

CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONTROL DE GESTIÓN EN UN CENTRO DE CAPACITACIÓN DE LA INDUSTRIA AZUCARERA CUBANA

Eulalia M. Villa González del Pino, Ramón A. Pons Murguía.

Universidad de Cienfuegos.

Carlos Cristóbal Martínez Martínez* y José R. Castellanos Castillo,

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

Recibido: 3/junio/2005

Aprobado: 14/octubre/2005

El presente trabajo está encaminado a medir el Clima Organizacional en una institución de capacitación de la industria azucarera, en proceso de cambio, hacia un nuevo sistema de gestión orientado a los procesos y su control, que conduzca al logro de la excelencia y la calidad de los resultados de su gestión. En el estudio participaron 122 profesionales y trabajadores. El diseño del estudio fue transversal, de carácter analítico descriptivo, utilizando un cuestionario confidencial. El análisis estadístico incluyó una estadística básica y un análisis factorial de componentes principales. Durante el estudio se obtuvieron tres factores que definen el clima organizacional con una representatividad del 82,3 %. Como conclusión fundamental de la investigación se considera necesario en un período inmediato la introducción de modificaciones en el estilo y métodos de dirección, así como en la actitud laboral de sus trabajadores, en función de sus estrategias y su sistema de gestión.

Palabras clave: Clima organizacional, cambio organizacional, análisis factorial, gestión por procesos.

Organizational atmosphere and management control in a training center for the sugar industry

This work is aimed to measure the organizational atmosphere in a Training Center for the Sugar Industry that is implementing a change process towards a new management system process-oriented to achieve organizational excellence and quality of its management results. Study was made in 122 professionals and employees. It was a transversal study design, analytical and descriptive, made from a confidential questionnaire. The statistical analysis included a basic statistical study and a factor analysis of principal components. There are three factors that define the organizational atmosphere with a representativity of 82, 3%. As a main conclusion of research work it was considered the immediate introduction of modifications in style and management methods as well as in workers' attitude, in correspondence with the organizational strategy and its management system.

Key words: Organizational atmosphere, organizational change, factor analysis, process management

* e-mail: cristobalc@fce.uclv.edu.cu

INTRODUCCIÓN

La primera década del presente siglo conduce a una era signada por el cambio, que obliga a revisar y evaluar los valores organizacionales en las instituciones.^{6,7} En este orden de ideas, las instituciones dedicadas a la capacitación están llamadas a asumir un rol protagónico en las transformaciones de desarrollo que se están gestando en todo el mundo en lo social, económico, político y cultural, en consecuencia, el reto que enfrentan en el país es: calidad y competitividad en los servicios educativos.² Por esto se debe tener en cuenta, para el buen desarrollo en todas sus áreas, a la “cultura organizacional”, la cual debe promover la transformación colectiva, la investigación educativa y el trabajo en equipo, a pesar de las fuerzas restrictivas que al respecto existen,^{8,9}

Existen diez características primarias⁵ que en términos generales concentran la esencia de la cultura organizacional: 1. Implicación (IM), 2. Cohesión (CO), 3. Apoyo (AP), 4. Autonomía (AU), 5. Organización (OR), 6. Presión (PR), 7. Claridad (CL), 8. Control (CN), 9. Innovación (IN), 10. Comodidad (CF). Cuando se evalúa a la organización en cuanto a estas diez características se obtiene un panorama general de su cultura.³

El objetivo del presente estudio es medir el clima organizacional como vía para conocer con qué condiciones se cuenta en este sentido y cuáles son necesarias para crear, que permitan el diseño e implantación de un sistema de gestión y del control sobre ésta y sus resultados.

MATERIALES Y MÉTODOS

La muestra utilizada está compuesta por 122 profesionales de la institución objeto de estudio, tanto de los departamentos como de las áreas de apoyo a los procesos claves, seleccionados de manera aleatoria. No obstante, con el propósito de mantener la proporción del tamaño de muestra determinado, se aplicó de igual forma este cálculo en cada una de sus áreas. Esto representa un 40 % del total de la población.

Los instrumentos utilizados han sido:

1. La Escala de Clima Social en el trabajo, *Work Environment Scale* (WES) de Moos R.H. *et al.*,² adaptada al castellano por Fernández Ballesteros R. *et al.*, para TEA Ediciones.³ Este instrumento evalúa las características socio-ambientales y las relaciones personales en el trabajo. Consta de 90 ítems con dos posibilidades de respuesta (verdadero/falso), agrupados en 10 subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales: Relaciones. Es una dimensión integrada por las subescalas Implicación (IM), Cohesión (CO) y Apoyo (AP); Autorrealización u orientación hacia los objetivos se aprecia por medio de las subescalas: Autonomía (AU), Organización (OR) y Presión (PR); Estabilidad/Cambio, es la dimensión apreciada por las subescalas Claridad (CL), Control (CN), Innovación (IN) y Comodidad (CF).

