7	Las tareas que tengo que desempeñar están claras para mí					
8	Existe sinceridad entre mis compañeros de trabajo					
9	En mi trabajo tengo el espacio necesario para desarrollar mis iniciativas					
10	Quiero a la organización como si fuera mía					
11	Asumo siempre mis responsabilidades					
12	Tengo la posibilidad de poder actuar siguiendo mis propias ideas					
13	Tengo la posibilidad de introducir mejoras en mi organización					
14	Como trabajador me siento valorado por mi organización					
15	En mi organización valoran la manera en que trabajo					
16	En mi organización me demuestran la valoración que le hacen a mi trabajo					
17	Mi organización tiene confianza en mí					
18	En mi organización existe un ambiente de confianza y respeto mutuo					
19	Los directivos de mi organización están comprometidos con mi situación laboral					
20	El lugar donde trabajo es agradable					
21	La misión de mi organización es inspiradora					
22	La misión de mi organización me exige establecer relaciones de cooperación con otras áreas y al final los directivos estimulan el aporte de mi trabajo					
23	La cantidad de trabajo que debo realizar se corresponde con el tiempo que dispongo para su ejecución					
24	Existe un equilibrio entre el trabajo que desempeño y mi vida privada					
25	Las funciones y tareas que desempeño en mi trabajo son variadas					
26	Cuando alcanzo éxitos en el trabajo, se celebran en mi colectivo					

Anexo 7

Cuestionario utilizado para la evaluación del clima organizacional

Universidad de Matanzas

El cuestionario que le presentamos a continuación tiene como objetivo conocer su evaluación acerca de determinados aspectos del clima organizacional en la organización a la que pertenece, utilice la siguiente escala: (TA) Totalmente de acuerdo; (DA) De acuerdo; (NAND) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (ED) En desacuerdo; (TD) Totalmente en desacuerdo

No.	Ítems	(TA)	(DA)	(NAND)	(ED)	(TD)
1	Mi área de trabajo tiene un medio ambiente seguro					
2	Mi área de trabajo está bien organizada y limpia					
3	Las condiciones de trabajo en el ambiente están continuamente mejorando					
4	Mi organización hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, sustitución y modernización del equipo que utilizo para hacer mi trabajo					
5	Mi ambiente de trabajo es eficiente					
6	Yo cuento con los recursos que necesito para realizar mi trabajo eficientemente					
7	Mi lugar de trabajo no es estresante					
8	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo de la organización					
9	La gente con la que yo trabajo hace muy buen trabajo					
10	La gente en mi departamento trabaja bien juntos					
11	Todos los departamentos en la organización trabajan bien juntos					
12	Mi departamento se comunica bien con otros departamentos en la organización					
13	Mi departamento hace una valiosa contribución a la organización					
14	Mi departamento conoce los requerimientos de sus clientes internos y externos					
15	Yo me puedo comunicar eficientemente con la alta gerencia					
16	Mi departamento es eficientemente dirigido					
17	Confío en la dirección de mi organización					
18	La dirección tiene una buena comprensión de lo que pasa en mi departamento					
19	Yo soy tratado con respeto por la dirección					
20	La dirección toma seriamente las sugerencias de los trabajadores					
21	La dirección es consistente en sus argumentos y planteamientos					
22	La dirección me asigna una apropiada cantidad de trabajo					
23	La dirección mantiene a mi departamento informado acerca de lo que sucede en la organización					
24	Mi organización me motiva y apoya en el mejoramiento de los procesos de trabajo					
25	La dirección busca el involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones importantes					
26	Mi organización confía en mí, en sus planes para el futuro					
27	Mi organización se sensibiliza con mis necesidades individuales					
28	Yo sé lo que está sucediendo en otros lugares de mi organización					
29	Mi organización me reconoce por mi contribución cuando los objetivos y metas son alcanzados					
30	Yo recibo la adecuada retroalimentación de mi desempeño					
31	Mi organización cuenta con expectativas de trabajo realistas					
32	Las prestaciones que se me brindan en esta organización son satisfactorias					
33	Yo recibo retroalimentación positiva tanto como retroalimentación negativa					
34	Las promociones en mi organización se manejan de una manera justa					
35	Yo tuve las habilidades que se requerían para este trabajo cuando fui contratado					
36	El entrenamiento es una prioridad en mi organización					
37	Yo tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente					
38	En mi trabajo hago una buena utilización de mis habilidades					
39	Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo					
40	Mi organización me ayuda a desarrollar mi carrera					
41	Estoy entre los mejores de las personas de la misma área que hacemos un trabajo similar					
42	Estoy muy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr que el trabajo se lleve a cabo					
43	Yo sobrepaso las expectativas que la organización tiene sobre mí					
44	Estoy muy dispuesto en poner un esfuerzo extra cuando sea necesario					
45	A mí me gusta trabajar en esta organización					
46	Yo le soy fiel a mi organización					
47	Considero que cuento con una buena moral					
48	Mis planes son realizar toda mi carrera en esta organización					
49	Estoy orgulloso de decir que trabajo para esta organización					

Anexo 8

Resumen de los pesos de los índices integrales

Variable	Índices integrales	Expresión algebraica	Peso de la dimensión	Ítems
Comunicación organizacional	Índice parcial de apertura	$Ipa_i = \sum_{j=1}^n W_{ja} * X_{jia}$	0.28	Cuanto más hablo con mis compañeros en el trabajo, mejor
				Pocas veces me he arrepentido de haber hablado en el trabajo, pero muchas de haber callado
				Pienso que la comunicación en el trabajo es necesaria, incluyendo la relacionada con mi vida personal
				Me siento mejor haciendo mi trabajo acompañado que solo
				En esta organización me resulta fácil encontrar personas en las que pueda confiar para comunicarles mis sentimientos, pensamientos u opiniones
				Me gustan las situaciones de trabajo en las que tengo que relacionarme con los demás
				En mi grupo de trabajo hay mucho interés por relacionarnos entre nosotros mismos
				Los integrantes de mi grupo de trabajo se escuchan entre sí
				Como persona, mi grupo de trabajo me valora y respeta
				Entre compañeros de trabajo tenemos la suficiente confianza como para hacernos recomendaciones para mejorar
				La comunicación de mi grupo de trabajo y los demás grupos es muy buena
				Mi grupo de trabajo tiene la habilidad para identificar y solucionar rápidamente problemas
				En mi equipo de trabajo se atienden las sugerencias que nos hacen los demás grupos y personas de la organización
				En mi área de trabajo se comparte con los trabajadores sus objetivos y metas
	En esta área se permite que los trabajadores comuniquen libremente sus ideas			
	En esta área se acepta positivamente la contribución de los trabajadores a la solución de los problemas			
	Esta área de la organización estimula el trabajo en equipo			
	Índice parcial de empatía	$Ipe_i = \sum_{j=1}^n W_{je} * X_{jic}$	0.4	Cuando siento que me hieren mis sentimientos personales, tiendo a ser más abierto
				En esta organización me comporto con los demás tal y como soy
				Creo que el éxito depende de uno mismo
Tengo el convencimiento que para que las cosas mejoren en esta empresa depende más de mí mismo que de los demás				
Si tengo que hacer algo, lo hago a pesar de que no sea agradable enfrentarlo				
Me resulta fácil aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí				
Me es fácil llevarme bien con quien me dice las verdades				
Siento que mi trabajo es bastante importante para esta organización				
Cuando tengo algo que decir en cuanto a mi trabajo, lo expreso a mis superiores porque existe la confianza para hacerlo				

