

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POST-GRADO

MAESTRÍA DE GERENCIA EN SALUD



**CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE
EMERGENCIA DEL HOSPITAL III YANAHUARA
ESSALUD. AREQUIPA 2012**

Tesis presentada por la Bachiller:

IORELLA ALEJANDRA MOLINA MARTINEZ

Para optar el Grado Académico de:

Magíster de Gerencia en Salud

**AREQUIPA – PERU
2013**



“La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos”

Davis

En el mundo existe mucho conocimiento por aprender y muchas experiencias que poner en práctica, por eso es que me siento agradecida, no sólo con nuestro Señor DIOS, sino con la vida misma.

Agradezco de forma muy especial, a la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María y a los docentes, quienes hicieron posible que los profesionales podamos seguir cultivando nuestras mentes.

A nuestro padre en la Investigación, al Dr. Julio Ernesto Paredes Nuñez, docente del Curso de Tesis I y II, quien ha comprendido nuestra inexperiencia en este campo y nos brindado su asesoría en todo momento, ya que nunca ha cerrado las puertas de su oficina para atendernos.

Al personal de Salud del Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara – EsSalud, porque han colaborado en la realización de la presente investigación.

A Dios

Quien es la luz que ilumina mi camino



*A mi Madre Bertha,
por ser el ángel que me acompaña, cuida y
protege siempre*

Fiorella

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	06
ABSTRACT.....	07
INTRODUCCIÓN	08
CAPÍTULO UNICO:	
RESULTADOS.....	10
1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN INVESTIGADA.....	11
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	16
3. DISCUSIÓN Y COMENTARIOS.....	26
CONCLUSIONES	26
RECOMENDACIONES	27
PROPUESTA	28
BIBLIOGRAFÍA	32
ANEXOS	36
Anexo 1: Proyecto de Investigación.....	37
Anexo 2: Matrices de Sistematización.....	78

RESUMEN

La presente investigación titulada: CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL III YANAHUARA ESSALUD AREQUIPA 2013, cuyos objetivos fueron identificar las características que presenta el indicador involucramiento, consistencia, adaptabilidad, visión de la cultura organizacional en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud de Arequipa. No presente hipótesis por ser un trabajo de nivel descriptivo.

El instrumento utilizado permite analizar cómo a través de la cultura organizacional se puede obtener un crecimiento y rentabilidad en los negocios; uno de los modelos orientados al análisis cuantitativo de la cultura organizacional es el desarrollado por Daniel Denison, DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY DOCS, Se construyó un baremo para medir los promedios obtenidos, siendo: 1– 2 Subcultura; 2.1– 3 Cultura débil; 3.1 – 4 Cultura consolidada; 4.1 – 5 Cultura fuerte. Los instrumentos se aplicaron a 54 trabajadores de salud del Servicio de Emergencia.

Se llegó a concluir que en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, se identificó una cultura organizacional caracterizado en cuanto al indicador: Involucramiento, se presenta en una etapa de consolidación (Promedio de un 3.44). En el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, se identificó una cultura organizacional caracterizado en cuanto al indicador: Consistencia, se presenta en una etapa de consolidación (Promedio de un 3.21) En el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, se identificó una cultura organizacional caracterizado en cuanto al indicador: Adaptación, se presenta en una etapa de consolidación (Promedio de un 3.44). En el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, se identificó una cultura organizacional caracterizado en cuanto al indicador: Misión, se presenta en una etapa de consolidación (Promedio de un 3.47). El promedio global que se obtuvo de la cultura organizacional fue un Promedio de un 3.39 global, en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura – EsSalud se identificó que está en una etapa de consolidación.

Palabras Clave: Cultura - Cultura Organizacional – Denison

SUMMARY

This research entitled: ORGANIZATIONAL CULTURE IN HOSPITAL EMERGENCY SERVICE III YANAHUARA ESSALUD Arequipa 2013, whose objectives were to identify the features found in the indicator involvement, consistency, adaptability, vision of organizational culture in the Hospital Emergency Service III Yanahaura Essalud Arequipa. Not this hypothesis to be a descriptive level work.

The instrument used to analyze how through organizational culture can deliver growth and profitability in business, one of the models oriented organizational profile quantitative analysis is that developed by Daniel Denison, DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY DOCS, a scale was constructed to measure the averages obtained, where: 1-2 Subculture; 2.1-3 Culture weak 3.1 - 4 Culture consolidated; 4.1 - 5 Other strong. The instruments were applied to 54 health workers Emergency Service.

It was concluded that in the Hospital Emergency Service III Yanahuara - 1. Essalud, was identified as the Hospital Emergency Service Yanahaura Essalud III, has an organizational culture characterized by the indicator: Involvement, presenting a culture in consolidation (a 3.44 average). Two. It was identified that the Hospital Emergency Service III Yanahaura Essalud, account has an organizational culture characterized by the indicator: Consistency, presenting a culture in consolidation (a 3.21 average). Three. It was identified that the Hospital Emergency Service Yanahaura Essalud III, has an organizational culture characterized by the indicator: Adaptation, upon a culture in consolidation (a 3.44 average). April. It was identified that the Hospital Emergency Service Yanahaura Essalud III, has an organizational culture characterized by the indicator: Mission, to present a culture in consolidation (a 3.47 average). May. The overall average was obtained overall organizational culture in the Hospital Emergency Service III Yanahuara - Essalud identified a culture in consolidation.

