

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, PERÚ****RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND INSTITUTIONAL MANAGEMENT AT THE FACULTY OF BIOLOGICAL SCIENCES OF THE UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, PERÚ****AUTORES:** Ricardo Edilberto Palacios Pérez<sup>1</sup>Elizabeth Canales Aybar<sup>2</sup>Tula Carola Sánchez García<sup>3</sup>**DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:** [lospalacios2020@gmail.com](mailto:lospalacios2020@gmail.com)

Fecha de recepción: 10 de julio de 2018

Fecha de aceptación: 12 de Octubre de 2018

**RESUMEN**

Desde una perspectiva de mejora continua, fuertemente vinculada a la gestión de recursos y a las condiciones en que tales recursos se gestionan, es que buscamos establecer si existe o no una relación significativa entre el clima organizacional y la gestión institucional, la posible relación se exploró en el contexto de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú durante el año 2017, la selección de dicho contexto obedeció a razones de acceso y a la posibilidad real de que nuestros resultados sean recogidos por las autoridades de turno. Nuestro estudio ha sido de tipo descriptivo y explicativo, de diseño no experimental de corte transversal descriptivo-correlacional. Se partió de asumir como hipótesis la existencia de una relación directa y positiva entre ambas variables. El tamaño de la muestra fue no probabilístico, constituido por 1 autoridad, 18 docentes, 51 administrativos y 102 estudiantes a quienes se les aplicó un cuestionario de entrevista y encuesta estructurada de acuerdo a la escala *Likert*, la data fue procesada mediante la estadística descriptiva y la correlación de Pearson.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional; gestión institucional; educación; calidad.**ABSTRACT**

---

<sup>1</sup> Licenciado en Administración, Jefe de Oficina. Área Vicerrectorado Académico. Universidad Nacional Mayor San Marcos de Lima, Perú.

<sup>2</sup> Doctora en Educación, Candidata a Doctora en Ciencias Administrativas, Magíster en Ciencias Administrativas con estudios concluidos en Maestría en Administración y Gestión. Lima, Perú. E-mail: [ecanalesa@unmsm.edu.pe](mailto:ecanalesa@unmsm.edu.pe)

<sup>3</sup> Doctora en Educación, Magíster en Educación. Jefa de la oficina de Gestión e Innovación Curricular del Vicerrectorado Académico de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú. E-mail: [tula.sanchez1@unmsm.edu.pe](mailto:tula.sanchez1@unmsm.edu.pe)

The purpose of the research work was to determine the relationship between the organizational climate and institutional management in the Faculty of Biological Sciences of the National University of San Marcos in 2017. The study was of the descriptive and explanatory type, with a non-experimental design of a descriptive-correlational cross-section that allowed determining the existing relationship between the study variables. The main hypothesis stated the direct and positive relationship between the organizational climate and institutional management. The sample size was non-probabilistic, consisting of 1 authority, 18 teachers, 51 administrative staff and 102 students to whom an interview questionnaire and survey structured on the Likert scale were applied, and processed through descriptive statistics and Pearson correlation.

**KEYWORDS:** organizational climate; institutional management; quality.

## **INTRODUCCIÓN**

El clima organizacional es una de las condiciones fundamentales para el desarrollo de las organizaciones hoy en día, sobre todo para las educativas, en cuya calidad incide la estructura y dinámica del ambiente organizacional; sin duda alguna, la organización no se limita a la estructura física, que es importante, sino que incluye, principalmente, al personal como eje de las relaciones humanas y su interacción. El clima de una organización es percibido por los individuos que en ella se interrelacionan y que determinan su comportamiento en función a dicha realidad, lo anterior representa una variedad de consecuencias para la organización, debido a que condiciona en gran medida el desenvolvimiento y desempeño de las personas en su labor, perfilando aspectos como: productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

Para que una organización universitaria, como institución orientada a la investigación y a la docencia, cumpla con sus fines y propósitos, depende de si las personas que laboran en la comunidad universitaria perciben el clima organizacional como adecuado o no, y de si dicho clima favorece la libertad académica, o representa posibilidades reales de crecimiento y realización personal. El clima organizacional constituye una de las estrategias de gestión para reorientar los objetivos que se plantearon como resultado del diagnóstico situacional y que por alguna razón no se han logrado en el plan estratégico institucional. Todo lo ya mencionado nos ha parecido central para entender a mayor profundidad la dinámica de desarrollo de una institución pública, vital para la vida social de un Estado: la universidad, por ello nuestra urgencia de plantearlo como tema de investigación.

## **DESARROLLO**

Una organización es un grupo de personas con responsabilidades delimitadas que interactúan juntas para el logro de un propósito específico, determinado por la organización. Chiavenato (2009) afirma: "Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (pág.36).

