

IMPACTO DE LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA REALIZADA DURANTE EL AÑO 2004 EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DE SANTA MARTA (COLOMBIA)*

Guillermo Augusto Ceballos

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general el de medir el impacto que sobre el clima organizacional (CO) tiene la reestructuración administrativa (2004-2005), mediante la comparación de sus variaciones en las etapas pre y post reestructuración en la Alcaldía del Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta con el fin de proponer acciones o estrategias administrativas que permitan mejorar éste.

Esta es una investigación de tipo descriptivo que toma como variable independiente la Reestructuración Administrativa que se da en la institución y como variables dependientes a las siete que constituyen el Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Empresas Colombianas (IMCOC).

Por medio de este se establece que el proceso de reestructuración administrativa no afectó al CO, mostrándolo Aceptable para la primera medición, mientras que para la segunda el resultado es Bueno.

Además se pudo determinar que su modelo administrativo es de tipo Autoritario dado que en la variable de Control se muestra como la más alta y la de Toma de Decisiones se observa como la más baja para la pos medición.

Como la investigación constó de dos mediciones, una antes de finalizar el proceso de reestructuración y la segunda siete meses después de ésta, se quiso constatar si la diferencia entre la primera y segunda medición fueron significativas estadísticamente, para lo que se utilizó la prueba «t» de student y por la cual se concluyó que la diferencia no es estadísticamente significativa. (Duazary 2006; 1: 4 - 9)

Palabras Clave: Reestructuración administrativa, clima organizacional, empleados de carrera administrativa, empleados en provisionalidad

SUMMARY

This investigation had the object to measure the impact that the administrative reconstruction (2004, 2005) has on the organizational climate (OC), through the comparison of its variation in the pre and post reconstruction

* El presente artículo es extractado del trabajo de grado de las estudiantes para optar el título de Administradoras de Empresas de la Universidad del Magdalena.

Recibido para publicación el 20 de enero de 2006 y Aceptado para publicación el 3 de marzo de 2006.

phases in the Mayoralty of the Touristy, Cultural and Historical District of Santa Marta with the purpose to propose administrative actions and strategies that can improve it.

This is a descriptive kind investigation that takes as an independent variable the Administrative Reconstruction, which takes place in the institution and as dependent variable the seven ones that constitute the Measure Instrument of the Organizational Climate in Colombian Enterprises (OCCE).

Through this it is established that the process of the Administrative Reconstruction didn't affect the OC, showing it Acceptable for the first measurement, whereas the result of the second is Good.

Moreover it was determined that its administrative pattern is the Dogmatic kind given that in the Control variable is shown as the highest and the Take of Decisions is observed as the lowest for pos measure.

Because the investigation took two measurements, one before finishing the process of reconstruction and the second one took seven months after that one, they wanted to clear if the difference between the first and the second measure were statistically significant, for which is was used the test «t» for students and by which is was concluded that the difference is not statistically significant.

Key Words: Administrative Reconstruction, organizational climate, administrative career employees, provision employees.

INTRODUCCIÓN

No se puede negar el interés que despierta la percepción que los empleados y los clientes tienen de una empresa, sea ésta de servicios o de productos por parte de sus dueños o gerentes. Igualmente entre mayor sea la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores mayor será su productividad; pero todos estos factores no son variables aisladas, hacen parte de un sistema que hoy podemos llamar clima organizacional, es por eso que desde los años ochenta se vienen realizando estudios e investigaciones en ésta área en nuestro país.

Aunque se encuentran varias definiciones sobre Clima Organizacional, los autores consideran que la definición mas acertada es la siguiente:

«Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepción de un cierto grupo de características de la organización»¹

A nivel local se pueden citar investigaciones como la realizada por Mauricio Fontalvo y Alejandro Pastrana

(1993), en donde se valoró el clima organizacional a través del IMCOC en el Instituto de Seguros Sociales Seccional Magdalena en sus diferentes centro de atención básica encontrando «un clima tenso, modelo administrativo autoritario, basado en la centralización del proceso de gestión administrativa».²

También se puede citar el realizado por Ivonne Domínguez, Cecilia Pérez y Jorge Ropain (2001) en donde el clima organizacional «se encuentra en una escala aceptable y en el que prioritariamente se recomienda desarrollar acciones tendientes a interiorizar los conceptos de misión, visión, valores, objetivos y políticas de la organización, llevar el sentido de pertenencia y compromiso de los funcionarios a través de la ejecución de un plan de actividades, desarrolladas fuera de la empresa, ...».³