Se calcularon las puntuaciones directas (PD) de cada subescala, se obtuvieron las medias de estas subescalas y se tipificaron los datos (PT), según el baremo de tipificación que establece la escala y a partir de esto se hicieron las valoraciones correspondientes que permitieron realizar una caracterización general del clima laboral imperante, sentando las bases para la creación de las condiciones requeridas para un sistema de gestión institucional basado en el alineamiento estratégico con enfoque de procesos.¹ Para la interpretación de los resultados de esta escala se estableció un valor neutro en el nivel 50, de clima positivo por encima y de clima negativo por debajo.

2. Para el tratamiento y análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico de Ciencias Sociales SPSS (Statistical Package of Social Sciences), realizándose una estadística básica y un análisis factorial de componentes principales, con el objeto de encontrar los factores que definieran el Clima Organizacional en el Centro.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En la tabla 1 se exponen los valores medios por dimensiones y las puntuaciones típicas de las diez

subescalas componentes del WES. De esta forma se tiene que el perfil suministrado por las diez subescalas está caracterizado por la presencia de una máxima elevación en la subescala de

innovación (IN)*, seguida a continuación de la de autonomía (AU)*, ambas por encima del valor neutro significando clima positivo, aunque no en gran medida.

Tabla 1. Puntuación Típica S y promedio PT por dimensiones, de las diferentes Subescalas componentes del WES

Subescalas	P.D.	P.T.	Promedio P. T. por dimensiones
IM	3,0	48	
CO	2,5	38	
AP	3,0	46	44
AU	3,5	53*	
OR	3,0	44	
PR	3,5	46	48
CL	3,0	47	
CN	3,5	42	
IN	3,5	62*	
CF	3,0	41	48

* Valores significativos de Clima Laboral positivo (por encima del valor neutro).

Todos los demás valores pertenecientes al resto de las subescalas, se encuentran por debajo del valor neutro “50”, lo que significa su pertenencia a un clima negativo, esto implica la existencia de condiciones no favorables a las que se requieren en la organización, con respecto a los cambios que se exigen acometer para un sistema de gestión basado en la Gestión por Procesos y el Control de Gestión.¹

En el análisis por áreas funcionales de la institución (Tabla 2) se representan los resultados de la medición del Clima Laboral, destacándose el Departamento de Maquinaria con clima positivo en ocho (8) de las diez (10) variables, con los valores más altos en las subescalas de Innovación (IN), Claridad (CL) y Autonomía (AU). Se extrajeron tres (3) componentes principales que brindan una representatividad de un 82,3 % (figura 1) y se observa que en ellos aparecen saturadas significativamente las variables siguientes: F1: IM, AP, CL, CF; F2: CO, OR, PR; F3: AU, CN. Los tres factores (componentes), con las variables que contienen explican lo anterior. El primer factor (F1), explica el 53,4 %, el segundo (F2), el 18,6 % y el tercer factor (F3) el 10,3 %, de la variabilidad total existente, lo que implica que todas están correlacionadas entre sí. De este modo se explica

cómo la actitud ante el trabajo (F1), los métodos (F2) y los estilos de dirección (F3), representan el 82,3 % del total de la variabilidad.

Por todo lo anterior se obtiene que el clima laboral no es valorado de positivo por la mayoría de las áreas analizadas, los valores alcanzados se encuentran por debajo del nivel neutro (Tabla 2), y las subescalas más valoradas por todas las áreas funcionales de la institución son: Autonomía (AU) e Innovación (IN).

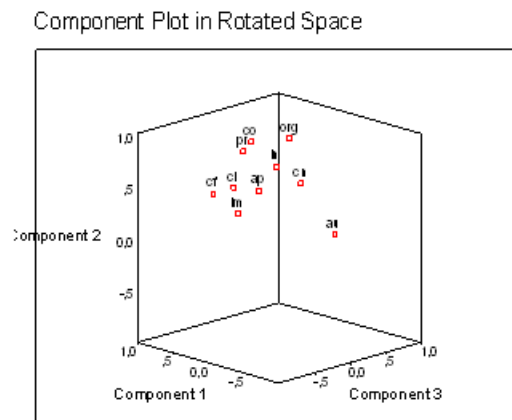


Figura 1. Relación entre componentes y variables que expresan las subescalas del WES.

