

La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud.

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD. MATANZAS

Revista Médica Electrónica 2009;31(6)

La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud.

Organizational Culture for health organizational systems.

AUTORES.

MsC. Dra. Inés Domínguez Silva. (1)

Dra. Bárbara Bibiana Rodríguez Domínguez. (2)

ING. José Alberto Navarro Domínguez. (3)

1)Especialista 1er Grado en Administración de Salud. Máster en Salud Pública. Profesor Asistente. Dirección Provincial de Salud.

2)Especialista 1er Grado en Medicina General Integral. Dirección Provincial de Salud. Matanzas.

3)Ingeniero Industrial. Profesor Instructor. Universidad de Carlos Rafael Rodríguez. Provincia de Cienfuegos.

RESUMEN

El tema de la Cultura Organizacional tiene gran importancia y actualidad. Su abordaje constituye un gran desafío, se necesita de su conocimiento y manejo para una gestión eficiente y eficaz en los sistemas organizacionales de salud. El presente artículo tiene como objetivo brindar elementos teóricos para lograr sensibilizar a los colectivos del sistema a que interioricen la Cultura Organizacional, con el conocimiento y manejo de los valores organizacionales. Consiste en una revisión documental sobre el tema y la experiencia obtenida por los autores en relación con su conceptualización, elementos, características, funciones, formación, mantenimiento y desarrollo. Sus barreras, clasificaciones y los valores como su cimiento. Considerando la Cultura Organizacional uno de los pilares fundamentales para la transformación y desarrollo de los sistemas organizacionales de salud.

DeCS

CULTURA ORGANIZACIONAL

EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

VALORES SOCIALES

ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

SISTEMAS DE SALUD/ organización&administración

LITERATURA DE REVISIÓN COMO ASUNTO

INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se consideran como microsociedad, con proceso de socialización, normas y su propia historia. Todo esto relacionado con la cultura, que en los últimos años se ha reconocido la importante función que desempeña en una organización. (1)

La Cultura Organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de una organización y da pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ellas. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que puede verse la conducta de las personas cambiar en el momento

que traspasa la puerta de la organización. El Sistema de Salud Cubano se encuentra en proceso de transformación organizacional, y se han aludido e interpretado muy superficialmente aspectos coadyuvantes como la Cultura Organizacional, importante para incorporar patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, y llevar a la cohesión interna y profundización del sentido de pertenencia. (2) Aspectos importantes y estratégicos para generar la suficiente energía y significado, que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio y desarrollo. De ahí la motivación de aportar herramientas teóricas para que la Cultura Organizacional sea conocida, utilizada e incorporada como pilar fundamental para la transformación y desarrollo de las Organizaciones de Salud.

DISCUSIÓN

La Cultura Organizacional es una nueva óptica que permite comprender y mejorar las organizaciones. Es implícita, invisible e informal. Existe a un alto nivel de abstracción, condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a las personas, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

CONCEPTUALIZACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Resulta de gran importancia entender el concepto de Cultura Organizacional, este ha sido reinterpretado y confundido con otros conceptos, tales como clima, filosofía, ideología, estilo, manera en que se dirige a la gente y similar. Varios conceptos se deben abordar a partir de un marco común de referencia para su análisis y utilización de forma teórica correcta.

Diversos conceptos son abordados, como:

- Patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros, que se puede inferir a partir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. (3)
- Pegamento social o normas que mantiene unida una organización. Son los valores o ideales sociales, creencias que los miembros de la organización comparten, manifestado en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado". (4)
- Conjunto completo de creencias, tradiciones, valores, reglas, expectativas y hábitos, con frecuencia inconsciente y ampliamente compartidos que caracterizan a un grupo específico de personas de una organización. (5)
- Patrón de actividades humanas o de conductas, así como normas, sentimientos, creencias, actitudes y valores aceptados y propugnados por los miembros de la organización, que determinan su conducta y comportamiento. (6)

ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En las anteriores conceptualizaciones prevalecen como elementos constantes: creencias, valores, normas, actitudes y comportamientos. Sistema de elementos compartidos, que son básicos en la cultura (7), concebidos de la siguiente forma (8):

- Las Creencias: estructura del pensamiento arraigadas, válidas y en las organizaciones compartidas, para interpretar la realidad. Acto consciente que tiene por cierto aquello que creemos y obramos con la interpretación de la realidad.
- Los valores: forma de actuar que responde a la arquitectura de creencias previas, indivisible de ellas, valora que esa forma de actuación es mejor que otra. Realidades humanizada con significación positiva para el hombre, fuerzas impulsoras del modo de hacer el trabajo.
- Las normas: si los valores se asumen como expresiones estratégicas, las normas serán las tácticas. Estas acciones se convierten en normas de conductas de cada miembro de la organización, compartidas y asimiladas.
- Las actitudes y comportamientos: parten de las normas, no son el eslabón final de la cadena cultural. Su evaluación y consenso determinan actitudes respecto a intereses individuales y organizacionales. Las actitudes son tendencias, positivas/negativas del clima psico-sociológica que predicen la tendencia de actuación. Las tendencias son actitudes que determinan conductas y comportamiento.