Se encuentra igualmente el desarrollado en el año 2001 por Yarinka Guerrero F, Beatriz Guerrero F y Cinthia Villalobos V., en donde se determina que «el ambiente laboral es propicio para la colaboración, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la motivación, el conocimiento de los objetivos y de las políticas institucionales...»⁴

En la Universidad del Magdalena, los cinco últimos trabajos en ésta área, en diferentes entidades de la

ciudad, los resultados obtenidos del CO fueron aceptables, predominando una gerencia de estilo organizacional autoritario, se fomenta en el personal su sentido de pertenencia hacia la institución, el cual se ve reflejado en el cuidado del área e implementos de trabajo y en la atención al cliente, sugieren dar a los empleados mayor oportunidad de tomar decisiones en sus actividades diarias a través de un empoderamiento de sus funciones, ya que se encuentra en común que la variable que presentó mayor deficiencia fue Toma de Decisiones, lo que demuestra la falta de autonomía de estos trabajadores, estos estudios recomiendan, entre otros aspectos, lo siguiente: promover la crítica constructiva interna, promover el trabajo en equipo y hacer rotación de personal. Implementar políticas de remuneración y beneficios equitativos.⁵⁹

El objetivo de la presente investigación fue medir el impacto que sobre el CO tuvo la reestructuración administrativa (2004-2005), mediante la comparación de sus variaciones en las etapas pre y post, en la Alcaldía del Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta con el fin de proponer acciones o estrategias administrativas que permitan mejorar éste.

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación: La investigación que se realizó fue de tipo descriptivo

Población y Muestra

Población: Éstuvo constituida por los funcionarios públicos del área Centralizada de la Alcaldía Distrital de Santa Marta, situados en el edificio de la Calle 14 No. 12-49 de esta ciudad; en donde funcionan las siguientes secretarías: Despacho, General, Jurídica, Hacienda, Obras Públicas y Bienes Muebles e Inventarios.

Muestra: Fue determinada para variables cuantitativas, mediante la siguiente ecuación, que da el tamaño óptimo de la muestra:

$$n \geq \frac{Nz^2c^2}{Ne^2 + z^2c^2} \quad \text{en donde}$$

N: Población

Z: Confianza (95%)

e: Error (0.05)

C: Varianza (13%)

$$n > \frac{134(1.96)^2(0.13)^2}{134(0.05)^2 + (1.96)^2(0.13)^2} = 26$$

Es de aclarar que el tamaño de la muestra no sufre modificación a pesar de haber cambiado el tamaño de la población para el post-test. La muestra es estratificada e intencional y el 50% de los encuestados cumplen la condición de ser funcionarios públicos en carrera administrativa y el otro 50% son funcionarios públicos en provisionalidad o de libre nombramiento y remoción.

Instrumento

Se aplicó el Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Empresas Colombianas (IMCOC), que fue diseñado por el profesor Carlos Eduardo Méndez de la Universidad del Rosario en Bogotá D.C. éste cuestionario se ajusta a los requerimientos de las empresas colombianas mostrando una alta fiabilidad.

El IMCOC consta de siete (7) variables independientes que son: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación y Control; que se describen más adelante. El cuestionario está diseñado con preguntas tipo likert que la persona responde en una hoja con escala del uno al siete: Excelente, 7; Bueno, 6; Aceptable, 5; Regular, 4; Malo, 3; Muy Malo, 2 y Pésimo, 1; en aproximadamente 20 minutos.

A través de la siguiente escala, se determina el estado del clima organizacional:

PORCENTAJE	CATEGORIA
0-59	Deficiente
60-79	Aceptable
80-89	Bueno
90-100	Excelente

Variables que hacen parte del IMCOC:

- **Objetivo:** Mide la percepción que los empleados tienen acerca de los conocimientos de los objetivos de la organización y su comportamiento en la obtención de ellos.
- **Cooperación:** Mide el nivel de ayuda mutua que se da entre los empleados y directivos, permitiendo participar en la solución de problemas.
- **Liderazgo:** Calcula la forma en que el trabajador percibe a su jefe en el desarrollo de su función, la confianza que inspira, la imagen que proyecta, la forma como toma decisiones y da ordenes.
- **Toma de decisiones:** Tantea la posibilidad del trabajador para desarrollar una participación activa en las decisiones que afectan su trabajo, también se evalúa la posibilidad de querer participar.
- **Relaciones interpersonales:** Computa las relaciones formales e informales que se dan entre los trabajadores y los directivos, la confianza y comunicación que se genera a partir de ello.
- **Motivación:** Calcula la actitud que el hombre proyecta por su pertenencia a la empresa, señalando el grado de satisfacción que la misma produce.
- **Control:** Muestra la percepción de los trabajadores acerca del grado de libertad o sujeción que tienen en sus puestos de trabajo.