Tabla 2. Clima laboral por áreas de trabajo

Áreas de trabajo/ Subescalas	IM	CO	AP	AU	OR	PR	CL	CN	IN	CF
Economía	48	38	46	53	44	41	47	38	58	41
Automatización	48	26	40	64	36	23	37	46	58	34
Recursos Humanos	48	38	43	50	44	46	47	38	62	41
Dirección Empresarial	48	41	41	53	47	46	47	34	58	41
Química	53	48	49	53	44	41	42	30	50	38
Informática	50	48	49	53	47	46	42	38	58	38
Fitotecnia	48	48	41	53	44	41	42	34	54	41
Fabricación	48	48	41	57	44	46	47	34	54	41
Transporte	56	34	43	50	36	41	61	38	58	48
Suelos	42	34	43	53	40	41	42	34	50	38
Maquinaria	59	49	55	64	50	55	76	58	80	48
Agrotecnia	45	38	43	50	40	55	42	30	62	38
Subdirección Administrativa	48	41	41	50	47	51	52	50	69	41
Subdirección Docente	48	41	41	53	51	51	42	46	58	41
Dirección	53	49	49	57	47	41	66	54	65	48

Por áreas funcionales se observa que los Departamentos de Maquinaria y de Agrotecnia valoran positivamente la dimensión Autorrealización; tal vez debido a que el grado de autonomía es bastante alto en el puesto de trabajo, integrado a esto el alto nivel que presenta la innovación específicamente en el Departamento de Maquinaria seguido de la Subdirección Docente. En las restantes áreas se piensa que no hay un buen clima de trabajo en equipo, perciben en un nivel muy bajo la importancia que se da a la buena planificación, eficacia y terminación de las tareas, así como el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

Respecto a la dimensión estabilidad/cambio no parecen conocer con claridad los planes de trabajo, se sienten poco presionados por sus superiores y aprecian dificultades para nuevos enfoques. La dimensión de Relaciones es la que en la totalidad de las áreas funcionales presenta el clima menos positivo, con los valores de puntuaciones típicas (PT) más bajos en su generalidad, siendo la variable Cohesión la de mayor cantidad de puntuaciones típicas por debajo del nivel neutro.

CONCLUSIONES

De este estudio se obtiene la necesidad de realizar modificaciones en algunas variables culturales,

lo que redundaría en los cambios que se exigen por el entorno y la propia organización para implementar un sistema de Control de Gestión basado en la Gestión por Procesos. Los cambios deben ir dirigidos al logro de: 1) una **actitud ante el trabajo (F1)** basada en un mayor grado de compromiso e implicación, de apoyo al resto de los miembros de los grupos y un mayor grado de conocimiento de lo que se espera de cada cual; 2) **métodos de dirección más efectivos (F2)**, basados en la cohesión, la organización y la presión necesarias para garantizar el trabajo en grupos eficientes, la precisión de las metas a alcanzar y la efectiva presión sobre los miembros de la organización que facilite lo anterior; 3) un **estilo de dirección (F3)** que permita el equilibrio necesario entre centralización y descentralización, desarrolle la comunicación hasta los niveles exigidos por la gestión, redunde en la autonomía que se necesita para ello, así como el control al corto y al largo plazo, en el proceso de alineamiento estratégico de la misma.

FUENTES DE INFORMACION CONSULTADAS

1. La evaluación Institucional. www.ulagos.cl/-debate, 2001.
2. Moos, R.H.; B. S. Moos and E. J. Trickett: Work Environment Scale. Manual, Palo Alto, C.A., Consulting Psychologists Press, 1981.

3. _____: *Escala de clima social en el trabajo*. TEA Ediciones, S.A., Madrid, 1984.
4. Peiró J.: “Psicología social aplicada”. En: Álvaro J. L.; A. Garrido A y J. R. Terrogrosa. *Psicología social aplicada*. pp. 155-196, McGraw Hill/Interamericana de España S.A., Madrid, 1996.
5. Pons M.; A. Ramón A y Eulalia M. Villa González: Grupo de Seminarios, Proyecto Internacional. Barranquilla, Colombia: Universidad del Atlántico en convenio con la Universidad de Cienfuegos, Cuba, Junio-Agosto, 2004.
6. Robbins S. P.: *Cultura organizacional. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. pp. 617-651, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1993.
7. _____: *Cómo explicar y prevenir el comportamiento?. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, pp. 31-60, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1993.