CÓMO SE FORMA, MANTIENE Y DESARROLLA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura no se moldea con discurso de fundadores y ejecutivos; se forma con ejemplo, con las actitudes cotidianas y la suma total de valores, sistema de creencias, de expectativas y reglas no escritas. Esas reglas comienzan a estructurar la relación funcional y a las personas del entorno laboral, adquiriendo más fuerza, en la práctica, que las normas oficiales. La forma de comprender la formación de la cultura es acercándose a la teoría de grupo. El proceso de formación cultural tiene la misma esencia que la de colectividad o identidad del grupo esquemas comunes de pensamientos, creencias, sentimientos y valores resultante de experiencias compartidas y aprendizaje común - que en última instancia denominamos "cultura" de ese grupo. (9)

El entorno determina en un principio la formación de la cultura, ella constituye un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de la interacción entre sus miembros, con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos y de la propia organización con su entorno, para formar un conjunto de referencias.(10) Ciertamente, las costumbres actuales, tradiciones y forma general de hacer las cosas se deben principalmente a lo hecho ante y al grado de éxito que ha tenido en la organización. Esto nos lleva a la última fuente de la cultura: sus fundadores. Ellos tienen un mayor impacto en la cultura inicial de la organización pues tienen visión de cómo debería ser ella. No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

Para mantener la cultura, una vez establecida, se aplican prácticas en la organización como el proceso de selección, la evaluación del desempeño, la capacitación, actividades de desarrollo, la recompensa, la sanción (hasta la expulsión), que garantizan que quienes se inician en la organización, se ajusten a la cultura. Aunque existen tres fuerzas que desempeñan papel fundamental: la práctica de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.

- La selección identifica y acepta individuos que tengan conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñarse en la organización. Acepta personas con valores coincidentes con los de la organización, o con una buena parte de ellos. Ofrece información acerca de ella, si percibe conflicto entre sus valores personales y los de la organización, puede eliminarse. La selección, se vuelve una calle de dos sentidos, tanto el directivo como al candidato pueden anular el matrimonio si existe incompatibilidad. Se mantiene la cultura organizacional al sacar individuos que puedan atacar o minar sus valores centrales.

- La alta dirección con lo que dicen y su comportamiento, establecen normas que se filtran hacia abajo y mantienen la cultura.

- La socialización proceso que le permite a los nuevos miembros que no están del todo adoctrinados con la cultura de la organización y pueden llegar a perturbar las creencias y costumbres establecidas, la organización, debe ayudarlo a su adaptación.

Para el desarrollo de la Cultura Organizacional existen elementos claves (11) que deben ser habilidades en el desempeño de los directivos como: la orientación hacia la acción , para que la misma se cumpla, la orientación al usuario , garantizando que todos los recursos y personal de la organización dirijan sus actividades a la satisfacción de sus necesidades, la autonomía y decisión, garantizando el surgimiento de líderes e innovadores, la preocupación por la productividad y rendimiento de sus miembros , considerándolos el activo más importante de la organización, fuente fundamental de mejoramiento. Otros de los elementos a tener presente es el compromiso con los valores , desde los niveles superiores, manteniendo estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla" , la identificación y acción con sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades , el logro de organizaciones simples, con los miembros necesarios, donde cada cual sepa la parte de valor que brinda a los servicios y participe en su administración y por último pero no menos importante la rigidez y flexibilidad , debiéndose aceptar ambas de acuerdo a la dinámica de cambio y circunstancia.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La Cultura Organizacional posee características primarias, que concentran la esencia de la misma como (12) es la identidad de sus miembros, los cuales se identifican con la organización como un todo, no con su trabajo específico o campo de conocimiento, el énfasis en el grupo garantizando que las actividades laborales se organicen en torno a grupo no a personas, el enfoque hacia las personas, teniéndose en cuenta que las decisiones de la

administración repercuten en los resultados de sus miembros y la integración de unidades permitiendo que las mismas funcionen de forma coordinada e independiente. Otras de las características de la Cultura Organizacional es el control , a partir del uso de reglamentos, procesos y supervisiones directa para evaluar la conducta de los miembros; la tolerancia al riesgo que conlleva a los miembros a ser agresivos, innovadores o arriesgado, la recompensa relacionada con criterios como antigüedad, rendimiento en el trabajo, etc el perfil hacia los fines o los medio donde la administración se preocupa tanto de los resultados o metas como de las técnicas o procesos. Por último el enfoque hacia un sistema abierto logrando que la organización controle y responda a cambios externos.

FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional ejerce varias funciones en la organización, Robbins, enfatiza en ellas (14) considerando que es capaz de definir límites , es decir marca la diferencia entre una organización y otra, refleja la identidad de sus miembros con la organización pues determina los rasgos organizacionales que están comprendidos en el concepto de cultura, que serán los elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social. Logra generar nexos entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso, pues cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a los demás, pero es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc, la cultura le imprime su sello. Esto hace que se refuerce la estabilidad social , que cualquier cambio se oriente hacia las necesidades que se generen de manera óptima. Constituye además un mecanismo de control, estableciendo las reglas del juego, a partir de los diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas.

BARRERAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El mismo autor plantea que la Cultura Organizacional posee barreras que frenan su aplicación y desempeño en la organización, como es la barrera contra el cambio, cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecen la efectividad de la organización, cuando ya no es eficaz " hacer las cosas como siempre. Otra es la barrera hacia la diversidad al incorporarse nuevos miembro con raza, género, grupo étnico y características diferentes, que no son como los de la mayoría de los miembros, creando una paradoja, aspirándose a que acepten los valores centrales, también miembros con diferentes experiencias que apoyan el prejuicio organizacional, volviéndose insensibles a la gente. Otra la barrera en contra las fusiones y adquisiciones, al hacerse numerosas fusiones, se tiende al fracaso o mostrar signo de ello, siendo la causa principal el conflicto entre las culturas.(13)

CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El carácter multidimensional de la Cultura Organizacional influye en la existencia de varias clasificaciones:

- Ansoff tipifica la cultura, acorde con la evolución organizacional en (14):
- Cultura estable: Centrada en el pasado, buscan precedentes en los que basan futuras actuaciones. Es conservadora, no acepta cambio y es adversa al riesgo, su lema es: "No perturbar la calma" o "No zarandear el bote".
- Cultura reactiva: Centrada en el presente, busca en el pasado los fundamentos de posibles alteraciones. Acepta cambios mínimos. Su lema es: "Estar preparado para todo".
- Cultura de previsión: acepta el cambio siempre y cuando signifique una trayectoria semejante a la llevada hasta el presente. Se centra en el futuro, pero basando sus acciones futuras en extrapolaciones.
- Cultura exploratoria: acepta el riesgo siempre que exista una adecuada relación riesgo ganancia. Busca el cambio, aceptando la ruptura.

- Cultura creativa : busca cambios, que impliquen situaciones nuevas y muestra preferencia por riesgos no corrientes. Su principal lema es: "Inventar el futuro"

La cultura exploratoria y la creativa son culturas propias de la dirección estratégica.

- González y Bellino, la tipifican, dependiendo del énfasis que le otorga a los elementos siguientes: poder, rol, tareas y personas (15).
- Cultura del poder: dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones .
- Cultura del rol: identificada con la burocracia, sustentada en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto.
- Cultura por tarea: apoyada en el trabajo proyecto que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempo concreto.
- Cultura de la persona: basada en los individuos que integran la organización.
- Otros estudios tipifican la cultura de la forma siguiente (9):
- Cultura dominante: los valores centrales son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.
- Cultura fuerte: los valores se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.
- Subculturas: miniculturas dentro de una organización, generalmente se definen por las designaciones de departamentos y por la separación geográfica.

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, que a su vez asumen los valores de la cultura central junto con otros, que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

VALORES ORGANIZACIONALES.

Valores. ¿Qué son?

Es oportuno exponer algunas definiciones de autores, que pueden ayudar a una mejor comprensión del referido termino.

- Los valores son aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas. (15)
- Para Denison, los valores representan la base de la evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Reflejan metas reales, creencias y conceptos básicos de una organización, forman la médula de la Cultura Organizacional.
- Según Deal y Kennedy, los valores son los cimientos de cualquier Cultura Organizacional, definen el éxito en términos concretos para los miembros y establecen normas para la organización.
- Por tanto Robbins considera los valores como los que inspiran la razón de ser de cada organización, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la organización y de las personas.