Keywords: Culture - Organizational Culture - Denison

INTRODUCCIÓN

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la organización; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos

organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Ciertamente, las organizaciones en general no escapan a esta realidad de cambio, con la adopción de nuevas tecnologías (Calidad de gestión, Reingeniería de procesos, Benchmarking, Outsourcing, etc.) se han visto excelentes resultados. Es mucho lo que se debe seguir aprendiendo, manteniéndose en una permanente búsqueda de las mejores prácticas para ser mejores. Lamentablemente en muchos de los casos de las Instituciones públicas del país en particular las de Salud, existe lo que se podría denominar la "parálisis paradigmática", de tal manera que ninguno de estos cambios ha sido un elemento de modernización, los lemas o eslóganes como "atención con eficiencia", "calidad con calidez", son sólo eso: lemas. Muchas de estas nuevas herramientas de la globalización y de permanente y constante uso y renovación en los países industrializados, aun resultan de difícil aplicación en nuestro medio, en muchos casos, tal situación está limitada por las condiciones laborales existentes, la idiosincrasia del trabajador, la falta de liderazgo, la cultura organizacional reinante y engarzada desde hace varios años en el sistema, etc., por ello es que en nuestro medio hay mucho por hacer, la formación de profesionales con marcada disponibilidad al cambio son fundamentales para lograr efectivamente una reforma en el sector.

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

La presente investigación se ha organizado en un capítulo único, que consta de los resultados, conclusiones y recomendaciones; y sus anexos respectivos.



CAPITULO UNICO

RESULTADOS



1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN INVESTIGADA

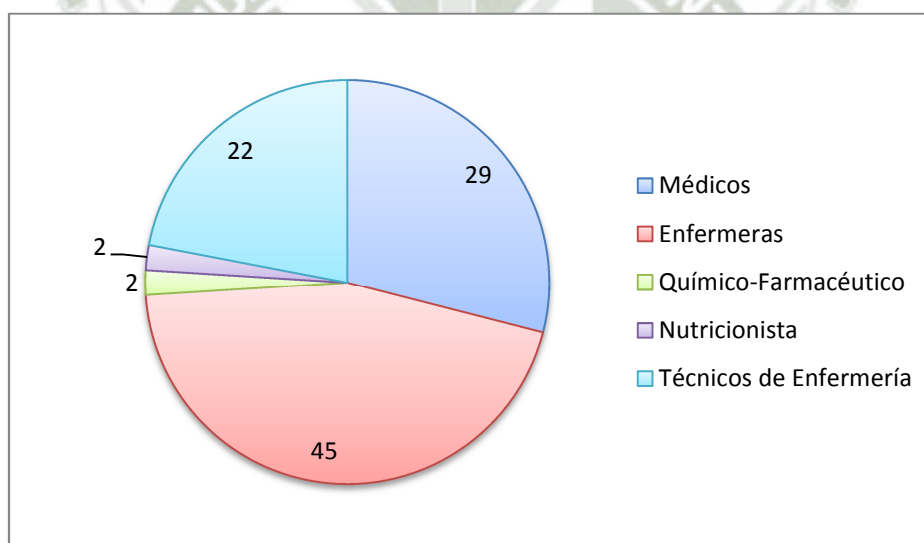
TABLA N° 1

PERSONAL DE SALUD QUE LABORA EN EL SERVICIO DE EMERGENCIA

PERSONAL DE SALUD QUE LABORA EN EL SERVICIO	N°	%
Médicos	16	29
Enfermeras	24	45
Químico-Farmacéutico	1	2
Nutricionista	1	2
Técnicos de Enfermería	12	22
Total	54	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 1



Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla y Gráfico N° 1, según la profesión del personal de salud que labora en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara – EsSalud, tenemos que el mayor porcentaje son Enfermeras con un 45%; seguido de los Médicos con un 29% y el 22% lo constituye los técnicos de enfermería y un 2% lo conforman el Químico Farmacéutico y Nutricionista.

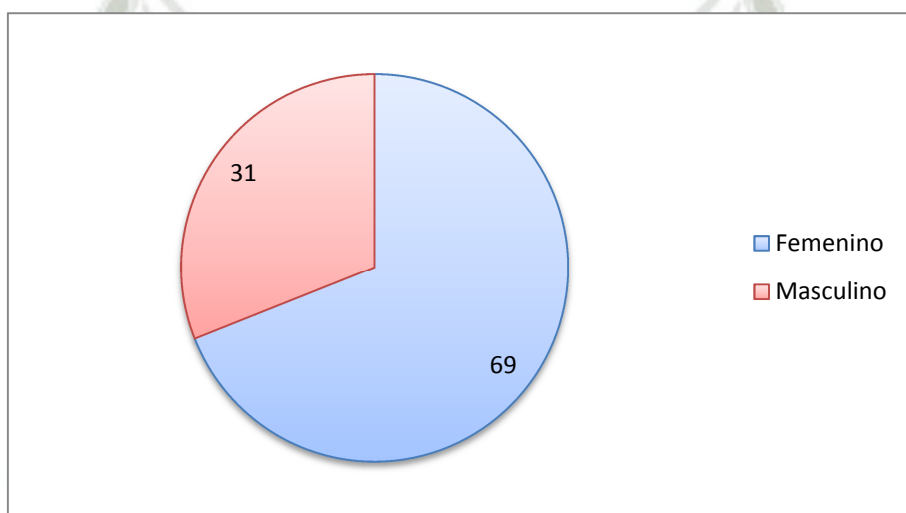
TABLA N° 2

PERSONAL DE SALUD SEGÚN GÉNERO. SERVICIO DE EMERGENCIA

SEXO	N°	%
Femenino	37	69
Masculino	17	31
Total	54	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 2