				Si me doy cuenta del mal desempeño de esta organización, puedo hacer algo para evitarlo
				En esta área de la organización las relaciones entre los trabajadores se basan en la sinceridad, sin enmascarar los asuntos y problemas de trabajo
				En esta área de la organización hay cooperación y entendimiento
				En esta organización los directivos escuchan y le dedican tiempo a los trabajadores
				Esta organización se caracteriza por su trato amable y respetuoso hacia el trabajador
	Índice parcial de receptividad	$I_{pre} = \sum_{j=1}^n W_{jre} * X_{jre}$	0.32	En mi grupo de trabajo no se presentan muchos agravios y quejas internas
				En mi grupo de trabajo aprendemos de nosotros mismos y de los demás pues compartimos las experiencias positivas y negativas de trabajo
				Es responsabilidad de mi grupo de trabajo mejorar o no la organización
				Como grupo de trabajo nos reunimos y hablamos sobre problemas comunes de trabajo
				Yo me encuentro muy identificado con mi grupo de trabajo
Motivación laboral	Índice parcial de oportunidades y retos	$I_{por} = \sum_{j=1}^n W_{jor} * X_{jor}$	0.14	El trabajo que realizo es atractivo
				El trabajo que realizo es emocionante
				En el trabajo que realizo puedo utilizar mi creatividad
	Índice parcial de ambiente abierto	$I_{paa} = \sum_{j=1}^n W_{jaa} * X_{jaa}$	0.08	Puedo llamar la atención a mis directivos sobre sus responsabilidades
				Me informan los resultados de mi organización en general
				Las tareas que tengo que desempeñar están claras para mí
				Existe sinceridad entre mis compañeros de trabajo
	Índice parcial de libertad y conocimiento	$I_{ple} = \sum_{j=1}^n W_{jle} * X_{jle}$	0.15	En mi trabajo tengo el espacio necesario para desarrollar mis iniciativas
				Asumo siempre mis responsabilidades
				Tengo la posibilidad de poder actuar siguiendo mis propias ideas
	Índice parcial de aprobación y valoración	$I_{pav} = \sum_{j=1}^n W_{jav} * X_{jav}$	0.09	Tengo la posibilidad de introducir mejoras en mi organización
				Como trabajador me siento valorado por mi organización
				En mi organización valoran la manera en que trabajo
				En mi organización me demuestran la valoración que le hacen a mi trabajo
				Mi organización tiene confianza en mí
	Índice parcial de entorno laboral motivador	$I_{pel} = \sum_{j=1}^n W_{jelm} * X_{jelm}$	0.11	En mi organización existe un ambiente de confianza y respeto mutuo
				Los directivos de mi organización están comprometidos con mi situación laboral
				El trabajo que realizo me da satisfacción
				Quiero a la organización como si fuera mía
	Índice parcial de equilibrio	$I_{peq} = \sum_{j=1}^n W_{jeq} * X_{jeq}$	0.16	El lugar donde trabajo es agradable
La misión de mi organización es inspiradora				
La cantidad de trabajo que debo realizar se corresponde con el tiempo que dispongo para su ejecución				
Existe un equilibrio entre el trabajo que desempeño y mi vida privada				
				Las funciones y tareas que desempeño en mi trabajo son variadas

	Índice parcial de celebración de los resultados de trabajo	$Ipcr = \sum_{j=1}^n W_{jcr} * X_{jcr}$	0.27	La misión de mi organización me exige establecer relaciones de cooperación con otras áreas y al final los directivos estimulan el aporte de mi trabajo Cuando alcanzo éxitos en el trabajo, se celebran en mi colectivo
Clima organizacional	Índice parcial de medio ambiente	$Ipmq = \sum_{j=1}^n W_{jma} * X_{jma}$	0.16	Mi área de trabajo tiene un medio ambiente seguro
				Mi área de trabajo está bien organizada y limpia
				Las condiciones de trabajo en el ambiente están continuamente mejorando
				Mi organización hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, sustitución y modernización del equipo que utilizo para hacer mi trabajo
				Mi ambiente de trabajo es eficiente
				Yo cuento con los recursos que necesito para realizar mi trabajo eficientemente
	Índice parcial de trabajo en equipo	$Iptq = \sum_{j=1}^n W_{jte} * X_{jte}$	0.12	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo de la organización
				La gente con la que yo trabajo hace muy buen trabajo
				La gente en mi departamento trabaja bien juntos
				Todos los departamentos en la organización trabajan bien juntos
				Mi departamento se comunica bien con otros departamentos en la organización
				Mi departamento hace una valiosa contribución a la organización
	Índice parcial de involucramiento	$Ipi = \sum_{j=1}^n W_{ji} * X_{ji}$	0.21	La dirección mantiene a mi departamento informado acerca de lo que sucede en la organización
				Mi organización me motiva y apoya en el mejoramiento de los procesos de trabajo
				La dirección busca el involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones importantes
				Mi organización confía en mí, en sus planes para el futuro
Mi organización se sensibiliza con mis necesidades individuales				
Índice parcial de gerencia efectiva	$Ipg = \sum_{j=1}^n W_{jge} * X_{jge}$	0.11	Yo sé lo que está sucediendo en otros lugares de mi organización	
			Yo me puedo comunicar eficientemente con la alta gerencia	
			Mi departamento es eficientemente dirigido	
			Confío en la dirección de mi organización	
			La dirección tiene una buena comprensión de lo que pasa en mi departamento	
			Yo soy tratado con respeto por la dirección	
			La dirección toma seriamente las sugerencias de los trabajadores	
La dirección es consistente en sus argumentos y planteamientos				
Índice parcial de competencia		0.19	La dirección me asigna una apropiada cantidad de trabajo	
			Yo tuve las habilidades que se requerían para este trabajo cuando fui contratado	
			El entrenamiento es una prioridad en mi organización	
			Yo tengo las habilidades que considero más importantes para realizar mi trabajo eficientemente	
				En mi trabajo hago una buena utilización de mis habilidades

		$Ipc_i = \sum_{j=1}^n W_{jc} * X_{ijc}$		Puedo manejar adecuadamente la cantidad de mi carga de trabajo	
				Mi organización me ayuda a desarrollar mi carrera	
				Estoy entre los mejores de las personas de la misma área que hacemos un trabajo similar	
	Índice parcial de reconocimiento		$Ipr = \sum_{j=1}^n W_{jr} * X_{ijr}$	0.13	Mi organización me reconoce por mi contribución cuando los objetivos y metas son alcanzados
					Yo recibo la adecuada retroalimentación de mi desempeño
					Mi organización cuenta con expectativas de trabajo realistas
					Las prestaciones que se me brindan en esta organización son satisfactorias
					Yo recibo retroalimentación positiva tanto como retroalimentación negativa
	Índice parcial de compromiso		$Ipcp = \sum_{j=1}^n W_{jcp} * X_{ijcp}$	0.08	Las promociones en mi organización se manejan de una manera justa
					Estoy muy dispuesto a trabajar tan duro como sea necesario para lograr que el trabajo se lleve a cabo
					Yo sobrepaso las expectativas que la organización tiene sobre mí
					Estoy muy dispuesto en poner un esfuerzo extra cuando sea necesario
					A mí me gusta trabajar en esta organización
					Yo le soy fiel a mi organización
					Considero que cuento con una buena moral
		Mis planes son realizar toda mi carrera en esta organización			
			Estoy orgulloso de decir que trabajo para esta organización		

Escala de valoración de los índices y su interpretación

Escala	Situación
0-0.69	Mal
0.7-0.80	Regular
0.81-1	Bien

Anexo 9

Cuestionario para determinar el grado de presencia percibido de los atributos del mensaje

Universidad de Matanzas

El siguiente cuestionario pretende contar con su evaluación de la misión u objetivo supremo de la organización a la cual pertenece.

