DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN EL DESARROLLO DE PROCESOS DE CONTROL, ANALISIS DE UNA EXPERIENCIA

DORIS PARAMO HERNANDEZ
Psicóloga Magíster U.J.
Docente facultad de Admon. de Empresas
UNIVERSIDAD DEL TOLIMA

Hay expresiones del comportamiento de los integrantes de una organización que influyen en la configuración de estilos organizacionales y que a su vez realimentan la consolidación de lo que E. Schein denominó como Cultura Organizacional en los setenta.

Los acuerdos de los estudiosos al final del siglo XX, se orientaron a considerar el fenómeno de la Cultura Organizacional(CO) más como variable dependiente que al transcurrir un período de tiempo puede cíclicamente llegar a moldear la conducta de quienes ingresan a una entidad.

Las variables relacionadas con el estilo de liderazgo, el sistema de incentivos y la administración de los procesos de información y de comunicación, son entre otras variables las responsables de una consolidación de la CO en una institución por pequeña que sea. Las teorías de la Dirección del Talento Humano y / o de las competencias para el trabajo o de liderazgo por competencias, son las más recientes, pero no hay que olvidar que ellas surgieron en la segunda mitad del siglo XX, despúés de McGREGOR (1986) con su teoría Y, los Psicólogos del Desarrollo Organizacional propendiendo por estilos de dirección mas participativos, por una nueva visión del ser humano como trabajador donde su creatividad puede ser expresada si se tiene otra noción de liderazgo y el control fácilmente se puede convertir en auto control, donde la planeación puede ser un continuo de aprendizajes, resultado de procesos de entrenamiento bien en equipo o bien de manera individual. Sin hacer referencia al potencial de aprendizaje que un funcionario puede sostener durante el tiempo que pertenece a una organización. Siempre la teoría en espera de ser aplicada.

El autoritarismo se encargó de adormecer la creatividad y la participación de los empleados. "Es importante hacer lo que dice el jefe", se dice aun, con frecuencia y, si las cosas salen mal?

La teoría Z, basada en la anterior y con un componente oriental de acuerdo con las experiencias de W. Ouchi en campo industrial japonés. El trabajador puede realizar su trabajo tomando decisiones menores en la rutina de su puesto de trabajo.

La toma de decisiones en un cargo requiere de experiencia, pero tambíen de talento y de méritos para llegar a ello. Así, verdaderamente el empleado puede aportar y tomar parte en las decisiones cotidianas de una organización. Si esto funciona al lado de la confianza en el trabajador, las actitudes demostraran seguridad en seguir asumiendo mejores responsabilidades en una entidad.Vienen a colación un conjunto de factores que tienen que ver con la motivación humana, los incentivos económicos, los reconocimientos, los factores extrínsecos, los factores intrínsecos, el significado o el valor del éxito en dicha organización, los logros individuales, los institucionales, el sentido de pertenencia, cómo se asumen las relaciones de competencia, las de poder. Por no citar algunas otras variables, todo ello hoy profundamente estudiado tanto por la Psicología Organizacional como por algunas disciplinas como la Administración, la Sociología y la Economía.

EL PROBLEMA DE LA COMUNICACIÓN EN LA CONSTRUCCION DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Si la motivación juega un papel importante en la consolidación de comportamientos en una organización, solo mediante la comunicación se puede llegar desde generarlos hasta modificarlos. Hacer productiva una información es ver ejecutar lo que el mensaje conlleva. Los procesos comunicativos permiten configurar los sistemas de relaciones de una organización con los valores ideas y hechos que el mismo proceso transfiere. En un dicho popular (lo popular tambíen tiene connotación de conocimiento) se dice "La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que dice el emisor".

Solo mediante la comunicación la colaboración se hace posible, se conocen necesidades, sentimientos, emociones que hoy juegan un papel importante en la comprensión de la vida organizacional. Es decir mediante la buena

comunicación funcionan las organizaciones, ella hace la dinámica organizacional.