Fuente: Elaboración Propia

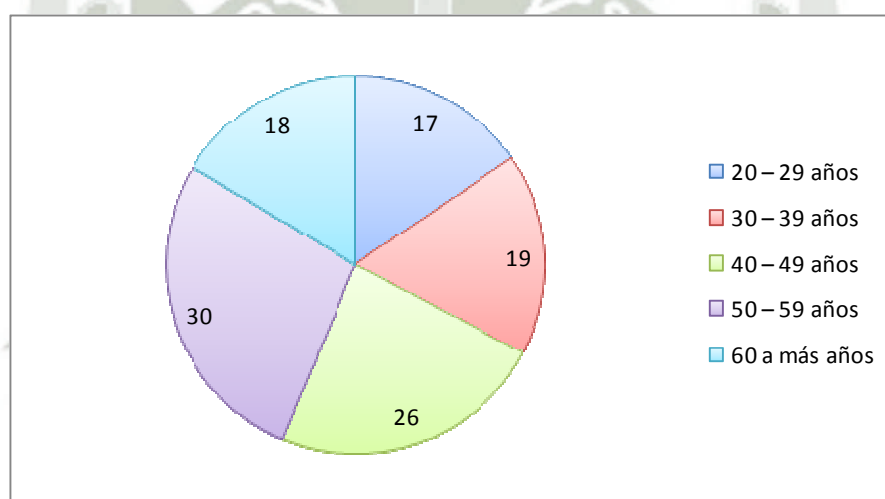
En la Tabla y Gráfico N° 2, podemos observar que en cuanto al género, un 69% pertenece al género femenino, seguido de un 31% que pertenece al género masculino.

Lo que evidencia, que el personal investigados que labora en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara EsSalud, son mujeres.

TABLA N° 3
PERSONAL DE SALUD SEGÚN EDAD. SERVICIO DE EMERGENCIA

EDAD	N°	%
20 – 29 años	4	17
30 – 39 años	10	19
40 – 49 años	14	26
50 – 59 años	16	30
60 a más años	10	18
Total	54	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 3

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla y Gráfico N° 3, se puede apreciar que según la edad del personal de salud investigado, el mayor porcentaje se ubica entre los 50 a 59 años de edad con un 30%, seguido de un 26% que tienen de 40 – 49 años de edad; un 19%, que tienen entre 30 a 39 años; un 18% que tienen 60 a más años; y sólo un 7% tienen entre 20 a 29 años de edad.

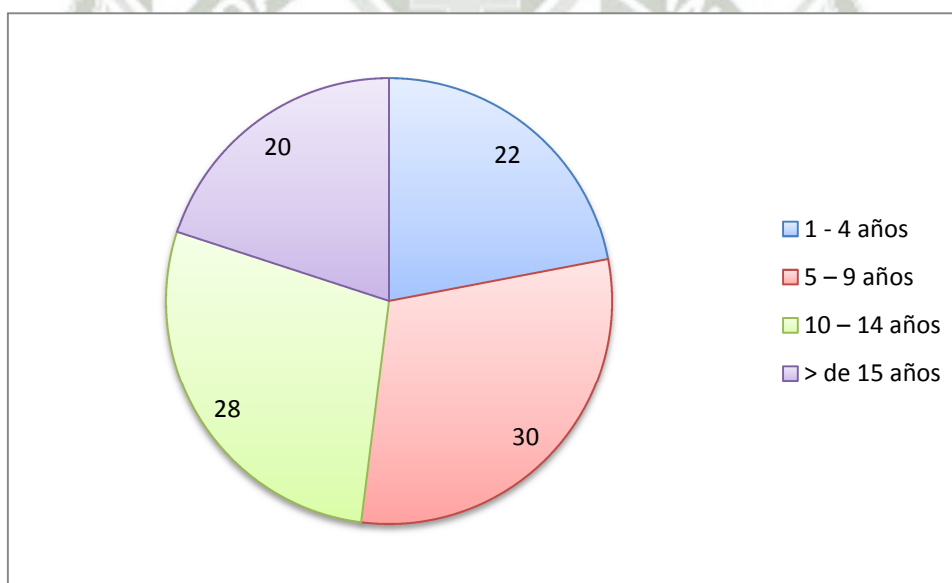
TABLA N° 4

PERSONAL DE SALUD SEGÚN TIEMPO DE SERVICIO

Tiempo de Servicio	N°	%
1 - 4 años	12	22
5 – 9 años	16	30
10 – 14 años	15	28
> de 15 años	11	20
Total	54	100

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 4



Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla y Gráfico N° 4, observamos que el mayor porcentaje del 30% tienen de 5 -9 años de tiempo de servicio; seguido de un 28% que viene laborando de 10-14 años; un 22% que tiene entre 1 a 4 años de labor y un 20% que tienen más de 15 años de tiempo de servicio.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL



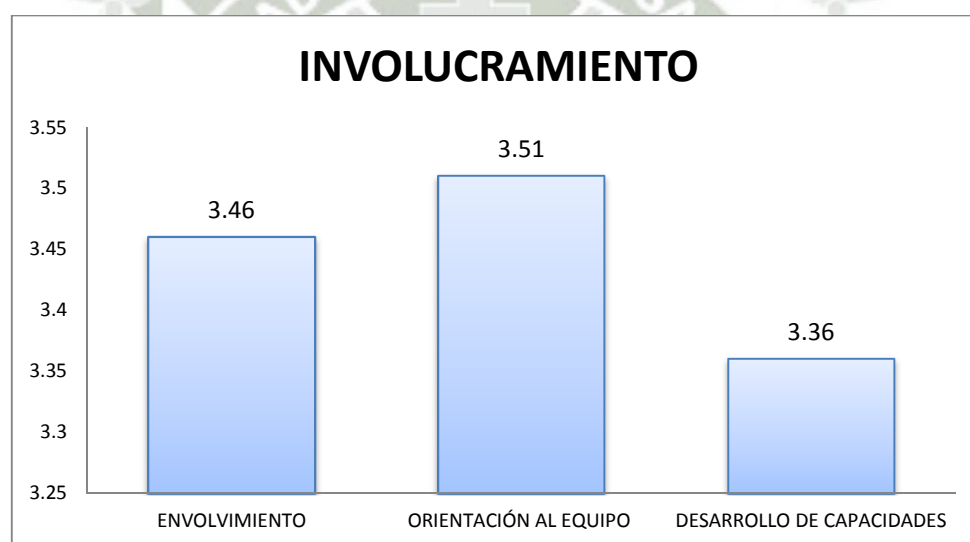
TABLA 5

**CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL INDICADOR
INVOLUCRAMIENTO**

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR INVOLUCRAMIENTO	
INVOLUCRAMIENTO	Promedio
ENVOLVIMIENTO	3,46
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	3,51
DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,36