Misión

La Facultad de Ciencias Económicas e Informática contribuye a la formación de profesionales: forma y consolida valores patrios y de profundo sentido humanista; preserva, genera y promueve competencias profesionales en ciencias técnicas y económicas; que se reflejan en la formación integral del profesional, la educación postgraduada, la preparación y superación de cuadros y reservas del estado y del Gobierno, las actividades de ciencia, tecnología e innovación y la extensión; con pertinencia, actualidad, eficacia, eficiencia y racionalidad, acorde con las exigencias de la sociedad cubana y matancera.

Después de haber analizado el contenido de este mensaje, marque con una X, según su percepción, cómo se manifiestan las características que se presentan.

No.	Características del mensaje	Nada	Ligeramente	Medianamente	Suficientemente	Totalmente
1	Simple					
2	Claro					
3	Interesante					
4	Reiterativo					
5	Permanente					
6	Creíble					
7	Congruente					
8	Organizado					
9	Breve					
10	Preciso					
11	Oportuno					

Anexo 11
Instrumento para determinar el grado de conocimiento de la misión

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Económicas e Informática

Su organización tiene un objetivo supremo expresado en la misión de la Facultad de Ciencias Económicas e Informática.

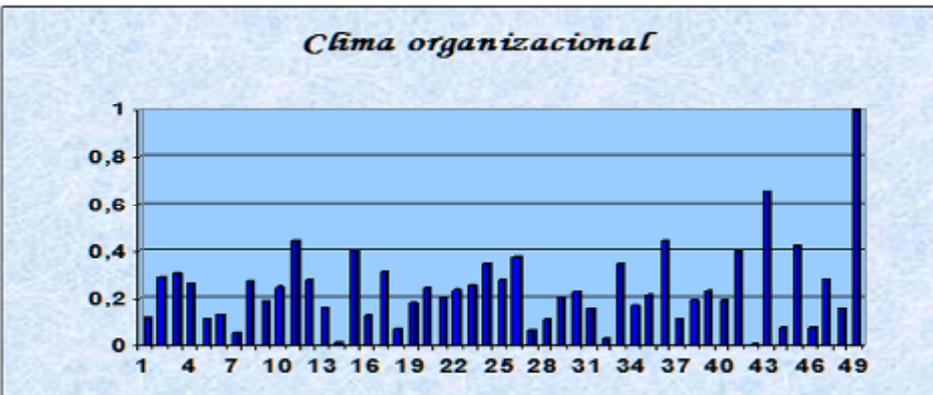
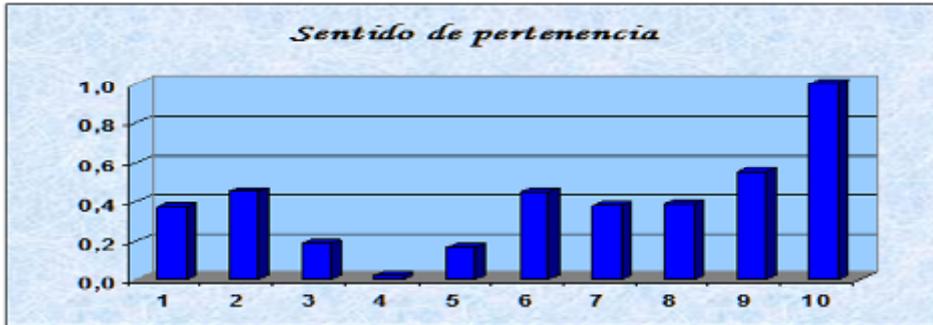
Relacionado con el conocimiento que posee usted acerca de la misión, marque con una X debajo del ítem de la escala que corresponda según su percepción.

Nunca he oído hablar de la misión	He oído algo acerca de la misión	Conozco bastante de la misión	Conozco mucho de la misión	Conozco muy bien la misión

Anexo 12
Validez de constructo de los cuestionarios

Área 1				
	Sentido de pertenencia	Motivación laboral	Comunicación	Clima organizacional
Sentido de pertenencia	1	0,8904	0,7613	0,6893
Motivación laboral		1	0,7449	0,8334
Comunicación			1	0,7127
Clima organizacional				1
Área 2				
	Sentido de Pertenencia	Motivación laboral	Comunicación	Clima organizacional
Sentido de pertenencia	1	0,8645	0,6681	0,9598
Motivación laboral		1	0,6801	0,9123
Comunicación			1	0,6037
Clima organizacional				1
Área 3				
	Sentido de pertenencia	Motivación laboral	Comunicación	Clima organizacional
Sentido de pertenencia	1	0,7247	0,8740	0,9785
Motivación laboral		1	0,6538	0,7048
Comunicación			1	0,7784
Clima organizacional				1
Área 4				
	Sentido de pertenencia	Motivación laboral	Comunicación	Clima organizacional
Sentido de pertenencia	1	0,8574	0,7481	0,8471
Motivación laboral		1	0,9874	0,8541
Comunicación			1	0,7362
Clima organizacional				1
Área 5				
	Sentido de pertenencia	Motivación laboral	Comunicación	Clima organizacional
Sentido de pertenencia	1	0,7481	0,7104	0,7974
Motivación laboral		1	0,7843	0,7561
Comunicación			1	0,7398
Clima organizacional				1
Área 6				
	Sentido de pertenencia	Motivación laboral	Comunicación	Clima organizacional
Sentido de pertenencia	1	0,7406	0,6189	0,8379
Motivación laboral		1	0,7024	0,7014
Comunicación			1	0,7057
Clima organizacional				1

Anexo 13
Validez de criterio de los cuestionarios



Anexo 14

Interrelación de indicadores con áreas de resultado clave, objetivos, procesos y subprocesos

Procesos y subprocesos con los que se vinculan	ACTIVIDADES
	Área de resultado clave 1 PROFESIONAL COMPETENTE COMPROMETIDO CON LA REVOLUCION
	Objetivo 1 <i>Lograr niveles superiores de calidad en todos los tipos de curso y escenarios docentes, priorizando la formación integral mediante el adecuado cumplimiento de la estrategia educativa de cada grupo (Lineamientos vinculados 140, 144, 145, 146, 147, 150, 151, 152 y 153. Objetivos del Partido vinculados 52, 56, 62, 63, 64, 65)</i>
P1 (1.4)	Horas de docencia directa
P1 (1.4)	Horas de consultas
P1 (1.4)	Estudiantes en tutorías
P1 (1.4)	Trabajos de diplomas a atender
P1 (1.3)	Alumnos Ayudantes en tutorías
P1 , P2 (1.4, 2.4)	Tutorías de trabajos para JCE
P1 (1.1, 1.4)	Estudiantes a atender en la Práctica Laboral
P1 (1.4)	Oponencias a realizar en trabajos de diplomas
P1 (1.4)	Participación en tribunales de defensa de trabajos de diploma
P1 (1.4)	Participación en tribunales de defensa de trabajos de curso
P1 , P2 (1.2, 2.2)	Confeccionar informes
P1 (1.1, 1.2, 1.3, 1.4)	Participar en reuniones de colectivos de año
P1 (1.1, 1.2)	Participar en reuniones de brigada
P1 (1.1)	Participar en matutinos