Hay algunos problemas que interfieren en la comunicación y que son de carácter personal radicados en la forma de percibir (reducir o exagerar el contenido del mensaje), el poco control emocional, diferencia de valores y hábitos en el forma de escuchar (con poco entiendo) .
Las interferencias físicas, las condiciones ambientales ocupacionales
y las limitaciones semánticas de algunos emisores.

LAS EXIGENCIAS DE UNA CULTURA DE CALIDAD

La calidad total (CT) como una filosofía de gestión administrativa le permite a la organización cumplir satisfactoriamente con su misión y su visión para lo cual CARMONA V., Recomienda:

- Comportamientos y actitudes del" recurso humano" (Talento Humano, para el presente análisis) que dependan de las políticas de la dirección, de las relaciones interpersonales internas y de la estructura de la organización inspirada en la CT.

- Entrega de un servicio de primera calidad al cliente externo.

- Dirección de la entidad ejercida por convicción y no por poder, lo cual estimula el autocontrol.

El proceso implica por lo menos levantar un diagnóstico del estado actual de la organización en especial de la calidad del servicio, el campo educativo es de interés en este análisis que nos ocupa. Partir de un análisis de la cultura organizacional para determinar el punto de partida y poder en un futuro medir el avance del proceso y el cumplimiento de los objetivos trazados, es por ahora una hipótesis de trabajo que requerirá de unos diseños hasta ahora no experimentados a nivel institucional.

Tareas importantes de capacitación, examinar los niveles de participación, la atención al cliente, el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipo, la asimilación de normas, la humanización del trabajo y el mejoramiento continuo, entre otras variables, constituyen una tarea que se toma un tiempo, más cuando la gente no está sensibilizada a los procesos de control, o mejor a los de auto control.

La norma ISO 9001, cuya versiór actual es del año 2000, ISO 9001:2000, ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener las llamadas certificaciones de calidad que ponen a tono las organizaciones de hoy con el mundo. Al respecto URDANETA (2004) recomienda que "lo primero es enfocarse en los principios que rigen la norma ISO 9001, ya que se consideran la base de todo un proceso planeado de cambio" . Los requisitos de la norma ISO 9001: 2000 son flexibles y algunos de ellos se pueden omitir, dependiendo de las necesidades de cada organización .En la aplicación de la norma , la experiencia ha demostrado, continua Urdaneta, que los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. En consecuencia, uno de los caminos para lograr la mejora es adoptar un sistema de gestión con un enfoque de procesos para lo cual se requirió desarrollar la norma mencionada.

El autor cita los ocho principios a saber de la gestión de la calidad ISO 9001 que son:

- Organización Orientada al cliente
- Liderazgo
- Participación de todo el personal
- Enfoque hacia procesos
- Enfoque del sistema hacia la gestión
- El mejoramiento Continuo
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor

Los principios citados, tienen sus correspondientes beneficios, especificaciones y requerimientos.

Tanto los aspectos citados como las breves referencias al tema de cultura organizacional conducen a la necesidad de plantear a las organizaciones la necesidad de diagnosticar en

momentos al azar sus estados de "clima organizacional" para poder adelantar procesos que mejoren las actividades que se desarrollen en cada cargo y por ende mejoren en su conjunto la calidad del servicio que se presta. Es por esta razón que se decide diseñar un instrumento experimental que se expondrá seguidamente:

METODOLOGIA

Inicialmente después de analizar los diferentes aspectos relacionados con:
La aplicación de un modelo de Control Interno Estratégico.

Los fundamentos que lo llevan hoy a considerar La calidad estrechamente ligada a los procesos que se desarrollan en la prestación de un servicio , la búsqueda de la eficiencia, en general todo lo relacionado con la normatividad jurídica que establece la ley 87 de1993 al respecto.

Lo anterior, en charla sostenida con la Dirección de la Oficina de Control Interno de la Universidad del Tolima, realizada con el curso VI semestre de Admón. de Empresas'en el marco de la cátedra de Gestión del talento Humano(2005).