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 5



Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla y Gráfico N° 5, teniendo en cuenta que esta característica demuestra la orientación de la organización en la construcción de la capacidad humana, el sentido de pertenencia y la responsabilidad, el ítem que presentó el mayor promedio correspondió a la ORIENTACIÓN AL EQUIPO (3,51) y el de menor promedio al DESARROLLO DE CAPACIDADES (3,36).

De los ítems o preguntas evaluados, el que presentó el puntaje más alto pertenece al índice de DESARROLLO DE CAPACIDADES: “Ítem 14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor”, promedio: 4,20. El ítem de puntaje más bajo pertenece al índice de DESARROLLO DE CAPACIDADES: “Ítem: 15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo”, promedio: 2,80. (Ver Anexo 2.1)



TABLA 6
CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL INDICADOR CONSISTENCIA.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR CONSISTENCIA	
CONSISTENCIA	Promedio
VALORES CENTRALES	3,35
ACUERDO	3,19
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	3,09

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 6

Fuente: Elaboración Propia

La característica Consistencia es la fuente de integración, coordinación y control, señala hasta donde la organización se orienta a la definición de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos ampliamente difundidos, generando una base de gobierno dentro de la organización. El índice que presentó el mayor promedio correspondió a VALORES CENTRALES (3,35) y el de menor promedio a COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN (3,09).

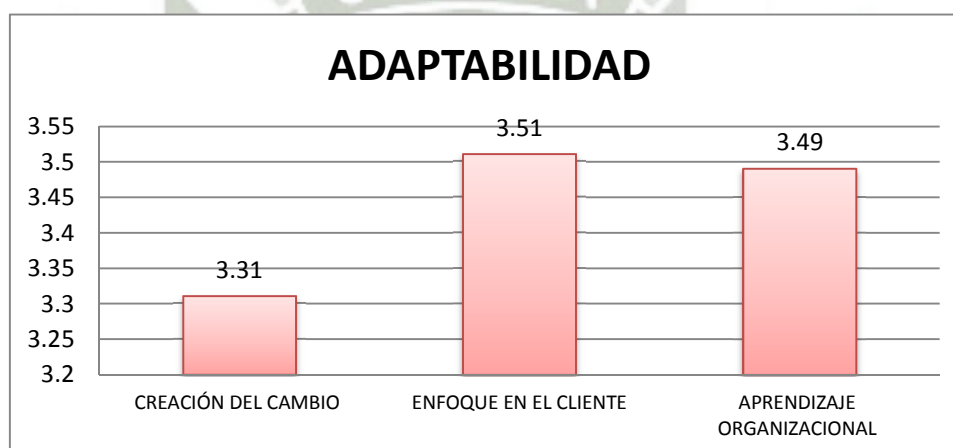
De los ítems o preguntas evaluados, el que presentó el puntaje más alto pertenece al índice de VALORES CENTRALES: “Ítem 19. Si ignoramos los valores básicos, nos metemos en aprietos”, promedio: 3,85. Los ítems de puntaje más bajo lo comparten el índice de Valores Centrales y Coordinación e integración: “Ítem 16. Los líderes y gerentes, hacen lo que dicen”, promedio 2,80. “Ítem 29. El trabajar con una persona que está en otra parte de la organización, es como trabajar con una persona de otra organización”, promedio: 2,80. (Ver Anexo 2.2)



TABLA 7
CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL INDICADOR ADAPTABILIDAD.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR ADAPTABILIDAD	
ADAPTABILIDAD	Promedio
CREACIÓN DEL CAMBIO	3,31
ENFOQUE EN EL CLIENTE	3,51
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3,49

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 7

Fuente: Elaboración Propia

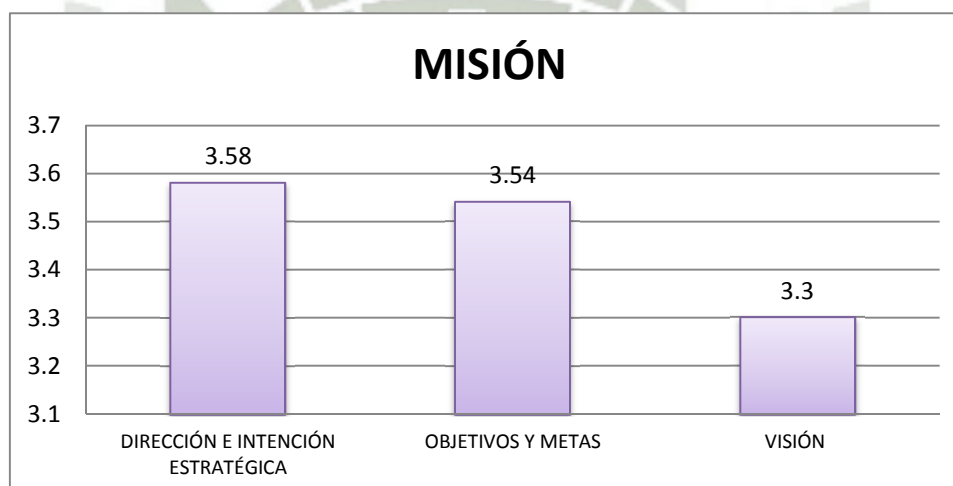
La característica Adaptabilidad señala, qué tanto la organización convierte las demandas del entorno de los negocios en acciones efectivas de respuesta. El índice que presentó el mayor promedio correspondió a ENFOQUE AL CLIENTE (3,51) y el de menor promedio CREACION DEL CAMBIO (3,31).