P1 (1.1, 1.2)	Participar en reuniones de becados
P1 (1.3)	Participar en reuniones de colectivos de carrera
P1 (1.1, 1.2)	Realizar visitas a la residencia estudiantil
P1 , P2(1.1, 1.2, 1.4, 2.3)	Participar en conferencias especializadas
P1 (1.1)	Participar en temas de debates históricos y contemporáneos
P1 (1.1, 1.2)	Atender tareas de extensión
P1 (1.1)	Horas de actividades a realizar en debates estudiantiles
P1 (1.1)	Participación en actividades deportivas
P1 (1.1)	Participar en actividades socio-productivas
P1 (1.1)	Participar en actividades culturales
P1 (1.3)	Adiestrados en tutorías
P1 (1.1, 1.4)	Estudiantes para realizar exámenes de premios
P1 (1.1, 1.4)	Estudiantes que realizan mejoría de notas
P1 (1.3, 1.4)	Controles a clases a realizar
P1 (1.3)	Alumnos Ayudantes en tutorías
P1 (1.2, 1.4)	Participar en reuniones de departamento
P1 (1.1)	Participar en actividades de las cátedras honoríficas
P1 (1.3)	Participar en claustros
P1 (1.1, 1.4)	Impartir conferencias especializadas
P1 (1.4)	Satisfacción de los estudiantes con su proceso de formación
P1 (1.3, 1.4)	Elaboración de cuestionarios de examen
P1 (1.4)	Calificación de exámenes
P1 (1.3)	Participar en atención a las FUM
Área de resultado clave 2: CLAUSTRO	

REVOLUCIONARIO DE EXCELENCIA	
	<i>Objetivo 2.-Aumentar la motivación y el compromiso de los profesores, investigadores con la Revolución y con la organización, de forma tal que se eleve su formación integral, con énfasis en la preparación política-ideológica, pedagógica y científica (Lineamientos vinculados 138, 141, 144, 145, 146, 170 y 172. Objetivos del Partido vinculados: 42, 47, 50, 56 y 66)</i>
P1 (1.3)	Participación en reuniones metodológicas
P1 (1.3)	Participación en clases metodológicas
P1 (1.3)	Participación en seminarios metodológicos
P1 (1.3)	Participación en clases abiertas
P1 (1.3)	Participación en talleres metodológicos
P1 (1.3)	Participación en conferencias metodológicas
P1 (1.2, 1.4)	Participar en reuniones del departamento
P1(1.3, 1.4)	Preparar asignaturas
P1, P2 (1.3, 2.3)	Participar en atención a las FUM
P1 (1.1)	Realización de la guardia obrera
P1(1.1)	Participar en actividades de la defensa
P2 (2.2)	Participar en eventos internacionales (participa, expone)
P2 (2.2)	Participar en eventos nacionales (participa, expone)
P1 y P2 (1.1, 1.2, 1.4, 2.3)	Participar en conferencias especializadas
P1 (1.1)	Participar en temas de debates históricos y contemporáneos
P1 (1.1)	Participación en asambleas de organizaciones
P1 (1.1)	Participar en actividades de las

	cátedras honoríficas
P1 (1.3)	Participar en claustros
P2 (2.3)	Participar en consejos científicos
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Participar en grupos de trabajo investigativo y científico
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Coordinar/dirigir grupos de trabajo
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Premio Nacional de la ACC (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.1, 2.2)	Premio Nac. de Innovación Tecnológica (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.1, 2.2)	Premio Provincial CITMA Territorial (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.1, 2.2)	Premio Prov. de Innovación Tecnológica (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.2)	Premio Fórum Nacional (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.2)	Premio Fórum Provincial (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.2)	Premio fórum Municipal (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Premios nacionales en eventos (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Publicar en el Grupo 1 (participa, presenta, publica)
P2	Publicar en el Grupo 2 (participa, presenta, publica)
P2 (2.3)	Publicar en otros Grupos (participa, presenta, publica)
P2 (2.1, 2.2)	Publicar libros (participa, presenta, publica)
P2(2.1, 2.2, 2.3)	P. Nacional de Ciencia y Técnica (elabora, lidera, presenta, participa)
P2(2.1, 2.2, 2.3)	P. Territorial de Ciencia y Técnica (elabora, lidera, presenta, participa)
P2 (2.1, 2.2, 2.4)	Proyecto universitario(elabora, lidera, presenta, participa)
P2 (2.1, 2.2, 2.4)	Proyecto empresarial (elabora, lidera,

	presenta, participa)
P2(2.1, 2.2, 2.3)	Proyecto internacional (elabora, lidera, presenta, participa)
P2(2.1, 2.2, 2.3)	Proyecto internacional colabora (elabora, lidera, presenta, participa)
P2 (2.2)	Proyecto de desarrollo local (asesora, lidera, elabora, participa)
Área de resultado clave 3 – IMPACTO ECONOMICO Y SOCIAL	
	<i>Objetivo 3.- Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado, posgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país. (Lineamientos vinculados: 04, 74, 138, 145, 146, 152, 153. Objetivos del Partido vinculados: 47, 52, 63, 64 y 65).</i>
P1, P2 (1.2, 2.2)	Confeccionar informes
P2 (2.3)	Participar en consejos científicos
P2(2.1, 2.2, 2.3)	Participar en grupos de trabajo
P2 (2.2, 2.3)	Servicio Científico Técnico (elabora, lidera, contrata, participa)
P1 y P2 (2.1, 2.3)	Horas de docencia de postgrado
P2 (2.3)	Tesis de maestría a tuturar
P2 (2.3)	Tesis de doctorado a tuturar
P2 (2.3)	Oponencias a tesis de maestrías
P2 (2.1, 2.2)	Oponencias a tesis de doctorado
P2(2.1, 2.2, 2.3)	Sesiones de tribunal de grados científicos
P2 (2.3)	Participar en sesiones científicas
	<i>Objetivo 4.-Eleva el impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas, en coordinación con los</i>

	<i>Organismos de la Administración Central del Estado y los Gobiernos territoriales, acorde con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas (Lineamientos vinculados: 04, 138, 145, 146, 147 y 153. Objetivos del Partido vinculados: 73, 77 y 78).</i>
P1, P2 (1.2, 2.2)	Confeccionar informes
P1, P2 (1.3, 2.3)	Participar en atención a las FUM
	<i>Objetivo 5.- Incrementar la obtención de resultados de investigación, desarrollo con alta pertinencia y las gestiones necesarias que garanticen la innovación y la elevación del impacto en la economía y la sociedad (Lineamientos vinculados: 129, 131-137 y 152. Objetivos del Partido vinculados: 43, 47, 53, 54, 55 y 65).</i>
P2 (2.4)	Tutorías de trabajos para JCE
P1, P2 (1.2, 2.2)	Confeccionar informes
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Coordinar/dirigir grupos de trabajo
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Participar en grupos de trabajo
P2 (2.1, 2.2)	Atender tareas de extensión
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Premio Nacional de la ACC (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.1, 2.2)	Premio Nac. de Innovación Tecnológica (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.1, 2.2)	Premio Provincial CITMA Territorial (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.1, 2.2)	Premio Prov. de Innovación Tecnológ. (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.2)	Premio Fórum Nacional (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.2)	Premio Fórum Provincial (participa,

	presenta, obtiene)
P2 (2.2)	Premio Fórum Municipal (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Premios nacionales en eventos (participa, presenta, obtiene)
P2 (2.3)	Registrar productos (participa, presenta, publica)
P2 (2.2)	Patentar resultados (participa, presenta, publica)
P2 (2.1, 2.2, 2.4)	Proyecto universitario(elabora, lidera, presenta, participa)
P2 (2.1, 2.2, 2.4)	Proyecto empresarial (elabora, lidera, presenta, participa)
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Proyecto internacional (elabora, lidera, presenta, participa)
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Proyecto internacional colabora (elabora, lidera, presenta, participa)
P2 (2.2)	Proyecto de desarrollo local (asesora, lidera, elabora, participa)
	<i>Objetivo 6.- Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local, sobre la base de lo establecido en la Política de Desarrollo Económico y Social Territorial (Lineamientos vinculados: 05, 35, 36, 37, 133, 138, 150, 152, 163, 178, 180, 191, 205-207, 233, 247, 264, 293 y 294. Objetivos del Partido vinculados 47, 57 y 65).</i>
P1, P2 (1.2, 2.2)	Confeccionar informes
P1, P2 (1.3, 2.3)	Participar en atención a las FUM
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Coordinar/dirigir grupos de trabajo
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Participar en grupos de trabajo
P2 (2.1, 2.2, 2.4)	Proyecto universitario(elabora, lidera, presenta, participa)
P2 (2.1, 2.2, 2.4)	Proyecto empresarial (elabora, lidera, presenta, participa)