Conjuntamente con un sub grupo de estudiantes y quien elabora el presente análisis se revisa la teoría existente en materia de Cultura Organizacional tema estudiando ampliamente por la corriente de Psicología Organizacional, trayendo a colación los estudios de Gilmer y colbs. se examinaron las posibilidades de realizar una diagnostico de clima organizacional que permitiera a manera de hipótesis, tentativamente, considerar las opciones que hoy se tienen cuando, el control no es impuesto desde la dirección, sino que se convierte en algo inherente al desempeño de una actividad, a la ejecución deun programa.

Revisados los aspectos teóricos ,se procede a diseñar un instrumento de prueba con los siguientes factores:

Consideración Estructura Recompensas Riesgos Cordialidad Empuje Identidad Motivación Obstaculización Conflicto Formalizacion Entre otros aspectos que según la teoria de Gilmer se podrian aglutinar en las siguientes variables

Estructura Organizacional
Autonomia en el trabajo Supervisión

Ambiente de trabajo
Orientación centrada en el empleado

TABLA I. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN A NIVEL ESTUDIANTIL DE LA ESCALA EXPERIMENTAL PARA EL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA

TABULACIÓN

No.	CALIFICACION	N.P	P.F	A.F	S.P
	FACTORES	1	2	3	4
1	Sentido de pertenencia	O	13	5	7
2	Obstaculización	1	11	10	3
3	Espíritu de trabajo	O	7	10	8
4	Relaciones sociales	O	3	13	9
5	Alejamiento	3	10	6	6
6	Retroalimentación	2	6	13	4
7	Empuje	1	9	12	3
8	Consideración	1	5	8	11
9	Desarrollo	1	5	13	6
10	Reconocimientos	5	9	8	3
11	Riesgos	4	t2	9	O
12	Cordialidad	1	6	13	5
13	Apoyo	2	12	7	4
14	Normas	1	6	14	4
15	Conflicto	6	15	2	3
16	Identidad	1	6	13	5
17	Formalización	1	12	10	2
18	Adecuación del planeamiento	2	10	13	O
19	Selección de personal	3	9	7	6
20	Flexibilidad	3	5	13	4
	TOTALES	38	171	199	106

Fuente: Páramo D. Tamayo A. Grupo de Estudio Cultura o Control 2005 U.T.

Muestra:

Se aplica a: 25 estudiantes de VI semestre de, Admon. De Empresas, a 6 docentes de tiempo completo del programa de Admon. De Empresas y a tres directivos de dicho programa.

En la submuestra estudiantil, considerada como los clientes externos, se encuentra que los factores relacionados con: el sentido de pertenencia, el tratar de correr riesgos calculados, no se escuchan opiniones, grado de reglamentación de procesos; se consideran presentes en algunos casos.

Los factores : de relaciones sociales, retroalimentación de los resultados, desarrollo de actividades según conducto regular, cordialidad, el desarrollo de trabajos según nonnas de calidad, el sentido de identidad, la adecuacion al planeamiento y la tolerancia a los errores (flexibilidad); son observados dichos factores con una mayor frecuencia.

Submuestra Docente

Considerado como los clientes internos opinan que no hay sentido de pertenencia y se carecen de empuje en muy pocos casos que aplican las normas en el desarrollo de procedimientos y en pocos casos se presenta una adecuada planeación de los procesos así como también un porcentaje alto opina que la selección de personal por competencias, se hace en pocos casos al igual que se asumen riesgos con poca frecuencia según opinión de un alto porcentaje.