De los ítems o preguntas evaluados, que presentó el puntaje más alto correspondió al índice de APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: “Ítem 44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas”, promedio: 4,22.El ítem de puntaje más bajo correspondió al índice de APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: “Ítem 43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos”, promedio: 2,51. (Ver Anexo 2.3)

TABLA 8
CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL INDICADOR MISIÓN.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR MISIÓN	
MISIÓN	Promedio
DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	3,58
OBJETIVOS Y METAS	3,54
VISIÓN	3,30

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 8

Fuente: Elaboración Propia

La característica Misión indica hasta donde la organización ha definido una dirección a largo plazo con sentido para sí misma. El ítem que presentó el mayor promedio correspondió a DIRECCION E INTENCION ESTRATEGICA (3,58) y el de menor promedio corresponde a VISION (3,3).

De los ítems evaluados, el que presentó el puntaje más alto correspondió al índice de DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA: “Ítem 48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo”, promedio: 3,91. El ítem de puntaje más bajo correspondió al índice de VISION: “Ítem 58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo”, promedio: 2,62. (Ver Anexo 2.4)

TABLA N° 9

RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

INDEX (12)	PROMEDIO
INVOLUCRAMIENTO	3,44
ENVOLVIMIENTO	3,46
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	3,51
DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,36
CONSISTENCIA	3,21
VALORES CENTRALES-FUNDAMENTALES	3,35
ACUERDO	3,19
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	3,09
ADAPTABILIDAD	3,44
CREACIÓN DEL CAMBIO	3,31
ENFOQUE EN EL CLIENTE	3,51
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3,49
MISIÓN	3,47
DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	3,58
OBJETIVOS Y METAS	3,54
VISIÓN	3,30
Promedio global	3,39

Fuente: Elaboración propia

Los ítems que presentaron mayores promedios corresponden a:

- Dirección e intención estratégica (3,58) y Objetivos y metas (3,54), que pertenecen a la característica de MISIÓN.

Los índices de menor promedio se presentaron en la característica de Consistencia en:

- Coordinación e integración (3,09) y Acuerdo (3,19).

Siendo el promedio global de las características de la cultura organizacional el 3,39.

CONCLUSIONES

- PRIMERO** : En el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, se identificó una cultura organizacional caracterizado en cuanto al indicador: Involucramiento, se presenta en una etapa de consolidación (Promedio de un 3.44)
- SEGUNDA** : En el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, se identificó una cultura organizacional caracterizado en cuanto al indicador: Consistencia, se presenta en una etapa de consolidación (Promedio de un 3.21)
- TERCERA** : En el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, se identificó una cultura organizacional caracterizado en cuanto al indicador: Adaptación, se presenta en una etapa de consolidación (Promedio de un 3.44)
- CUARTA** : En el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, se identificó una cultura organizacional caracterizado en cuanto al indicador: Misión, se presenta en una etapa de consolidación (Promedio de un 3.47)
- QUINTA** : El promedio global que se obtuvo de la cultura organizacional fue un Promedio de un 3.39 global, en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura – EsSalud se identificó que está en una etapa de consolidación.

RECOMENDACIONES

Finalizada la etapa de investigación de la cultura organizacional del Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara–EsSalud y en virtud a los resultados obtenidos, se recomienda:

1. Al nivel de la Dirección General de Salud; se implemente un sistema de reconocimientos a los profesionales de salud, que sobresalgan en su desempeño laboral, para motivar al recurso humano y fortalecer la cultura organizacional en consolidación que existe en los establecimientos de salud, para que el profesional de salud se sienta más identificado con su labor.
2. A la Oficina de Recursos Humanos del Hospital III Yanahuara - EsSalud, se implemente y continúe con la capacitación que se brinda al Personal, fortaleciendo sus conocimientos- Lograr que en el entorno laboral se fortalezca los valores fundamentales que deben tener los trabajadores en salud en general.

DISCUSION

Los resultados obtenidos en la presente investigación, nos han permitido conocer el perfil cultural existente en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud, más aún si consideramos que frecuentemente la teoría organizacional recurre a metáforas para comprender el comportamiento y funcionamiento de las empresas, y una de estas metáforas es considerarla organismos vivos, en este caso en el sector salud, las instituciones e individuos están definidos por determinadas características e influenciado por diversos factores, que las llevan ser organizaciones innovadores y en otros casos a mantener el status quo.

Si tomamos en cuenta los resultados obtenidos en cuanto a las características de Cultura Organización, tenemos que en el índice de Envolvimiento es mayor que Desarrollo de Capacidades, puede representar “que las personas toman decisiones sin el entrenamiento debido”, traducido a la evaluación de Denison, corresponde: “Esto puede ser un desastre potencial que acontece cuando la gente confunde involucramiento con abdicación o piensa que al decir la palabra mágica (facultamiento) los individuos se vuelven capaces de tomar decisiones de negocios sin importar la experiencia, la educación, el conocimiento y la habilidad”..

En este estudio también se observa, Orientación al Equipo con un mayor promedio que Desarrollo de Capacidades, de acuerdo con Denison esta relación traduce en: “Muy a menudo este hecho puede señalar muy poca sustancia real para los equipos de trabajo. En este caso, la gente simplemente asiente y cumple sin mayor compromiso y sentido de propiedad. Hay equipos por guardar la apariencia de que se trabaja en equipo, pero en realidad esto no establece una diferencia.