El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, también su traducción en patrones de comportamiento, que la organización tiene derecho a exigir a sus miembros. Los organismos desarrollan valores visibles, basado en las leyes y el sentido común, pero poseen

un conjunto de valores ocultos, que son la verdadera fuerza impulsora de la organización. Los valores visibles se expresan a través de la misión, la visión, las políticas y normativas escritas en la organización. Los valores ocultos comprenden ideas, creencias, tendencias; son las reglas no escritas, que determinan lo que algunos autores llaman el olor de la organización, no siempre es fácil detectarlos.

Deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, logrando criterio unificado que compacte y fortalezca sus intereses. La internalización de los valores, implica que el individuo se identifica con la organización. La importancia del valor radica en constituir elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definir el carácter fundamental y definitivo de la organización, creando sentido de identidad del personal con ella, que identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social. (14,15)

Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la organización, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión. Por ello en los últimos años se habla de la Dirección por Valores, pero el éxito y utilidad de dirigir por valores (y no con valores) es lograr que realmente sean compartidos, o lo que es lo mismo determinados con la mayor participación posible y divulgados, consensuados y convencidos todos de que son los valores por los que debe lucharse.

CONCLUSIÓN

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de la organización. Determina la funcionabilidad; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento, identificándose con los sistemas dinámicos. Los valores son generados por la cultura de la organización, por lo que pueden modificarse, como efecto del aprendizaje continuo de sus miembros, por lo que son exigibles y tomados en cuenta para la evaluación y el desarrollo de dicho personal constituyendo el comportamiento motor de la organización. La Cultura Organizacional y sus valores desempeñan un papel incuestionable en las organizaciones ante los fenómenos de supervivencia, adaptación, transformación y crecimiento, pues facilita la toma de decisiones, la motivación, cooperación y el compromiso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.

1. Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*. 2007;16(3).
2. Charón Durive L. Importancia de la Cultura Organizacional para el desarrollo de Sistema de Gestión de la Calidad. Santiago de Cuba: Centro de Información y Gestión Tecnológica; 2003.
3. Harold K, Heinz W. Administración, una perspectiva global .México: Mc Graw-Hill; 1998.
4. Fremont K, Janes R. Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de Contingencias. México: Editorial McGraw-Hill; 1999.
5. Harold J. Senderos corporativos. Cómo integrar visión y valores en la organización. México: Continental S.A; 1998.
6. Shein E. Psicología de la Organizaciones. México: Editorial McGraw-Hill; 2001.
7. Piña Rodríguez RA. Propuesta de Modelos Culturales orientado a la Gerencia de Cambio. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_2_04/aci10204.htm [Consultado 24 mayo 2007].
8. Toyas Brito A. Estudio de la Cultura Organizacional y su influencia en la Calidad del Servicio en el Hospital Militar " Mario Muñoz". Matanzas: Universidad de Matanzas" Camilo Cienfuegos"; 2006.
9. Aguado RJ. Cultura Organizacional; 2005. Disponible en: <http://www.avntel.net>. [Consultado 24 may 2007]
10. Ramírez Mejía FI. El desarrollo de una cultura organizacional de compartición del conocimiento. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [Consultado 24 may 2007]
11. Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice; 2000.
12. Castañeda González NE. Cultura y Clima Organizacional en el Policlínico Docente Comunitario Dr Carlos J. Finlay. Camagüey; 2003.

13. González P, Bellino J. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Caracas: Universidad Metropolitana; 2005.
14. García S, Shimon L. La Dirección por Valores .México: McGraw-Hill;1997
15. Siliceo Aguilar A. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México :McGraw-Hill; 1999.

SUMMARY

The theme of the organizational culture has great importance and novelty. Dealing with it is a great challenge. Knowing and managing it is very necessary for an efficacious and efficient management of health organizational systems. The objective of the current article is giving some theoretical elements to achieve the sensitization of the system collectives in blending organizational culture with knowledge and management of organizational values. It is a documental review on the theme and the experience obtained by the authors in relation with its conceptualization, elements, characteristics, functions, formation, maintenance and development, and also its barriers, classifications and values as its basis. Organizational culture is considered as one of the main pillars for developing and transforming health organizational systems.

MeSH

ORGANIZATIONAL CULTURE
EFFICIENCY, ORGANIZATIONAL
SOCIAL VALUES
INSTITUTIONAL ORGANIZATION
HEALTH SYSTEMS /organization & administration
REVIEW LITERATURE AS TOPIC

CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Domínguez Silva I, Rodríguez Domínguez BB, Navarro Domínguez JA. La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. Rev méd electrón[Seriada en línea] 2009; 31(6). Disponible en URL:
<http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202009/vol6%202009/tema12.htm>
[consulta: fecha de acceso]