Todas las organizaciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas; la universidad como institución de nivel superior, es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos que ocurren al interior de ella y la conducta de los grupos de personas vinculadas por una

estructura legal y un conjunto de responsabilidades que emanan de tal cuerpo normativo. La interrelación y la interdependencia de los componentes antes mencionados producen patrones de relaciones variados y específicos que encajan en el clima organizacional que se comprende como el ambiente interno de una organización que físicamente no es palpable, pero cuya influencia se deja sentir.

Si bien podríamos hablar de instituciones en términos generales, no podemos dejar de lado el específico caso de las instituciones públicas, asumiendo además las, en ocasiones, muy importantes diferencias en el modo organizacional de unas y otras. No puede pasarse por alto la necesidad de construir marcos de legitimidad frente quienes sostienen con sus impuestos el sistema: los ciudadanos (Pollitt, 2000). Es sin duda, el caso de la Facultad de Biología insertada en la realidad de una universidad pública, como San Marcos, por lo que la exigencia de legitimidad se traduce en la asignación de recursos y el control que se ejerce sobre la administración de tales recursos, en tal sentido, el rol ciudadano y su legitimidad posible son ejercidas por el Estado y sus estamentos respectivos (Boyne, 2003), esto último lejos de eximir condiciona no solo el rendimiento de cuentas, también la eficiencia administrativa, lo que tiene un impacto directo en el clima organizacional. Como bien los señalaran Wisniewski & Stewart (2004), no puede perderse de vista al usuario final, para quien se diseñan los sistemas, se articulan las organizaciones y adquiere sentido la gestión de los recursos.

Es bajo el marco anterior que las instituciones públicas deben ser capaces de demostrar de forma constante el logro de los objetivos que se plantean dentro de su esquema de planificación o desarrollo institucional. Los esquemas actuales demandan flexibilidad proactiva (Rodríguez, 2004), entendida como la predisposición a la mejora continua, lo que incluye capacitaciones al personal, adquisición de un sentido de identidad, que reposa sobre metas comunes, identificación con propósitos y cierto sentido de mística. Así, tendría que entenderse la creación de valor estratégico como el plus que diferencia instituciones eficientes de aquellas que no lo son (Power, 2000). La eficiencia incluiría poner la mirada en el clima organizacional y el modo como éste puede hacerse sostenible en el tiempo, necesariamente esto último nos lleva a prestar atención en el modo como se gestiona una institución pública, lo que de por sí constituye un reto para políticos y planificadores (Rodríguez Ponce & Pedraja Rejas, 2009), con mayor razón en el ámbito universitario, como es el caso de la Facultad de Biología y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos cuya calidad de institución pública remarcamos con insistencia. Son las autoridades universitarias las que han de asumir un criterio político de dirección por encima de la esquematización tecnocrática, asumiendo dicho criterio en su definición más positiva (Ortiz, 2016)

También es cierto que, dentro del desarrollo estratégico de una institución, pública o privada, existen riesgos que deben ser asumidos como parte de la gestión institucional, riesgos vinculados al manejo económico, el cumplimiento de las metas, al rol fiscalizador de los órganos de contrapeso, etc., lo anterior, también tiene un impacto en el clima de la organización. Se sabe que las decisiones que los directivos toman dentro de un esquema estratégico se hacen con un sentido de largo plazo que exigen recursos importantes y que muchas veces las instituciones no están en condiciones de suplir

puesto que no ejercen poder de decisión sobre ello, el tema remunerativo por citar un ejemplo tiene un impacto en el clima organizacional, pero en una institución pública tal asignación, monto y variación no dependen del titular de pliego, Decano o Rector, sino de organismos estatales distintos y distantes, como el Ministerio de Economía y Finanzas, muchas veces de espaldas a las necesidades urgentes de la institución pública. Lo anterior, sumado a otras causas, explicarían el por qué cerca del 50% de las decisiones que se toman bajo este esquema fracasan (Nutt, 2006).

De otro lado, autores como Goncalvez (2000) asumen la productividad, satisfacción, rotación, etc., como elementos que se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, lo que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización que influye en el comportamiento de una persona en su trabajo.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen también en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro establece con la organización.

En este orden de ideas; se plantea la actual situación de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima - Perú, como una comunidad dedicada a la formación integral de académicos y profesionales calificados, líderes en las áreas de Botánica, Hidrobiología, Pesquería y Zoología; y generadora de conocimiento que contribuye al desarrollo sostenible del país y al impulso de la ciencia y la tecnología en general. Pero ¿Hasta qué punto ello es suficiente? O ¿En qué medida ello es el resultado de una equilibrada interacción entre clima organizacional y gestión institucional?