Se puede concluir en relación con la característica de Involucramiento que existe una relativa debilidad del índice de Desarrollo de Capacidades que no permite la evolución integral entre Envolvimiento y Orientación al Equipo.

Sin embargo, en la organización las personas consideran “que cuentan con la capacidad para ser una fuente importante de ventaja para la empresa que le ayuda a competir mejor”, de esta manera la actitud positiva de los miembros de la organización debe ser soportada

por el Desarrollo de sus Capacidades y destrezas, que permita la combinación entre su actitud, sus capacidades técnicas y la cooperación entre los diferentes niveles de la organización, para generar una mayor productividad y competitividad, convirtiéndose de esta manera en una fortaleza fundamental en el desarrollo organizacional.

El conjunto de Valores Centrales, índice de valor más alto, nos indica que son compartidos por los miembros de la organización, que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas, se evidencia en la organización la existencia de un código ético y la interiorización de normas, sin embargo, el personal percibe poca coherencia en los líderes en “hacer lo que dicen”.

En cuanto a la Coordinación e Integración, índice más bajo, se identifica una problemática en la coordinación de proyectos, trabajo en equipo con otras áreas de la organización y el compartir perspectivas y metas comunes. Esto genera que se presenten dificultades para llegar a acuerdos, incluso ante problemas difíciles o asuntos claves de la organización.

Sin embargo, el puntaje bajo en Consistencia de toda la organización, indica en forma general debilidad en la cultura organizacional y falta de coherencia en la misma, a pesar de compartir valores básicos y código de ética estos se debilitan ante la falta de coordinación e integración en toda la organización. Para lograr la coordinación e integración, es necesario que la organización desarrolle el fortalecimiento y la interiorización de sus valores, como pieza fundamental dentro de los sistemas de control interno.

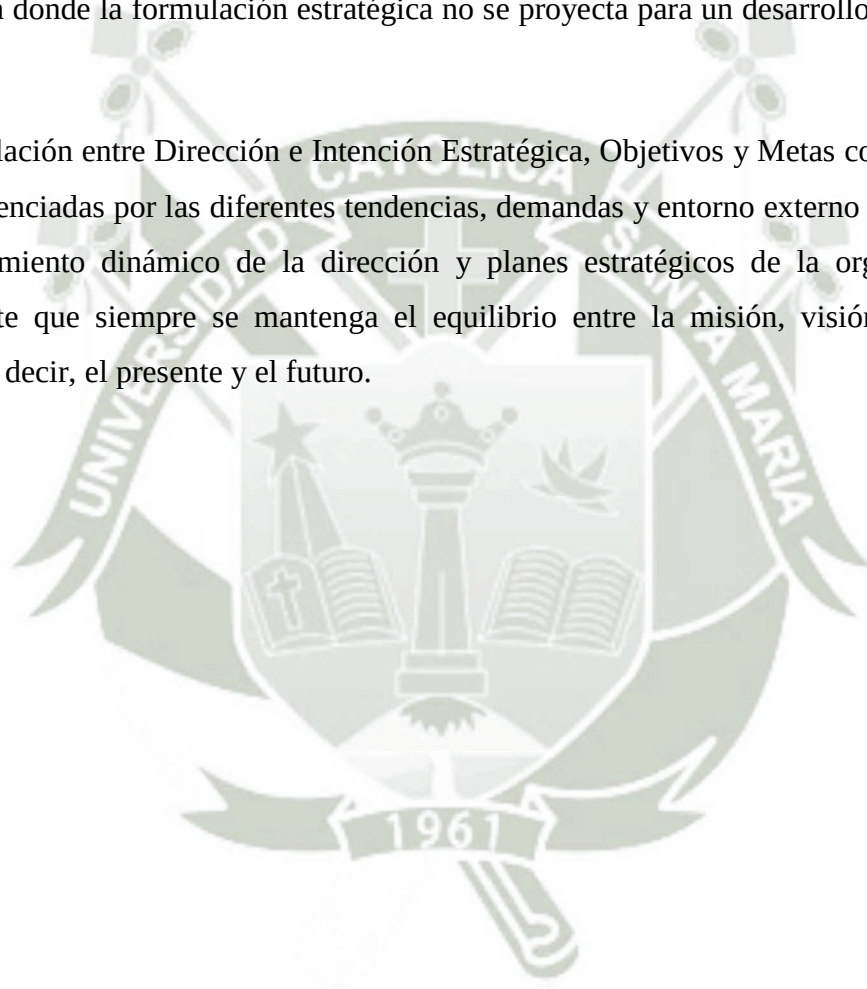
El índice Enfoque en el Cliente tiene mayor promedio que el índice Aprendizaje Organizacional y Creación del Cambio, Denison lo evalúa de la siguiente manera: “Cuando Enfoque en el Cliente es mayor que Creación del Cambio y Aprendizaje Organizacional, esto tiende a significar que la organización puede ser muy buena para satisfacer las necesidades del cliente por el día de hoy, pero probablemente no se está preparando para lo que el cliente pueda necesitar el día de mañana.

Esta situación representa un enfoque pasivo o de status quo del enfoque en el cliente. Puede realizarse un esfuerzo sobrehumano para satisfacer al cliente sin mirar los patrones y tendencias que emergen en el horizonte. La organización tiende a estar un paso por detrás del cliente antes que un paso adelante.”.

En relación a la característica de Adaptabilidad, en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara – EsSalud, tiene una buena capacidad de recibir e interpretar las necesidades de los clientes dando respuestas inmediatas; sin embargo el promedio bajo del índice Creación del Cambio impide que se dedique tiempo, recursos y esfuerzos para proyectar las necesidades futuras de los clientes, que conducirían a la planeación de cambios internos de la organización para lograr el incremento de su crecimiento y desarrollo.