Para la tabulación de los resultados se utilizó el software estadístico SPSS, que permite obtener medias, tablas y gráficas. Así mismo, se utilizó la prueba «t» de student para determinar el grado de significancia estadísticas que existe entre las medias de cada medición resultante.

RESULTADOS

El CO de la Alcaldía del Distrito de Santa Marta arrojó un resultado para el Pre test de 78.9%; lo que corresponde a una atmósfera laboral Aceptable, según la escala de resultados descrita anteriormente, mientras que

para el post test el resultado fue de 80.3% presentándose un ligero aumento, que no es significativo estadísticamente de acuerdo a la prueba t aplicada para este estudio. Se categoriza la post medición como Bueno, aclarando que no hubo ningún tipo de tratamiento o intervención por parte de las investigadoras o la institución, lo que indica que el proceso de reestructuración no afectó el C.O. Por lo que se supone que el recurso humano que labora en la Alcaldía se encuentra condicionado psicológicamente para asumir la inestabilidad que representa el emplearse en una institución pública. (Ver Tabla 1)

Tabla 1.

Variabilidad de los Resultados en el Clima Organizacional PRE y POST Reestructuración

Variables	Pre-Test	Post-test	% Variación
Objetivos	81,4	91,6	11,14
Cooperación	77,3	79,2	2,40
Liderazgo	87,8	88,6	0,90
Toma de Decis.	55,2	42,7	-29,27
Relaciones Inter.	89,4	89,4	0,00
Motivación	76,9	76	-1,18
Control	84,9	94,8	10,44
Clima Organ. Total	78,9	80,3	1,74

Si observamos los resultados obtenidos por la variable objetivo se puede apreciar un aumento de ésta en la segunda medición que representa una variabilidad del 11.14% y se deduce se deba a que la administración actual se interesa en que los empleados nuevos tengan los conocimientos necesarios de los objetivos y políticas de la institución, al igual que los empleados antiguos. Estrategia que se debe seguir aplicando para fortalecer el direccionamiento administrativo de la institución. Sin embargo, estadísticamente la diferencia no fue significativa.

En las variables Cooperación y Liderazgo encontramos un mínimo de aumento entre el pre y la post medición, siendo respectivamente de 2.40% y 0.90% variabilidad. Mientras que en la variable Relaciones Interpersonales no se dio ninguna modificación, lo que lleva a pensar que el comportamiento general de los empleados va dirigido a mantener una misma cultura organizacional que permite a los nuevos empleados empatizar con los procesos ya generados por los

antiguos. Sin embargo esta situación es de sumo cuidado, dado que no se presentan innovaciones o nuevas formas de hacer más rápido y eficiente los procesos administrativos o de crear nuevos espacios de convivencia. Las variables descritas se encuentran en el rango de Aceptable, para Cooperación y Bueno para Liderazgo y Relaciones Interpersonales en la escala de resultados.

Se observa una relación inversamente proporcional para las variables de Toma de Decisiones y la variable Control, lo que lleva a presumir que el alto control sobre los funcionarios disminuye su capacidad para tomar decisiones como se puede apreciar en la tabla 1, en donde la variabilidad de la Toma de Decisiones disminuyó considerablemente en un 29.27% en el pos test, a pesar que estadísticamente no resultó significativo para la prueba t. Si analizamos la tabla de escala de resultados podemos apreciar que la variable de Toma de Decisiones se ubica como Deficiente tanto para el pre como para el post test.

Para el Control, la escala muestra una ubicación de Bueno en la pre medición y de Excelente para la post medición, su variabilidad fue del 10.44, siendo igualmente no significativo para la prueba estadística t.

Haciendo el análisis de la variable Motivación que obtuvo 1.8% de variabilidad negativa para el pos test, es decir que pasa de 76.9% a 76% se puede deducir que se deba al proceso de asimilación de la reestructuración que incluye la pérdida de compañeros de trabajo y la adaptación a unos nuevos. Su rango se ubica como Aceptable.

CONCLUSIONES

Podemos concluir de esta investigación que estadísticamente no existe una variabilidad significativa para el CO, para cada una de las variables del IMCOC, según prueba estadística «t».

No obstante, resaltamos los siguientes puntos encontrados:

- Durante el proceso de Reestructuración Administrativa no se evidenció impacto sobre el CO.
- La Institución presenta un modelo de administración tipo Autoritario.