De lo descrito anteriormente, se aprecia la existencia de ciertos indicadores que nos llevaban a suponer cierta estructura organizacional, estilos de liderazgo, sistemas de recompensas, motivación, tipos de relaciones interpersonales, normas y reglas existentes que podrían estar contribuyendo a que en esta Facultad se aprecie la existencia de un clima organizacional estable ¿Repercute ello en la gestión de dicha organización?, ¿se toma en cuenta las necesidades de los trabajadores, estudiantes, y todo el personal que labora dentro de su ámbito de influencia? Sobre la base de todo lo anterior, se postuló como problema central:

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?

Problema que puede ser extensible a realidades similares, hecho en el que reposa una de nuestras mayores fortalezas investigativas. En tal sentido, se identificó como nuestro objetivo general: Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la gestión institucional de la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El clima organizacional no se ve ni se toca, sin embargo, tiene una existencia real que afecta a todo lo que sucede dentro de la organización, incidiendo en distintos

grados en el proceso de la gestión institucional. Un clima organizacional estable y favorable, es una inversión a largo plazo. A mejor clima, mejor gestión y viceversa.

La gestión eficiente de los recursos, a todo nivel, se ha convertido en el paradigma de mayor difusión en occidente, incluso el Asia ha asimilado tal necesidad al separar política de economía, como en el caso de China. Allí donde ello no se ha tomado en cuenta los gestores han desaprovechado oportunidades valiosas para superar situaciones de baja productividad, si es que a empresas productivas nos referimos, hasta la superación de condiciones sociales desfavorables como políticas de Estado.

Latinoamérica no se ha caracterizado por la gestión eficiente del recurso humano lo que ha llevado a muchos gestores a no tomar en cuenta el clima organizacional, generando espacios de explotación o espacios laborables percibidos como distantes de las necesidades particulares de cada integrante, la diferencia abismal en los índices de igualdad nos señalan como la región con mayor desigualdad socioeconómica lo que torna más difícil gestionar los climas organizacionales, por la enorme resistencia que presenta la posibilidad de establecer metas de vínculo común que trasciendan la visión sesgada de uno de los extremos comprometidos, la desconfianza cunde frente a una asignación distorsionada de recursos, sueldos muy diferenciados, especulación en torno al acceso a puestos claves, promoción en atención a criterios no siempre meritocráticos en los ascensos o el acceso a puestos claves por intermediación de favores, al margen de si se cumple o no con el perfil real para el puesto.

En el caso específico de nuestro país, es necesario entender el contexto en el que se gestionan los recursos públicos. La universidad estatal depende en buena medida del presupuesto asignado por el Estado, sin que ello pueda ser considerado como suficiente para cubrir todas las necesidades y exigencias que su labor académica y administrativa le exigen, lo que representa todo un reto para la administración de los recursos: hacer mucho con muy poco. En tal orden de cosas, la propia universidad se ve exigida y cuestionada en la calidad de sus profesionales, debiendo soportar el cuestionamiento a sus procesos de selección o la probidad de sus gestores.

No es posible negar que el clima laboral se ve impactado por las condiciones de estabilidad política que se viven al interior del claustro universitario y que son asumidos como parte de la gestión institucional ¿Qué tan determinantes son estos impactos? Es algo que requiere ser esclarecido para entender y establecer metas de compromiso que vayan más allá de asegurar sueldos o la fiscalización del cumplimiento de los planes curriculares.

Las variables administrativas en vínculo directo con el clima organizacional establecen una importancia central para nuestra investigación. Puede un modelo de gestión equilibrada que sopesa en justa importancia el clima organizacional y la gestión institucional, replicarse como modelo de gestión eficiente y de óptima calidad de resultados y procesos ¿Es central que se acompañen tales esfuerzos con una gestión institucional capaz de responder a exigencias de competitividad productiva en términos académicos? Las nuevas tendencias en la administración contemporánea coinciden en que el clima organizacional constituye un factor que incide en el proceso

de la gestión institucional que, sumado a otros factores, garantizan el éxito de esta. Un buen clima organizacional se ve reflejado directamente en la gestión que realiza la organización, de no ser así se ve reflejado también en una ineficiente gestión.

Por lo menos lo que instituciones universitarias públicas han apuntalado como signo de identificación ha sido la estrechez de recursos y la máxima exigencia de resultados, dando muchas de ellas como respuesta: ineficiencia en el gasto y ralentización de sus procesos académicos y administrativos. Esa ha sido nuestra realidad problemática y, en buena parte, sigue siéndolo. Aun con ello, es interesante percibir como islas, algunos casos de estabilidad insertadas en un océano que tiende hacia un sentido opuesto.

Los directivos de la universidad deben advertir que el ambiente laboral forma parte del activo de la organización y como tal debiera ser valorado. Una organización con una disciplina demasiada rígida, con excesivas presiones al personal, puede desembocar en personal apático o reactivo, la presión capaz de ser ejercida por este tipo de gestiones tiende a lograr objetivos de corto plazo, casi imposibles de sostenerse en el tiempo con éxito.