Siendo la Misión la característica que presenta el mayor promedio en el perfil cultural, la cual genera el propósito y sentido de la organización, presenta debilidad en el índice de Visión en donde la formulación estratégica no se proyecta para un desarrollo de escenarios futuros.

La articulación entre Dirección e Intención Estratégica, Objetivos y Metas con la Visión se ven influenciadas por las diferentes tendencias, demandas y entorno externo que obligan al replanteamiento dinámico de la dirección y planes estratégicos de la organización, es importante que siempre se mantenga el equilibrio entre la misión, visión, objetivos y metas, es decir, el presente y el futuro.



PROPUESTA

1. DENOMINACIÓN:

TALLER DE COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

El presente **Taller de Comunicación y Trabajo en Equipo** está destinado a empresas que se ocupan de su personal, beneficiándolos con programas de capacitación.

Consta de 2 Jornadas de dos días, compuestas por 8 horas cada una y 6 módulos temáticos en total, los que se dictan en dos días seguidos o una jornada semanal.

Cada Jornada esta dirigida a grupos de entre 15 y 30 personas, personal de distintas áreas: Directivos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares.

Se constituye como un espacio de prevención, autocuidado personal y encuentro a nivel interpersonal, para mejorar la comunicación y calidad de vida de los participantes, fomentando la construcción de un entorno laboral saludable, una vida más sana; fortaleciendo las habilidades personales, salud física, calidad de vida y calidad del trabajo de los participantes.

Es un aporte real y concreto en la prevención y superación de diversas dolencias y enfermedades propias de nuestros tiempos, como el estrés, burn-out y depresión, entre otras. Dichos factores hacen que las personas vean deteriorada su salud personal y relaciones a nivel familiar, laboral, comunitario y social, afectando directamente la calidad del trabajo realizado.

2. OBJETIVO

2.1.Objetivo General

- Fomentar y entregar herramientas con el fin de optimizar y controlar situaciones personales y laborales, logrando sus objetivos exitosamente. Fomentar y adquirir herramientas de autocuidado para la superación del estrés, promocionando la salud natural y la prevención del desgaste a

nivel individual, entendido éste como red inmediata de soporte socio laboral.

2.2.Objetivos Específicos

Que los participantes sean capaces de:

- Favorecer la relajación física y mental, adquiriendo herramientas que ayuden a mejorar sus desafíos de salud, por medio del conocimiento y aplicación práctica de Técnicas Naturales como el Baile, Reiki, Tai-Chi, Música, Relajación y Meditación, que se aplican en todos los módulos.
- Promover la reflexión personal y grupal de los participantes, incentivando la toma de conciencia de su propia acción personal como elemento vital para la protección y promoción de la salud a nivel cotidiano.
- Fomentar la comunicación, cooperación y armonía entre los funcionarios, aumentando su capacidad de influir positivamente tanto a nivel personal, como en el ámbito laboral, familiar, comunitario y social.

3. LOGROS

1. Reforzar sus vínculos positivos laborales, desarrollando la capacidad de Asertividad y flexibilidad.
2. Aumentar su confianza y creatividad, transmitiendo apoyo/confianza y espíritu creativo grupal.
3. Generar ambientes propicios para el aprendizaje, reuniones, negociaciones o cualquier intercambio de información.
4. Eliminar el pánico escénico y otros miedos.
5. Lograr su máximo rendimiento como recurso humano disponible.
6. Reprogramar conductas indeseadas (de reactivas a proactivas).

7. Motivarse y desarrollarse con el fin de aportar positivamente al desarrollo y cumplimiento de metas programadas.
8. Mejorar su calidad de vida, su actividad social y laboral

Características: Jornada teórico – práctica, con metodología esencialmente participativa, que considera trabajo dinámico a nivel personal y grupal, distribuido en dos jornadas de ocho horas cada una.

Metodología: Técnicas y ejercicios básicos de diversas terapias alternativas, orientadas al desarrollo de habilidades personales e interpersonales.

Procedimiento: El curso se desarrolla en grupos de entre 15 y 30 personas.

4. DESTINATARIOS

Cada Jornada está dirigida a grupos de entre 15 y 30 personas, personal de distintas áreas que labora en el Hospital.

5. CONTENIDOS

Los contenidos generales del Taller de Comunicación y Trabajo en Equipo, se detallan a continuación:

1er. Módulo. “Conocer nuestro cerebro”.

- Mecanismo neurofisiológico y sus respuestas cognitivas.

2º Módulo. ¿Cómo estamos?.

- Evaluación Diagnóstica participativa de Estrés a nivel personal y grupal.

3er. Módulo. “Las Emociones”.

- Cómo se originan y actúan en nuestros comportamientos.

4º. Módulo. “Caja de Herramientas”.

- Aplicaciones de herramientas específicas para superar las metas de salud a nivel individual.

5° Módulo. “Hacia el Cambio”.

“Ser o no ser... yo mismo. He ahí la pregunta”.

- Control y manejo de reacciones reactivas a proactivas.
- Ejercicios de impacto inmediato.

6° Módulo. “Mi sueño Personal”. Alejandro Hernández.

- El poder de la intención para mejorar mi Salud Mental, Física y Emocional para lograr una mejor calidad de vida. El enfoque se orienta hacia la co-construcción de una imagen objetivo positiva del entorno laboral y social.

6. DURACIÓN

El presente Taller de Comunicación y Trabajo en Equipo, está compuesto por un total de 2 Jornadas de 8 horas cronológicas cada una, las que se imparten en horario **8:45 a 18:00 hrs.**, en salón de conferencias del Hospital.