- En el pre test las variables más fuertes son: Relaciones Interpersonales, Liderazgo y Control.
- En el pre test las variables más débiles son: Toma de Decisiones y Motivación. Estas mismas variables sufren una variación negativa para la post medición.
- Las variables más fuertes en el pos test son: Control, Objetivo y Relaciones Interpersonales.
- Las únicas variables del IMCOC que se presentan fuertes antes y después de la reestructuración son las variables Relaciones Interpersonales y Control, lo cual puede denotar que el ser costeño sigue siendo algo que permite una mejores relaciones entre las personas y que el estilo de mando sigue siendo fuertemente autoritario y por ende de excesivo control, limitando la toma de decisiones por parte del personal subordinado.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que la Alcaldía de Santa Marta se encuentra aun sujeta al proceso de Reestructuración de Pasivos y por tanto no cuenta con los recursos propios suficientes para la implementación de estrategias administrativas independientes al Plan Obligatorio de Salud Ocupacional, se recomienda:

- Gestionar con su administradora de Riesgos Profesionales la aplicación de un adecuado Plan de Salud Ocupacional que incluya:
- Charlas, seminarios y talleres de: Relaciones Interpersonales, Manejo de altos niveles de estrés, adecuación al puesto de trabajo, Manejo de Público, entre otros.
- Procurar que las funciones establecidas para los cargos en esta nueva planta de personal global se apliquen en su totalidad y evitar las continuas rotaciones de personal (Alto índice de rotación debido a los cambios politiqueros).
- Institucionalizar la aplicación del IMCOC, como medio indicador del Clima Organizacional, cada seis meses, lo cual debe hacerlo el área encargada de personal.

- Permitir el desarrollo de prácticas profesionales en el área de psicología, administración y/o afines con el objeto de apoyar las funciones de la Subsecretaría de Recursos Humanos.
- Mantener la estrategia de difundir los objetivos y políticas del gobierno actual para continuar con el fortalecimiento del direccionamiento estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

1. MARTINEZ, Luis. Clima Organizacional. <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml> enero 15 de 2005.
2. FONTALVO Y PASTRANA. El Clima Organizacional en Empresas Colombianas. Citado por GUERRERO OLMOS, Yanneris y NAVARRO HERRERA, Betsy. Análisis y Diagnóstico del Clima Organizacional en la Planta de Personal Administrativo de la Universidad del Magdalena de Santa Marta D.T.C.H Durante el año 2003. Trabajo de Grado. Universidad del Magdalena. p. 17. 2003
3. DOMINGUEZ PEREZ, ROPAIN. Citado por GUERRERO y NAVARRO. Análisis y Diagnóstico del Clima Organizacional en la Planta de Personal Administrativo de la Universidad del Magdalena de Santa Marta D.T.C.H Durante el año 2003. Trabajo de Grado. Universidad del Magdalena. p.18
4. GUERRERO, GUERRERO Y VILLALOBOS. Estudio del clima organizacional del área administrativa de la Universidad Cooperativa de Colombia seccional Santa Marta 2001.
5. VACCA CASTAÑEDA, Deyanira y Ruby. Diagnóstico del clima organizacional en fincas productivas de banano en Santa Marta D.T.CH. Trabajo de Grado. Universidad del Magdalena. Santa Marta. 2002
6. MERCADO C., Luis Eduardo y PADILLA GARCIA, Ingrid. Análisis y Medición del Clima Organizacional de las IPS de Santa Marta. Universidad del Magdalena. Santa Marta. 2002
7. GUERRERO OLMOS, Yanneris y NAVARRO HERRERA, Betsy. Análisis y Diagnóstico del Clima Organizacional en la Planta de Personal Administrativo de la Universidad del Magdalena de Santa Marta D.T.C.H Durante el año 2003. Trabajo de Grado. Universidad del Magdalena. 2003
8. CORTÉS RODRIGUEZ, Margarita y GÓMEZ FERNÁNDEZ, Ibeth. Impacto del Clima Organizacional en los Trabajadores de la Distribuidora Especializada de Combustibles DECO S.A. del Distrito de Santa Marta. Universidad del Magdalena. Santa Marta. 2005
9. LIZARAZO MACIAS, Paola del Pilar y PACHECO QUINTERO, Dina Tatiana. Diagnóstico comparativo de la Cultura y el Clima Organizacional en tres entidades promotora de salud EPS privadas de la ciudad de Santa Marta D.T.C.H. Universidad del Magdalena, Santa Marta. 2004. 76 p.