P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Proyecto internacional (elabora, lidera, presenta, participa)
P2 (2.1, 2.2, 2.3)	Proyecto internacional colabora (elabora, lidera, presenta, participa)
P2 (2.2)	Proyecto de desarrollo local (asesora, lidera, elabora, participa)
Área de resultado clave 4: GESTION DE LA EDUCACION SUPERIOR.	
	<i>Objetivo 7.- Incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión asumiendo la nueva condición de la universidad unificada y con mayor integración de todos los procesos hasta la base (Lineamientos vinculados: 01, 04, 08, 10, 12, 15, 30, 31, 33, 56, 64, 76, 78, 80, 108, 110, 111, 112, 114, 115, 119, 122, 140, 142, 143, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 142, 161, 162, 164, 172, 176, 253. Objetivos del Partido vinculados: 45, 53 y 56).</i>
P1, P2 (1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4)	Participación en visitas internas de evaluación institucional a las áreas
P1, P2 (1.1, 1.3, 2.1, 2.3)	Participación en actividades metodológicas vinculadas con la integración de facultades departamentos y áreas no docentes
	<i>Objetivo 8.- Lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y sus reservas (Objetivos del Partido vinculados: 73, 74 75, 76, 77, 78,79 y 82).</i>
P2 (2.3)	Participación en días de preparación y superación de cuadros y reservas
P2 (2.2, 2.3)	Participación diplomados y

	especialidades para cuadros y reservas del Estado y del Gobierno
	<i>Objetivo 9.- Reducir los hechos de indisciplinas, a partir de la identificación sistemática de los riesgos y vulnerabilidades presentes en la organización (Lineamientos vinculados: 01, 04, 07, 08, 10, 12-15, 23, 24, 30-34, 56-65, 96-113, 116-128, 165 y 166. Objetivos del Partido vinculados: 45, 51, 53, 77 y 79).</i>

Legenda:

P1 Proceso 1: Formación del profesional

Subprocesos:

- 1.1 Formación y trabajo político ideológico
- 1.2 Comunicación
- 1.3 Trabajo metodológico
- 1.4 Trabajo docente

P2 Proceso 2: Ciencia e Innovación

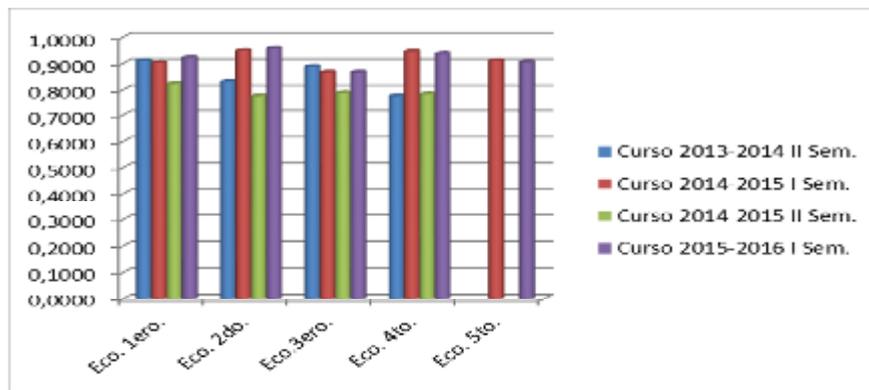
Subprocesos:

- 2.1 Relevancia
- 2.2 Impacto
- 2.3 Pertinencia
- 2.4 Trabajo científico estudiantil

Anexo 15
Índices analizados de la forma plan-desempeño real

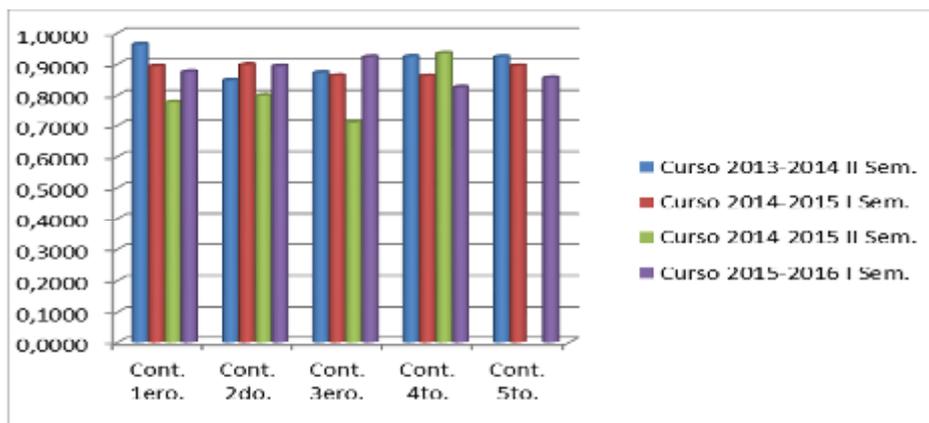
Índice de satisfacción. Carrera: Economía

Año	Curso 2013-2014	Curso 2014-2015		Curso 2015-2016
	II Sem.	I Sem.	II Sem.	I Sem.
Eco. 1ero.	0,9116	0,9035	0,8235	0,9236
Eco. 2do.	0,8314	0,9501	0,7769	0,9581
Eco. 3ero.	0,8893	0,8676	0,7896	0,8676
Eco. 4to.	0,7767	0,9469	0,7845	0,9384
Eco. 5to.		0,9106		0,9065
Índice carrera	0,8523	0,9158	0,7936	0,9188



Índice de satisfacción. Carrera: Contabilidad y Finanzas

Año	Curso 2013-2014	Curso 2014-2015		Curso 2015-2016
	II Sem.	I Sem.	II Sem.	I Sem.
Cont. 1ero.	0,9637	0,8934	0,7775	0,8753
Cont. 2do.	0,8481	0,8979	0,7992	0,8933
Cont. 3ero.	0,8727	0,8630	0,7105	0,9234
Cont. 4to.	0,9245	0,8620	0,9345	0,8259
Cont. 5to.	0,9238	0,8946		0,8561
Índice carrera	0,9023	0,8822	0,8054	0,8748

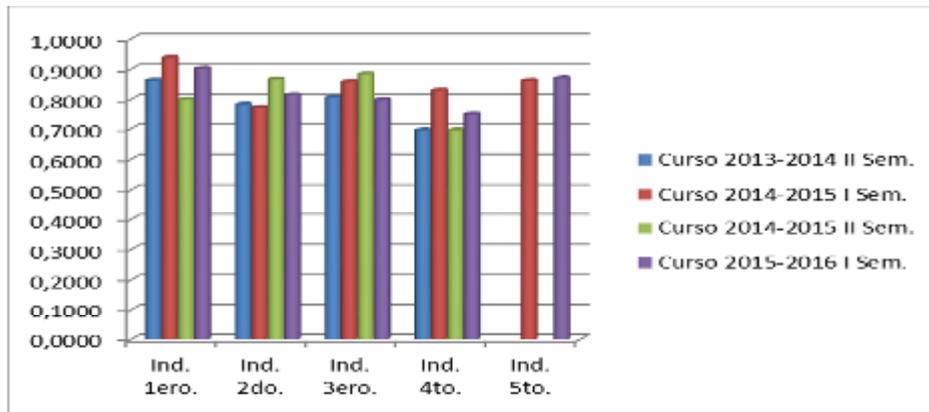


Anexo 15

Índices analizados de la forma plan-desempeño real (Continuación)