La presente investigación surge ante la necesidad de poder corroborar si el buen clima organizacional que hemos percibido en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, es parte de esa isla capaz de entender que su equilibrio no reposa solo en la neutralidad frente al fracaso de otras gestiones sino que su modelo, con análisis posteriores, puede convertirse en una ruta de pasos a seguir para mejorar los resultados que se obtienen de combinar adecuadamente el clima organizacional y la gestión institucional.

En tales términos, nuestro estudio resulta ser por demás relevante por cuanto las conclusiones a que se lleguen en esta investigación podrán servir como fuente de información para mejorar y optimizar, en el caso de un eficiente e ineficiente clima organizacional, mediante estrategias de gestión orientadas a fortalecer o mejorar el clima organizacional al replantear y reorientar los objetivos que por alguna razón no se han logrado en el plan estratégico Institucional.

Además, el estudio se justifica como un punto focal para las instituciones u organizaciones; por cuanto constituye un importante mecanismo para conocer de manera indirecta la calidad de gestión de la institución y el funcionamiento de los aspectos estructurales, así como su dinámica de organización.

#### *Antecedentes de la Investigación:*

Como es natural, nuestra investigación responde también a un conjunto de antecedentes, ya Rodríguez (2013) plantea que el personal puede reflejar un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media con un 46% en un sistema colegiado, la motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba; en cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad entre los empleados lo que es

reforzado por la falta de acercamiento y confianza, por ambas partes. Lo anterior, tiene incidencia directa en la falta de claridad en la explicación de los objetivos, la omisión de información, que podría ser relevante para llevar a cabo actividades con eficiencia y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal. De las dimensiones que se evaluaron se resalta con una mejor calificación el trabajo en equipo, encontrándose en niveles aceptables debido al tiempo que tienen laborando juntos los mismos elementos, la afinidad entre pares y al número reducido de empleados por equipo.

Pero no solo ello, Becerra (2010) concluye en su investigación que el clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional. Si bien su investigación se desarrolla en un ámbito bastante local, unidad de gestión educativa local (UGEL) N° 01 Lima sur, es bastante ilustrativa en relación a la confirmación de la hipótesis planteada en su investigación con 95% de confianza. Además de lo anterior, concluye que el clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye también en un 43.8% sobre la gestión institucional.

Asumiendo el liderazgo como un componente central, tanto en el clima organizacional como en la gestión institucional, nos resulta relevante lo examinado por Sorados (2010), quien concluye que hay un 95% de probabilidades para asumir que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de instituciones ubicadas en Lima. La dimensión que más influye en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619).

#### *Aspectos Conceptuales sobre la Administración Universitaria en América Latina*

En términos generales, se puede concebir el desarrollo de una gestión estratégica aplicable a las instituciones universitarias de acuerdo a los rasgos distintivos del concepto de estrategia propuestos por Hax & Majluf (1996). De este modo, y aplicada al contexto universitario, esta consiste en:

- a) Un perfil unificado, coherente e integrativo de decisiones.
- b) Propósitos organizacionales determinados y explicitados en término de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- c) Servicios educativos seleccionados en función a lo que la organización ofrece o pretende ofrecer en el futuro.
- d) Servicios académicos que responden apropiadamente a las oportunidades y amenazas del ambiente en que se inserta, así como a las debilidades y fortalezas de la organización, como una ventaja a largo plazo.
- e) Compromiso en todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, académico y funcional).
- f) Naturaleza de la contribución educativa, social y económica definida.

El supuesto general del modelo explicita que un ejecutivo máximo (en este caso el Rector de la Universidad y su cuerpo directivo) es el principal responsable de la generación y transmisión de la visión de la organización hacia todas las líneas de autoridad, a través de los seis puntos ya referidos.

En este plano se encuentra, por ejemplo, el manejo de los refuerzos, empleados por la autoridad, para producir satisfacción laboral en los diferentes estamentos, el empleo de las expectativas (altas o bajas) sobre el rendimiento, el manejo del conformismo, la práctica concreta de estrategias motivacionales, el uso informal del poder como mecanismo de influencia y control conductual, los sentimientos de seguridad o incertidumbre que se impriman en el personal, las formas de socialización que se usen con los que ingresen a la organización y el reconocimiento de personas o grupos que ostenten un liderazgo informal. Por otra parte, también se incluye aquí un conjunto de procesos, a veces de naturaleza inconsciente, que reflejan el manejo de ciertas variables psicológicas, como la culpa, la dependencia o la angustia, que determinan asimismo el comportamiento en la organización y que son a veces consecuencia de la dificultad de los directivos para manejar simultáneamente sus competencias individuales y sus destrezas sociales, en el plano del ejercicio del liderazgo.