En un alto porcentaje están de acuerdo que las mayorías de las veces hay obstaculización para el desarrollo de los procesos. El espíritu de trabajo es calificado como positivo en la mayoría de los casos, las relaciones sociales se presentan siempre con un porcentaje medianamente significativo al igual que el desarrollo de actividades de acuerdo con las normas de calidad, el reconocimiento también se hace con una mediana frecuencia en la mayoria de los casos, en un mediano porcentaje se considera que hay alto sentido de identidad en la mayoría de los encuestados se considera que se intenta formalizar y reglamentar los procesos y finalmente de igual manera se opina que hay flexibilidad en el tratamiento de los procesos.

TABLA 2: REPRESENTACIÓN DE LA TABULACIÓN EN PORCENTAJES (%)

F -1	1 0%	2 52	3 20	4 2>8	TOTAL 100
2	4%	44	40	12	100
3	O	28	40	32	100
4	O	12	52	36	100
5	12	40	24	24	100
6	8	24	52	16	100
7	4	36	48	12	100
8	4	20	32	44	100
9	4	20	52	24	100
10	20	36	32	12	100
11	16	48	36	O	100
12	4	24	52	20	100
13	8	48	28	16	100
14	4	24	56	16	100
15	24	60	8	8	100
16	4	24	52	20	100
17	4	48	40	8	100
18	8	40	52	O	100
19	12	36	28	24	100
20	12	20	52	16	100

TABLA 3: RESULTADO DE LA APLICACION A NIVEL DOCENTE DE LA ESCALA EXPERIMENTAL PARA EL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA

Calificación Factor	1	2	3	4	TOTAL
1	2	2	1	1	6
2	O	1	5	O	6
3	O	1	4	1	6
4	O	3	O	3	6
5	2	O	2	2	6
6	1	1	4	O	6
7	3	1	2	O	6
8	O	2	2	2	6
9	O	1	2	3	6
10	1	1	4	O	6
11	O	4	2	O	6
12	1	3	O	2	6
13	1	3	2	O	6
14	O	4	2	O	6
15	O	3	3	O	6
16	1	1	1	3	6
17	O	1	5	O	6
18	1	4	1	O	6
19	O	6	O	O	6
20	1	1	4	O	6

Fuente: Páramo D. Tamayo A. Grupo de Estudio Cultura o Control 2005 U.T.

TABLA 4. RESULTADO PORCENTUAL DE LA ENCUESTA APLICADA A PROFESORES EN UN ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

	1	2	3	4	TOTAL %
1	33	33	17	17	100
2	O	17	83	O	100
3	O	17	67	17	100
4	O	50	O	50	100
5	33	O	33	33	100
6	17	17	67	O	100
7	50	17	33	O	100
8	O	33	33	33	100
9	O	17	33	50	100
10	17	17	67	O	100
11	O	67	33	O	100
12	17	50	O	33	100
13	17	50	33	O	100
14	O	67	33	O	100
15	O	50	50	O	100
16	17	17	17	50	100
1.7	O	17	83	O	100
18	17	67	17	O	100
19	O	100	O	O	100
20	17	17	*61*	O	100

Fuente: Páramo D. Tamayo A. Grupo de Estudio Cultura o Control 2005 U.T.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

En los estudiantes encuestados:

- El 52% de las personas consideran que el sentido de pertenencia se presente en algunos casos.

- El 52% considera que las relaciones sociales amistosas se presentan con mayor frecuencia.

- El 52% consideran que la retroalimentación de los resultados se presentan también con mayor frecuencia.
- El 44% considera que el trato humano y la consideración es una factor que siempre se presenta.

- El 52% Considera que el desarrollo de actividades según el conducto regular se Presenta con mayor frecuencia.

- El 52% dice que la cordialidad se presenta con mayor frecuencia

- El 56% considera que las normas se aplican con mayor frecuencia

- El 60% considera que el conflicto se presenta solo en algunos casos

- El 16% opina que el sentirse valioso se presentan con mayor frecuencia.

ANÁLISIS DE RELACIÓN ENTRE LAS SUBMUESTRAS

El sentido de pertenencia no existe o existe en pocos casos según las dos submuestras tanto de profesores como de estudiantes:

- En cuanto a las relaciones sociales amistosas las dos submuestras están de acuerdo con un: porcentaje medio en que se presentan en la mayoría de las veces o siempre.