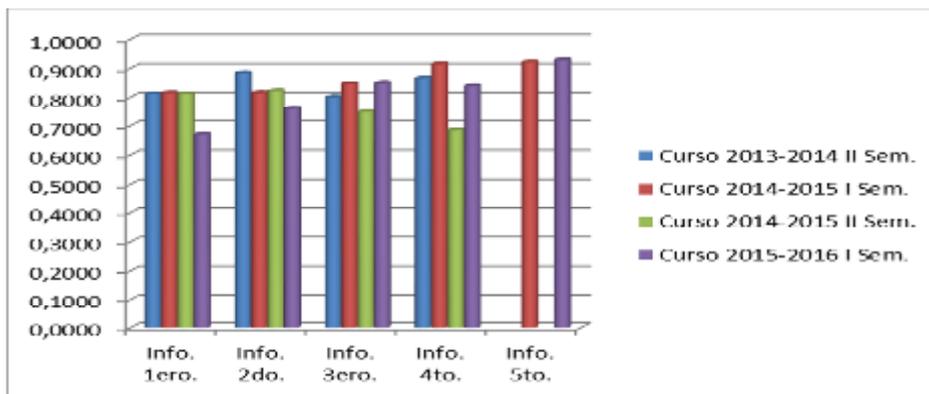
Índice de satisfacción. Carrera: Ingeniería Industrial

Año	Curso 2013-2014		Curso 2014-2015		Curso 2015-2016
	II Sem.		I Sem.	II Sem.	I Sem.
Ind. 1ero.		0,8626	0,9380	0,7994	0,9021
Ind. 2do.		0,7830	0,7726	0,8662	0,8148
Ind. 3ero.		0,8059	0,8579	0,8838	0,7983
Ind. 4to.		0,6948	0,8299	0,6948	0,7473
Ind. 5to.			0,8614		0,8702
Índice carrera		0,7866	0,8520	0,8110	0,8266



Índice de satisfacción. Carrera: Ingeniería Informática

Año	Curso 2013-2014		Curso 2014-2015		Curso 2015-2016
	II Sem.		I Sem.	II Sem.	I Sem.
Info. 1ero.		0,8109	0,8149	0,8109	0,6707
Info. 2do.		0,8831	0,8151	0,8222	0,7605
Info. 3ero.		0,8003	0,8467	0,7481	0,8492
Info. 4to.		0,8655	0,9147	0,6852	0,8393
Info. 5to.			0,9213		0,9292
Índice carrera		0,8399	0,8626	0,7666	0,8098

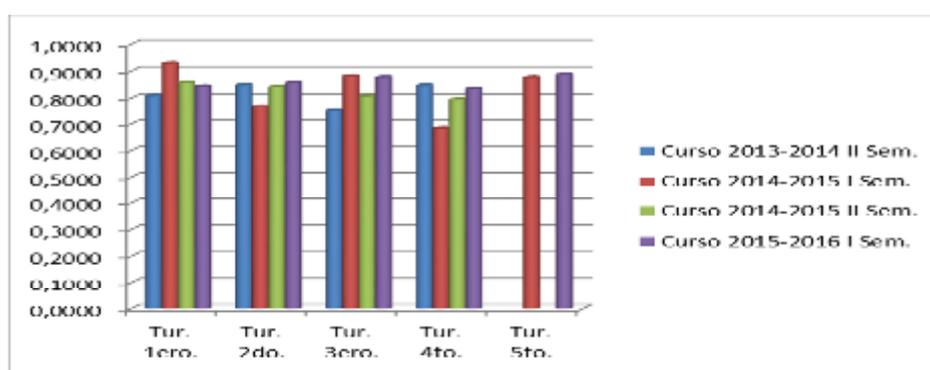


Anexo 15

Índices analizados de la forma plan-desempeño real (Continuación)

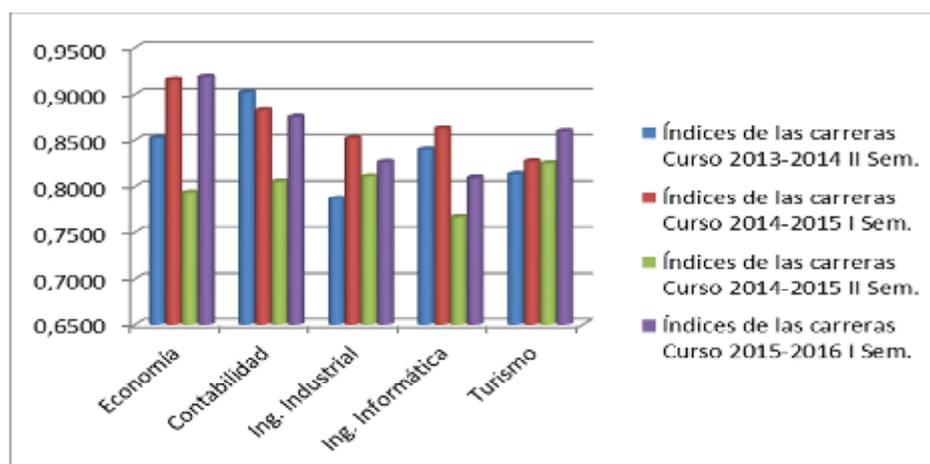
Índice de satisfacción. Carrera: Turismo

Año	Curso 2013-2014	Curso 2014-2015		Curso 2015-2016
	II Sem.	I Sem.	II Sem.	I Sem.
Tur. 1ero.	0,8084	0,9293	0,8575	0,8433
Tur. 2do.	0,8483	0,7672	0,8414	0,8571
Tur. 3ero.	0,7504	0,8805	0,8071	0,8766
Tur. 4to.	0,8473	0,6833	0,7945	0,8341
Tur. 5to.		0,8760		0,8869
Índice carrera	0,8136	0,8273	0,8251	0,8596



Índices FCEI

	Índices de las carreras			
	Curso 2013-2014	Curso 2014-2015		Curso 2015-2016
	II Sem.	I Sem.	II Sem.	I Sem.
Economía	0,8523	0,9158	0,7936	0,9188
Contabilidad	0,9023	0,8822	0,8054	0,8748
Ing. Industrial	0,7866	0,8520	0,8110	0,8266
Ing. Informática	0,8399	0,8626	0,7666	0,8098
Turismo	0,8136	0,8273	0,8251	0,8596
FCEI	0,8389	0,8679	0,8004	0,8579



Anexo 15

Índices analizados de la forma plan-desempeño real (Continuación)

Índice horas de docencia

Febrero de 2015					
Departamento	Plan	Real	Índice	Promedio Plan	Promedio Real
A	203	211	1.0400	20.3	21.1
B	314	309	0.9840	26.16	25.75
C	274	232	0.8467	13.05	11.05
D	405	393	0,9704	22.5	21.83
E	36	36	1.0000	12	12
Facultad	246.4	236.2	0.9586	18.8	18.35

Índice evaluación del desempeño

Marzo de 2015							
			Docencia directa			SATISF.	C.CLASE
DEPARTAMENTOS	No. Tareas promedio	Índice general	Media plan	Media real	Índice Parcial	Índice Parcial	Índice Parcial
A	26.5	1.1861	14	14	1.000	0.8486	0.000
B	24	0.8333	23	23	1.000	0.8027	0.7778
C	16.9	0.8434	17.6	17.3	0.9810	0.8262	0.3125

Anexo 16

Plan de acciones de mejora para deficiencias en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Facultad de Ciencias Económicas e Informática de la Universidad de Matanzas

Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsable
Capacitar al Consejo de Dirección en la filosofía de Cuadro de Mando Integral.	marzo de 2014	Decano
Aumentar las sesiones de trabajo metodológico vinculadas con el tema de comunicación y gestión universitaria.	abril de 2014	Asesores del decano
Articular los objetivos estratégicos de la organización con los procesos sustantivos de la educación superior.	junio de 2014	Decano
Despachos individuales para evaluar el desempeño utilizando la filosofía de la evaluación 360°.	mensual	Jefes de áreas
Inclusión de los índices de la comunicación y de las variables organizacionales en los objetivos estratégicos vinculados con la formación y crecimiento del factor humano de la FCEI.	julio de 2016	Asesores del decano
Incrementar los niveles de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.	enero de 2014	Jefes de Áreas

Anexo 17

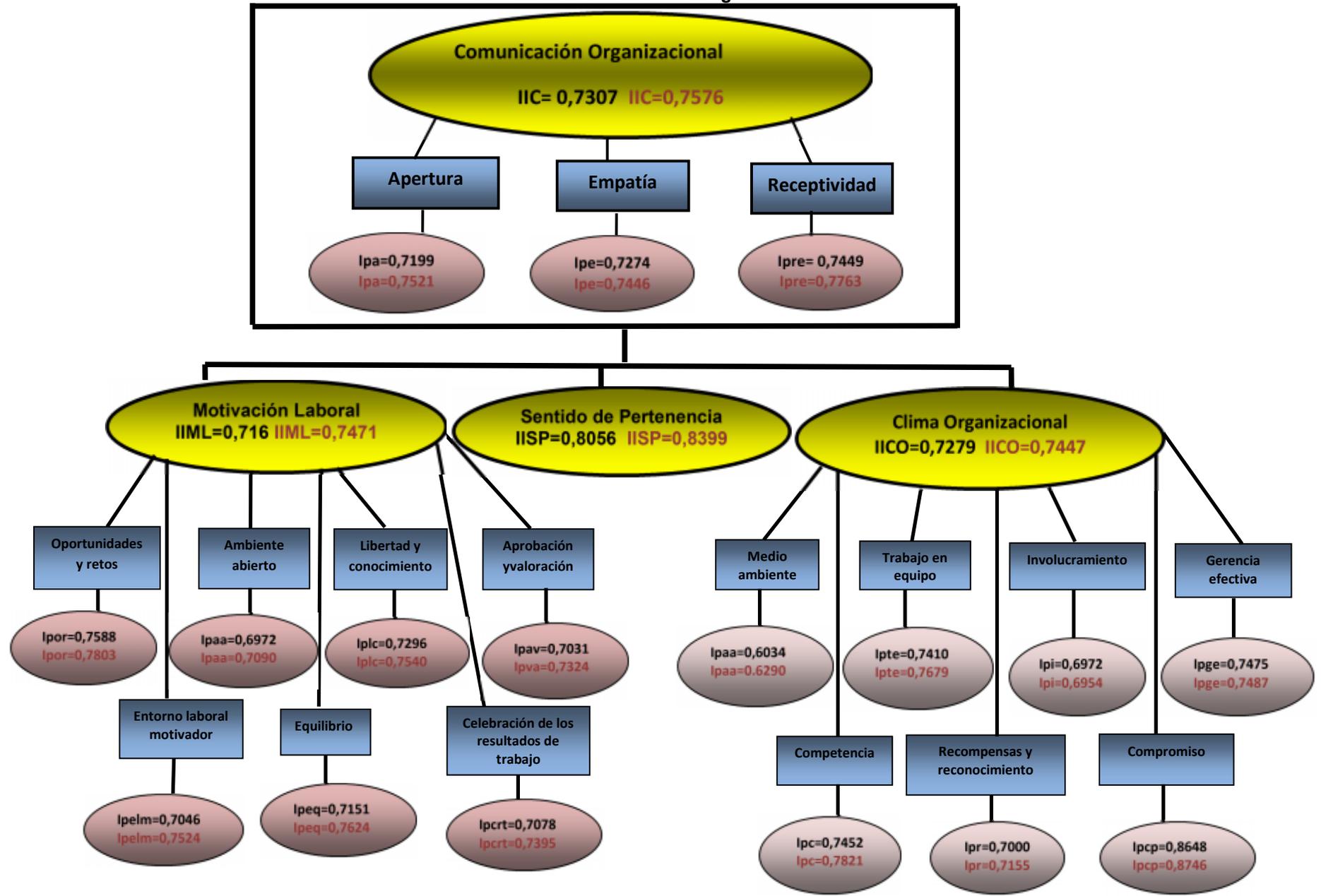
Evolución de los índices integrales de las dimensiones de las variables organizacionales Motivación laboral



Clima organizacional

Comunicación organizacional

Anexo 18
Resumen de los índices integrales



ANEXO 19

Plan de acciones de mejora para la comunicación organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática de la Universidad de Matanzas

Debilidades detectadas	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsable
Baja percepción de clima organizacional adecuado, bajo nivel de motivación laboral y dificultades en la transmisión de mensajes de comunicación	Incluir temas de clima organizacional, motivación laboral, sentido de pertenencia y comunicación organizacional en los programas de preparación y superación de cuadros y reservas.	junio de 2015	Decano
Baja percepción acerca de los reconocimientos vinculados con los resultados del trabajo	Incorporar al sistema de trabajo, espacios en las áreas implicadas para reconocer puntualmente los resultados significativos que tributan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	febrero de 2015	Asesores del decano
Pobre implicación de los trabajadores vinculado con los retos a alcanzar	Explorar las coincidencias entre los objetivos de la organización con los individuales y habilidades personales partiendo del diagnóstico sistemático de cada uno de los miembros de la organización.	septiembre de 2015	Jefes de Áreas
Insuficiente confianza entre directivos y subordinados	Crear comisiones de trabajo que generen soluciones a dificultades subjetivas del factor humano en la organización.	Según las situaciones presentadas	Decano
Bajos valores en las dimensiones de la comunicación organizacional	Realizar entrenamientos para desarrollar la capacidad de escucha, receptividad y empatía.	noviembre de 2014	Decano y Jefe de Departamento Técnicas de Dirección
Deficiente grado de elaboración y transmisión de mensajes atendiendo a las características de los receptores	Capacitar a directivos y trabajadores en las características de los mensajes que transitan por el proceso de comunicación organizacional.	diciembre de 2016	Jefe de Departamento Técnicas de Dirección
	Elaborar el sistema de información y comunicación de la facultad según lo reglamentado en la resolución 60 del 2011.	diciembre de 2016	Decano

Anexo 20
Planilla utilizada para el control del Plan de Trabajo Individual del Profesor

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Económicas e Informática
Control del Plan de Trabajo Individual del Profesor (PTIP)

Departamento:

Fecha:

Nombres y Apellidos:

Categoría Docente:

Categoría Científica:

OBSERVACIONES:

J Dpto.