Cabe mencionar que, aunque parezca obvio que lo óptimo sea, dentro de la Universidad, la satisfacción conjunta de las metas individuales y organizacionales, esto resulta bastante difícil de conseguir en la práctica. Entre las múltiples hipótesis que es interesante contrastar al respecto, vale la pena consignar el desconocimiento de las grandes metas por parte de todos los miembros de la institución, la confusión entre la filosofía corporativa declarada en los principios generales y los propósitos reales que subyacen a las acciones, la socialización inadecuada de los miembros que se incorporan a la organización, bajo patrones de conformismo o paternalismo implícito, o bien, la ausencia de planes motivacionales que partan por reconocer la existencia de las diferencias individuales.

### *Clima Organizacional*

Después de haber revisado diferentes autores, para fines del estudio se optó por la definición planteada por García (2012) por considerarla más exacta, completa y orientada al propósito del estudio, es él quien afirma que el clima organizacional debe ser asumido como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una determinada organización, e incluye aspectos vinculados al ambiente laboral y se ordenan en función a factores relacionados con procesos organizacionales. Esto tienen implicancias, pues cada trabajador puede tener una forma distinta de percibir el clima, lo que influye en su comportamiento dentro de la organización.

Pese a lo anterior, somos conscientes de las restricciones existentes en algunos autores y de las observaciones que estos han planteado a la posibilidad de establecer un concepto único, estructurado y libre de observaciones o ambages, tal como es el caso de Martín Bris (2000), para quien la ausencia de una teoría científica de fondo resulta insalvable. Lo que ni él ni nosotros negamos es que como hecho se dé y como tal requiere dimensionarse convenientemente para expresar el sentido exacto de lo que requeríamos en nuestra investigación.

### *Gestión Universitaria*

La administración universitaria es un área de conocimiento de la administración, que se preocupa por la gestión en instituciones de enseñanza universitaria. Generalmente, la gestión universitaria es clasificada de dos maneras: los servicios administrativos, de infraestructura y la práctica académica.

La gestión estratégica es un modo de conducir a la organización cuyo objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos que vinculan las decisiones operacionales y estratégicas, a todos los niveles jerárquicos, y líneas funcionales de autoridad. (Hax & Majluf, 1996, pág. 67)

Los quehaceres administrativos que direccionan las actividades universitarias descansan sobre cinco funciones que son: planeamiento, organización, integración de personal, dirección y control de la institución universitaria.

La universidad debe esmerarse por atender las demandas de sus estudiantes (clientes), quienes deben obtener un producto académico de elevada calidad (Navarro, 1997). Producto que consiste en el desarrollo de habilidades que permitan al estudiante un competitivo desempeño en sus actividades profesionales. La universidad cuenta para ello con recursos humanos y materiales: profesores, libros, infraestructura, laboratorios, etc.

Asimismo, pueden identificarse tres conceptualizaciones convencionales de la gestión, no conflictivas pero que difieren en la cobertura temática: una estrecha, referida a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. La gestión se asimila en el manejo cotidiano de estos recursos en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de división del trabajo. Esta perspectiva tiende a reducir el análisis a las funciones administrativas clásicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control, con énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean estos financieros, materiales o humanos, o en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas que concretan los objetivos organizacionales.

#### *Funciones de la gestión universitaria*

La planificación, la organización, la dirección y el control son las funciones básicas que la gestión universitaria cumple o debe cumplir con eficiencia. Al respecto, y solo en relación a la primera función, según García (2012):

Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni qué controlar. Para lograr una administración competente deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias. (pág. 65)

Por planificación podemos entender el primer paso del proceso de la gestión, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, precisar qué tiempo nos tomará lograr estas metas, qué tipo de recursos pondremos a disposición de los objetivos que nos guían. Podríamos decir que la planificación es el punto de partida para llegar a tener una gestión eficaz en la institución.

#### *La estructura organizacional universitaria*

Los cambios de papeles y contenidos llevan consigo una verdadera modificación de la naturaleza misma del trabajo académico y una interrelación diversa. Esto se refleja en la estructura organizacional, que conserva elementos de su pasado, para terminar, adoptando formas empresariales.

La organización universitaria, asumida como una organización de profesionales, se caracteriza como un tipo particular de organización profesional denominada: burocracia profesional, es en este espacio que se genera un gran núcleo operacional, de base plana, en el que los profesionales académicos desarrollan sus actividades.

#### *Problemática que prevalece sobre el clima laboral académico en las universidades*

En América Latina han confluído problemas críticos a nivel de la educación superior que tienen relación con el estudiante, profesor y la institución universitaria entre los que se mencionan: el crecimiento cuantitativo de la matrícula estudiantil; la escasa formación pedagógica de un importante porcentaje de docentes y el predominio de métodos de enseñanza tradicionales; la falta de articulación entre los distintos niveles educativos; la proliferación de instituciones que no reúnen los requisitos mínimos para un trabajo académico; restricción del financiamiento y dificultades generadas sobre la pertinencia, equidad y calidad de la educación superior.