- En el caso del empuje las submuestras opinan de manera contraria. Los estudiantes dicen que en un porcentaje medio se presentan con alguna frecuencia y en el caso de los profesores en ese mismo porcentaje opinan que se presentan en muy pocos casos.

· Hay confidencia en cuanto al desarrollo de actividades según normas de calidad siendo más consistente en el caso de los profesores que dicen que siempre existen esas normas de calidad.

- En cuanto a la toma de riesgos las dos submuestras indican que no se toman riesgos o se toman en muy pocos casos.

- En el caso de la cordialidad en las relaciones los estudiantes consideran que se presentan con alguna frecuencia y el mismo porcentaje en profesores opinan que no se presentan.

- En el caso de la aplicación de normas los estudiantes consideran que si hay aplicación de ellas en la mayoría de los casos y en el caso de los profesores el mismo porcentaje opinan que no se aplican las normas.

- En el caso de la identidad ambos grupos consideran que si existe identidad con la Universidad en la mayoría de los casos y en el caso de los profesores este factor siempre se presenta.

- Los estudiantes opinan que algunas veces hay adecuación de las actividades al planeamiento y en el mismo porcentaje los profesores dicen que es en muy pocos casos.

- En el caso de la selección de personal muy pocos casos según los estudiantes se hace según las competencias y los profesores también en su totalidad piensan de igual manera.

- En cuanto a la flexibilidad los estudiantes consideran que si existe en la mayoría de los casos y en el caso de los profesores igualmente se presenta ese factor.

ASPECTOS CONCLUYENTES PRELIMINARES

En una primera lectura de los resultados obtenidos mediante la aplicación de esta escala de observación (para observar una variable) o escala de opinión, como experiencia piloto, se puede concluir que: los clientes externos o estudiantes observan con cierta frecuencia, la presencia de factores relacionados con la implementación de la estructura (normas de calidad organizacional) y factores de consideración y trato humano. También se observan contradicciones en lo relacionado con los factores de cambio los clientes internos o los docentes en este caso, tienden a no observar ó en pocos casos y con cierta intensidad la presencia de factores relacionados con la implementación de la factores estructurales. De otra parte, observan la presencia de los factores de compromiso, flexibilidad con mayor énfasis y muestran contradicciones en el factor motivacional.

Los directivos a nivel medio, coinciden con los estudiantes en el trato humano, aplicación de normas y la adecuación al planeamiento. Coinciden con los. profesores en el bajo nivel de movilización hacia el cambio y escaso reconocimiento al trabajo realizado, los tres estamentos coinciden en la flexibilidad en la aplicación de las normas.

En este primer esfuerzo de aproximación de los clientes tanto internos como externos, es importante anotar que en ningún momento hubo presión o exigencia mayor para responder la escala, ni rechazo a diligenciarla. Los resultados exigen una segunda aplicación para efectos de confiabilidad y de reforma de los instrumentos (en la parte aclaratoria de las variables), aunque en la escala original, ya se le hicieron. No sobra enfatizar que un estudio de esta índole requiere el apoyo de la dirección de la Universidad planificación de las actividades con asignación de mayor tiempo respetando el horario asignado y compromiso de todos los participantes. Todas las dependencias deben ser informadas del proceso a desarrollar.

REFERENCIAS

1. GILMER, SCHEIN E. y Colbs. Psicología Organizacional, Documento Uniandes 1.976 Bogotá.

2. McGREGOR D. EL lado humano de las organizaciones, 1986 Mc Graw Hill.

3. KATZ D yKAHN R Psicología Social de las organizaciones 1.977, citado porDÁVILAC. Teorías Organizacionales. 28 Edición. 1994 Bogotá edt Panamericana.

4. CARMONA F. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. 2005 Bogo1á.

5. República de Colombia Congreso Nacional Ley 87 de 1.993.