No.	ACTIVIDADES	PLAN	REAL
1	Horas de docencia directa		
2	Horas de consultas		
3	Alumnos Ayudantes en tutorías		
4	Estudiantes en tutorías		
5	Adiestrados en tutorías		
6	Estudiantes para realizar exámenes de premios		
7	Estudiantes que realizan mejoría de notas		
8	Trabajos de diplomas a atender		
9	Tutorías de trabajos para JCE		
10	Estudiantes a atender en la Práctica Laboral		
11	Oponencias a realizar en trabajos de diplomas		
12	Participación en tribunales de defensa de trabajos de diploma		
13	Participación en tribunales de defensa de trabajos de Curso		
14	Elaboración de cuestionarios de examen		
15	Calificación de exámenes		
16	Controles a clases a realizar		
17	Participación en Reuniones Metodológicas		
18	Participación en Clases Metodológicas		
19	Participación en seminarios Metodológicos		
20	Participación en Clases abiertas		
21	Participación en Talleres Metodológicos		
22	Participación en Conferencias Metodológicas		
23	Preparar asignaturas		
24	Confeccionar informes		
25	Participar en reuniones de colectivos de año		
26	Participar en reuniones de brigada		
27	Participar en matutinos		
28	Participar en reuniones de becados		
29	Participar en reuniones de colectivos de carrera		
30	Participar en reuniones del Departamento		
31	Realizar visitas a la residencia estudiantil		
32	Participar en Conferencias especializadas		
33	Participar en temas de debates históricos y contemporáneos		
34	Participación en asambleas de producción		
35	Participar en actividades de las cátedras honoríficas		

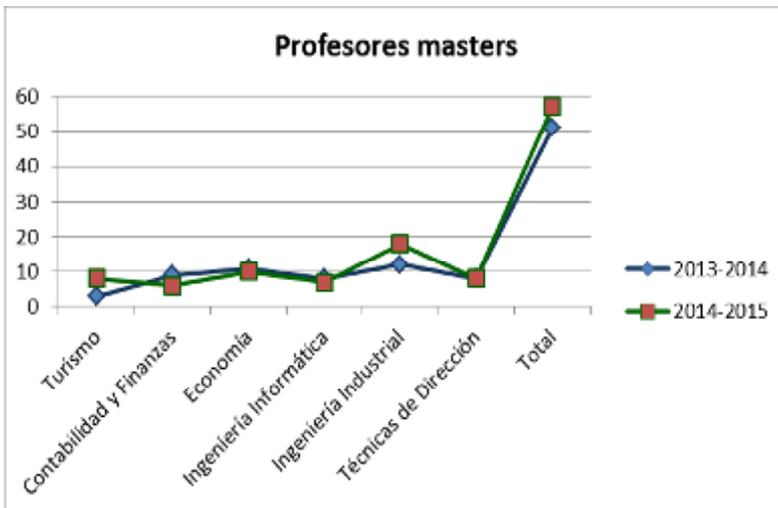
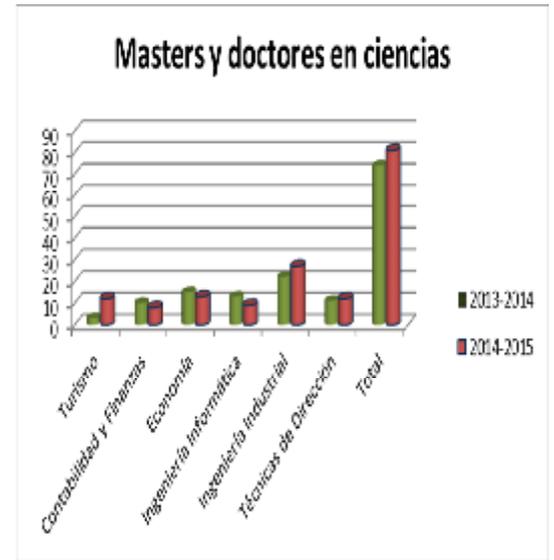
Anexo 20 (continuación)

Planilla utilizada para el control del Plan de Trabajo Individual del Profesor

Universidad de Matanzas													
Facultad de Ciencias Económicas e Informática													
Control al PTIP. Mes: Febrero													
Departamento: B													
Indicador	Profesores			Asistente			Auxiliar			Auxiliar			
	Instructor			X2			X3			X4			
	Plan	Real	Índice	Plan	Real	Índice	Plan	Real	Índice	Plan	Real	Índice	Índice
1	18	20	1,1111	10	10	1,0000	50	50	1,0000	18	18	1,0000	
2	1	1	1,0000	6	6	1,0000	4	4	1,0000	6	6	1,0000	1,5000
3	0	0		0	0		2	2	1,0000	0	0		
4	10	10	1,0000	3	4	1,3333	6	6	1,0000	0	0		
5	0	0		0	0		1	1	1,0000	0	0		
6	2	0		8	1	0,1250	0	0		0	0		
7	5	0		10	1	0,1000	0	0		0	0		
8	7	7	1,0000	3	4	1,3333	0	0		2	2	1,0000	
9	3	3		1	1	1,0000	0	0		0	0		
10	10	10		0	0		0	0		0	0		
11	20	10	0,5000	0	0		0	0		0	0		
12	20	10	0,5000	0	0		3	3		1	1	1,0000	
14	0	0		2	2		2	2	1,0000	4	4	1,0000	
15	300	100	0,3333	0	0		99	99	1,0000	22	22	1,0000	
16	1	1	1,0000	2	2	1,0000	1	1	1,0000	1	1	1,0000	
17	1	1	1,0000	2	2	1,0000	4	4	1,0000	3	3	1,0000	
20	0	0		1	0	0,0000	0	0		0	0		
23	2	1	0,5000	1	0	0,0000	2	2	1,0000	2	2	1,0000	
24	4	4	1,0000	3	3	1,0000	4	4	1,0000	6	6	1,0000	
25	0	0		1	1	1,0000	1	1	1,0000	1	1	1,0000	
26	0	0		0	0		0	0		0	0		
27	1	1	1,0000	2	2	1,0000	1	1	1,0000	1	2	2,0000	
28	1	1	1,0000	0	0		0	0		0	0		
29	0	0		1	1	1,0000	2	2	1,0000	2	2	1,0000	
30	1	1	1,0000	1	1	1,0000	1	1	1,0000	1	1	1,0000	
31	2	2	1,0000	2	2	1,0000	1	1	1,0000	1	1	1,0000	
32	1	1	1,0000	0	0		0	0		1	1	1,0000	
33	1	1	1,0000	1	1	1,0000	1	1	1,0000	1	1	1,0000	
34	4	4	1,0000	0	0		1	1	1,0000	1	1	1,0000	
36	3	1	0,3333	0	0		0	0		0	0		
37	1	1	1,0000	0	0		1	1	1,0000	1	1	1,0000	
38	1	1	1,0000	0	0		0	0		1	1	1,0000	
40	0	0		0	0		0	0		1	1	1,0000	
41	1	1	1,0000	0	0		1	1	1,0000	1	2	2,0000	
42	1	1	1,0000	0	0		0	0		0	0		
43	0	0		14	14	1,0000	4	4	1,0000	0	0		
44	0	0		0	0		0	0		0	0		
45	1	1	1,0000	1	1	1,0000	0	0		1	1	1,0000	
50	7	0		7	0		7	0		7	5,93	0,8471	
61	3	3	1,0000	1	1	1,0000	0	0		0	0		
75	3	3	1,0000	0	0		0	0		0	0		
76	0	0		0	0		2	2	1,0000	1	1	1,0000	
81	0	0		0	0		0	0		1	1	1,0000	
82	0	0		0	0		0	0		1	1	1,0000	
83	1	1	1,0000	0	0		0	0		0	0		
84	0	0		1	1	1,0000	0	0		0	0		
85	1	1	1,0000	0	0		0	0		0	0		
86	2	2	1,0000	2	2	1,0000	0	0		0	0		
88	2	2	1,0000	0	0		0	0		5	5	1,0000	
89	1	1	1,0000	0	0		0	0		0	0		
90	0	0		1	1	1,0000	0	0		0	0		
91	0	0		1	1	1,0000	0	0		0	0		
92	0	0		0	0		0	0		20	20	1,0000	
93	0	0		0	0		0	0		1	0	0,0000	
			0,9000			0,8705			1,0000			1,0465	

Anexo 21

Mejoras en indicadores controlados en el Cuadro de Mando Integral



Anexo 21 (continuación)

Mejoras en indicadores controlados en el Cuadro de Mando Integral