Lo presentado hasta aquí evidencia la existencia de una problemática de vieja data que aún persiste en el tiempo y fundamentalmente está inmersa en todo lo referente a los presupuestos deficitarios asignados a las universidades; así como, el deterioro progresivo de las condiciones laborales, sociales, académicas y económicas del talento humano que labora en la universidad.

De ahí que la institución universitaria se centre en atender los múltiples problemas que se han generado en su recinto, problemas referidos a los estudiantes, al personal docente y al funcionamiento de las dependencias administrativas (financiero y gerencial).

#### *Gestión del clima organizacional académico*

Los nuevos esquemas gerenciales exigen procesos flexibles ante los cambios introducidos en la organización; una estructura plana, ágil, reducida con un ambiente laboral que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de intercambio basado en la productividad y efectividad en donde se comparta el éxito; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. En este sentido, los directivos deben establecer un ambiente que permita la participación de todos los profesores para mejorar la calidad; esto a través de la integración de prácticas que involucren: selección, desempeño, reconocimiento,

capacitación y avance profesional; los mismos, constituyen procesos de cambios estratégicos que puede ayudar a la generación de un clima adecuado, así como, contribuir directamente al incremento de productividad del trabajo docente. Debemos precisar que como concepto hemos tenido en cuenta lo siguiente:

El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación [...] como “clima institucional,” “clima universitario,” “clima educativo” “clima laboral,” y “clima organizacional”, su significado, análisis e interpretación estará determinado, además de los objetivos del estudio por las orientaciones que den los investigadores. (Mujica, 2007, pág. 293)

La gestión del clima organizacional en los diferentes niveles de la universidad hoy por hoy constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos o gerentes universitarios que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización.

Para lograrlo lo anterior hay que propugnar una ruptura paradigmática, que revista cambios en la gerencia universitaria incluyendo patrones de medición del desempeño para valorar los estilos gerenciales; para ello, existen instrumentos establecidos. De ahí que, la gestión universitaria debe medirse utilizando indicadores, para que proporcione a la gerencia información importante que le permita establecer criterios de calidad y efectividad en los diferentes niveles.

Mediante la utilización de indicadores de gestión, el gerente universitario podrá propiciar calidad y efectividad en el trabajo, en los diferentes niveles de la organización, tomando en cuenta el control y evaluación para alcanzar la excelencia académica y administrativa de la institución. Así como, establecer un programa de desarrollo gerencial por unidades académicas que permita medir el impacto de la gestión en el clima organizacional actual. Lo expuesto anteriormente, llama a la reflexión dado que la universidad debe ser identificada como una institución abierta al progreso integral de la región y del país, en donde se desarrolle una comunidad armónica, con alta productividad científica y presta a trabajar proactivamente, dónde se promuevan escenarios tendentes a mejorar la pertinencia universitaria y por ende la calidad de vida, involucrando así los diversos sectores de la sociedad, pues es imperativo para la universidad estudiar propuestas para su transformación académica y gerencial.

## METODOLOGÍA

La población está constituida de la siguiente forma:

FACULTAD	POBLACIÓN			
	AUTORIDAD	PERSONAL ADMINISTRATIVO	DOCENTES	ESTUDIANTES
Facultad de Ciencias	3	43	119	680

Biológicas				
------------	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

La selección de la muestra se determinó por muestreo no probabilístico intencional, conformado de la siguiente forma:

FACULTAD	MUESTRA			
	AUTORIDAD	PERSONAL ADMINISTRATIVO	DOCENTES	ESTUDIANTES
Facultad de Ciencias Biológicas	1	18	51	102

Fuente: elaboración propia

La muestra estuvo conformada por docentes y estudiantes, para quienes se elaboraron dos cuestionarios, la finalidad era recoger información tanto de los docentes como de los estudiantes acerca del clima organizacional y la gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La validación de los instrumentos se realizó mediante el juicio de expertos y el estadístico Alfa de Cronbach.

La validación con el estadístico Alfa de Cronbach, se hizo con una muestra piloto de 15 docentes y 15 estudiantes, obteniéndose: Para el instrumento "Clima Organizacional" una confiabilidad de 0.913 en el caso de los docentes y 0.833 en el caso de los estudiantes, y para el instrumento "Gestión universitaria" una confiabilidad de 0.862 para el caso de los docentes y 0.683 para el caso de los estudiantes

Validados los instrumentos se aplicaron a una muestra de 69 docentes y 102 estudiantes. Los resultados se presentan a continuación, mediante un análisis descriptivo con la finalidad de conocer la opinión tanto de los docentes como de los estudiantes acerca del clima organizacional y la gestión universitaria; y un análisis no paramétrico para probar las hipótesis.

## RESULTADOS

### *Clima organizacional en la Facultad de Ciencias Biológicas*

- Para el 19% de los docentes de la Facultad de Ciencias Biológicas el nivel del clima organizacional, es muy favorable, para el 64% es favorable, para el 11% es desfavorable y para el 6% es muy desfavorable.
- Para el 15% de los estudiantes el nivel de clima organizacional de la Facultad de Ciencias Biológicas es muy favorable, para el 50% es favorable, para el 31% es desfavorable y para el 4% es muy desfavorable.

### *Respecto al liderazgo que existe en la Facultad de Ciencias Biológicas:*

- Para el 22% de los docentes el nivel de liderazgo en la facultad es muy favorable, para el 61% es favorable, para el 14% es desfavorable y para el 3% es muy desfavorable.

- Para el 23% de los estudiantes el nivel de liderazgo en la facultad es muy favorable, para el 49% es favorable, para el 23% es desfavorable y para el 5% es muy desfavorable.

*Respecto a la comunicación que existe en la Facultad de Ciencias Biológicas:*

- Para el 74% de docentes la comunicación es muy favorable, para el 22% es favorable, para el 4% es desfavorable y no hay docentes que opinen que es muy desfavorable.
- Para el 68% de estudiantes la comunicación es muy favorable, para el 22% es favorable, para el 9% es desfavorable y para el 1% es muy desfavorable.

Respecto a los factores motivacionales que se imparten en la Facultad de Ciencias Biológicas:

- Para el 20% de los docentes los factores motivacionales son favorables, para el 67% son desfavorable y para el 13% son muy desfavorable.
- Para el 26% de los docentes los factores motivacionales son favorables, para el 41% son desfavorable y para el 33% son muy desfavorable.

*Respecto a la gestión universitaria según la dirección que existe en la Facultad de Ciencias Biológicas:*

- Para el 17% de los docentes la dirección en la facultad es muy favorable, para el 51% es favorable, para el 26% es desfavorable y para el 6% es muy desfavorable.
- Para el 15% de los estudiantes la dirección en la facultad es muy favorable, para el 34% es favorable, para el 40% es desfavorable y para el 11% es muy desfavorable

*Respecto al gestión universitaria según el planeamiento que existe en la Facultad de Ciencias Biológicas:*

- Para el 32% de los docentes el planeamiento en la facultad es muy favorable, para el 51% es favorable, para el 17% es desfavorable y no hay docentes que opinen que es muy desfavorable.
- Para el 33% de los estudiantes el planeamiento en la facultad es muy favorable, para el 34% es favorable, para el 27% es desfavorable y para el 6% es muy desfavorable.

*Respecto al gestión universitaria según la organización que existe en la Facultad de Ciencias Biológicas:*

- Para el 22% de los docentes la organización en la facultad es muy favorable, para el 71% es favorable, para el 7% es desfavorable y no hay docentes que opinan que la organización es muy desfavorable.

- Para el 29% de los estudiantes la organización en la facultad es muy favorable, para el 57% es favorable, para el 12% es desfavorable y para el 2% es muy desfavorable.

*Respecto a la gestión universitaria según el control que existe en la Facultad de Ciencias Biológicas:*

- Para el 16% de los docentes el control en la facultad es muy favorable, para el 59% es favorable, para el 22% es desfavorable y para el 3% es muy desfavorable.
- Para el 27% de los estudiantes el control en la facultad es muy favorable, para el 38% es favorable, para el 27% es desfavorable y para el 8% es muy desfavorable

De los resultados se observa que el análisis de correlación, tanto para la opinión de los docentes como de los estudiantes, es significativo, el P valor (Sig) es 0.00 menor que 0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación directa entre el clima organizacional y la gestión universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

El coeficiente de correlación de Spearman para los docentes es 0.661 y para los estudiantes es de 0.724 lo que indica que existe moderada relación entre el clima organizacional y la gestión universitaria, como la correlación es positiva indica una relación directa, es decir, a mejor clima organizacional mejor será la gestión universitaria; si existe: liderazgo, comunicación y factores motivacionales existirá una buena dirección, planificación, organización y un buen control institucional. El  $R^2$  de Spearman para los docentes es de 0.44 y para los estudiantes es de 0.52, lo que indica que para los docentes el 44% de la gestión universitaria está siendo explicada por el clima organizacional y para los estudiantes el 52% de la gestión universitaria está siendo explicada por el clima organizacional.

Somos conscientes de la crítica que existe al sistema universitario, más aun tratándose del sector público; sin embargo, los resultados muestran que existen vías para estructurar modelos de eficiencia con un impacto directo en el clima organizacional, lo anterior no es condición suficiente para afirmar que el modelo impulsado en la Facultad de Ciencias Biológicas logra articular todos aquellos postulados de eficiencia que quisiéramos ver en una universidad pública, pero sin duda es un primer paso.

Autores como Claudio Rama (2006) inciden en el concepto de calidad y de una u otra forma se asocia ésta a actividades de investigación. Ese es el umbral utópico sin duda, pero las utopías parten de realidades concretas y nunca estas realidades se muestran como unitarias y armonizadas, ¿qué significa esto? Incluso en una realidad concreta como la de San Marcos coexisten distintos niveles de calidad formativa y los resultados tienden a vincularse de modo diferenciado, con el quehacer administrativo, la gestión no cumple el mismo rol ni tiene el mismo peso, mucho menos la visión estratégica, por ende, el discurso articulado que vincula la calidad y la investigación termina siendo eso: un discurso articulado.

La universidad pública debe dirigir esfuerzos concretos hacia esa dirección, San Marcos, como cuerpo administrativo central, sabe que debe hacerlo, la Facultad de Biología también, pero ello toma tiempo, y requiere adecuar una serie de instrumentos

cuyo origen puede ser exógenos al claustro universitario, lo que se habría dado con la dación de la ley 30220 y la posterior adecuación del estatuto universitario. El impacto de estas decisiones políticas se verá en las normas de menor jerarquía y en la restructuración paulatina de procesos y decisiones, todas ellas vinculadas a la gestión institucional.

Pese a reconocer la importancia de lo anterior, tampoco creemos que sea la panacea, ni la solución a todos los problemas del sistema, pues hay variables que inciden directamente en el clima laboral y sobre los que no se puede ejercer control directo, como las remuneraciones o el incentivo investigativo más allá de la asignación presupuestal estatal, esto último queda en mayor evidencia cuando se establecen comparaciones entre la universidad pública y la universidad privada.

## **CONCLUSIONES**

Existe una relación directa y positiva entre el clima organizacional y la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Existe relación directa entre el Liderazgo y la Gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Existe relación directa entre la comunicación y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Existe relación directa entre los factores motivacionales y la gestión Universitaria en la Facultad de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

En base a tales conclusiones, se sugiere:

- a) En el clima organizacional, se sugiere elaborar, incrementar y ejecutar programas para el mejoramiento del mismo, tomando como punto de partida a las personas involucradas en el sistema, capacitándolas y concientizándolas sobre la importancia del rol que cumplen dentro del desarrollo de la Facultad.
- b) En lo referente a la cultura organizacional, es necesario fomentar una comunicación activa entre todos los integrantes de la Facultad y sobre todo entre los administrativos, ya que sobre ellos reposa la responsabilidad de gestionar el clima institucional.
- c) Con respecto al control, es necesario realizar un seguimiento a las actividades cotidianas de todos los gestores administrativos, con el propósito de un mayor rendimiento de cuentas hacia la comunidad universitaria; es decir, cada decisión importante o hecho que tenga un impacto sobre la Facultad, debe expresarse a través de aquellos canales que controla la autoridad universitaria o a quienes esta delegue como parte de sus prerrogativas.
- d) En cuanto a la innovación, se deberá implementar constantemente instrumentos tecnológicos para el estudio cotidiano o para la realización de los proyectos de investigación de los estudiantes, asimismo, difundir no solo las necesidades que se pudieran tener en este campo, también las innovaciones que se implementan y los recursos que se adquieren.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becerra, N. (2010). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima sur. Lima.
- Boyne, G. (2003). What is public service improvement? . *Public Administration*, 211-228.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones. México: Mc Graw-Hill.
- García, T. (2012). Procedimientos de administración. . México D.F.: Ediciones Larouse, S.A.
- Gonzalvez, H. (2000). Diseño de estructuras organizacionales. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hax, A., & Majluf, N. (1996). Gestión de empresa con una visión estratégica. Santiago de Chile: Editorial Dolmen.
- Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, 103-107.
- Mujica, M. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Revista de Educación*, 290-304.
- Navarro, E. (1997). Gestión universitaria: calidad y eficiencia. *Gestión y Estrategia*, 116-124.
- Nutt, P. (2006). Comparing public and private sector decision making practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 289-318.
- Ortiz, W. (2016) ¿Tecnócratas o políticos? Instituto de Investigaciones Educativas, 20(2), 163-174. Facultad de Educación-UNMSM
- Pollitt, C. (2000). Is the Emperor in his underwear? An analysis of the impacts of public management reform. *Public Management*, 181-199.
- Power, M. (2000). The audit society-second thoughts. *International Journal of Auditing*, 111-119.
- Rama, C. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez Ponce, E., & Pedraja Rejas, L. (2009). Dirección estratégica en universidades: un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica. *Interciencia*, 413-418.
- Rodríguez, E. (2004). La toma de decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. Santiago de Chile: Ediciones Consorcio de Universidades Estatales.
- Rodríguez, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. México.
- Sorados, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Lima.
- Wisniewski, M., & Stewart, D. (2004). Performance measurement for stakeholders: the case of Scottish local authorities. *International Journal of Public Sector Management*, 222-233.