BIBLIOGRAFÍA

1. BOHM, S. Compendio de Administración. Edit. Interamericana. México 2004.
2. BONAVIA, Thomas y otros. Adaptación al castellano y estudio factorial del Denison Organizational Culture Survey. En: Psicothema. 2009.
3. DE SOUZA, Adriana. Cultura Organizacional. De Souza & Partners. 2001.
4. DOLAN S.L. VALLE R. JACKSON S.E. Gestión Administrativa. Editorial Mc Graw Hill. España 2003.
5. ESCRIVÁ J. CLAR F. FORCADA E. Administración y Gestión de los establecimientos de salud. Editorial Mc Graw Hill. España 2006.
6. FONSI, M. y colab. Gerentes del Mañana. Nuevos Enfoque y Propuestas. Edit. Calmex. México. 2006
7. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Documentación: presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008.
8. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Referencias bibliográficas: contenido y estructura. NTC 5613. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008.
9. KALO H. C. Nueva Gerencia, un Camino al cambio. 2da Edición Edit. Jhalom, Venezuela. 2007
10. LAUNDER H. et. al. Administración Estratégica. 3ra Edición. Edit. Kampas, USA. 2006
11. MADARES, S. Administración en Salud. Edit. Omega. México. 2010
12. MARRINER, ANN. Manual para la Administración en Enfermería. Editorial Interamericana. Mc. Graw Hill. Cuarta Edición. México. 2006

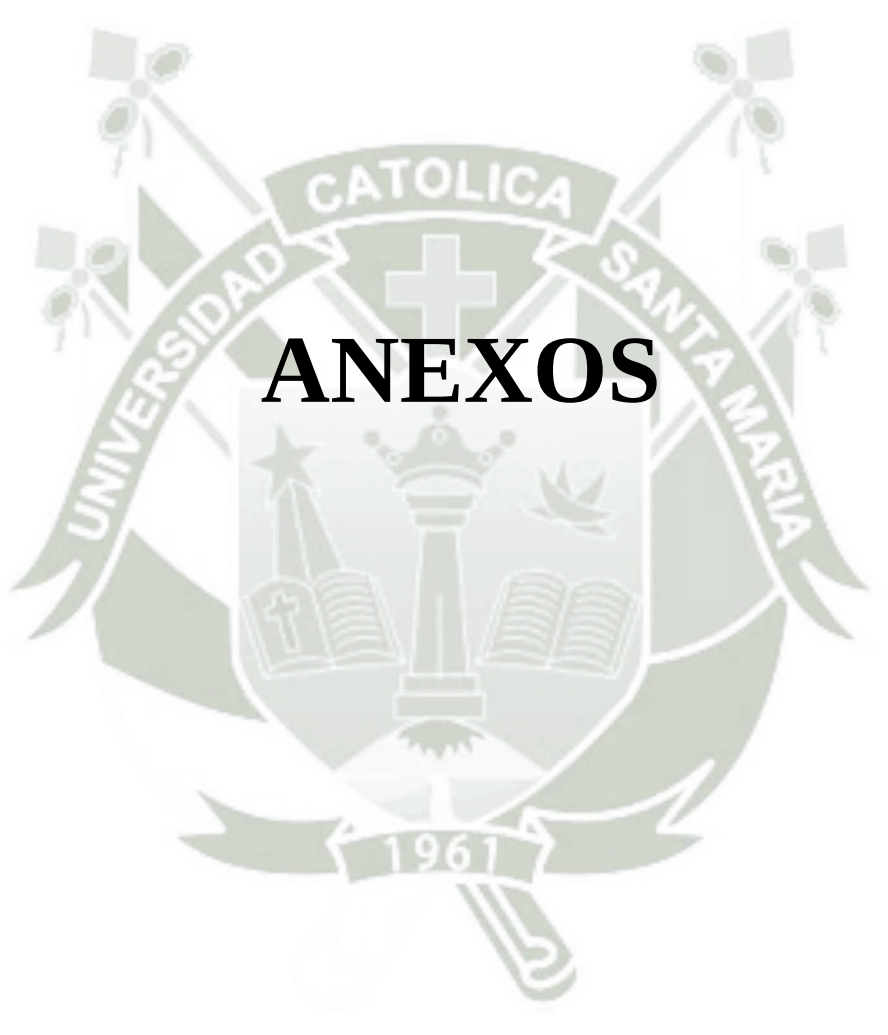
13. MARTINEZ PÉREZ, RICARDO JOSÉ. Gestión Comercial y Servicio de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. España. 2005
14. PAJUELO PONCE, Rossana Modulo Gestión Administrativa en Salud (Compilación).Edit. UCSM. Arequipa- Perú. 2010
15. PALACIO M y otros. Administración Moderna, 4ta Edición. Edit. Kapeluz México. 2006
16. PONCE DEL SOLAR M. Nuevas tendencias en Administración: Mejorando su calidad. Ed. Atlanta. España. 2008
17. RODRÍGUEZ G. GAGO L. KOKHAR. Empresa. Organización de Empresas. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill. España. 2007
18. ROVERE MARIO. Planificación Estratégica de Recursos en Salud. Serie Desarrollo de Recursos Humanos N° 96. OPS/OMS. 2008
19. RUIZ E. LOPEZ S. JIMENEZ M. Gestión Administrativa. Editorial Mc Graw Hill. España. 2009
20. SALAS CEDO M y otros. Alerta en los Servicios de Salud. Resumen de la Atención en los Países de bajos Recursos. Rev. Milenium 25. Colombia 2004.
21. SALAS M. H. Estrategias para la Buena Administración. Edit. Maddon S.A. Colombia. 2007
22. STEPHEN Y COLABORADORES. Administración. Editorial Prentice Hall. Quinta edición. México. 2009
23. STONES. E. Administración. 2da Edic. Edit. Mc. Graw Hill. México. 2002
24. VALDIVIESO CAMACHO, Mario y Jaime. Reflexiones para una vida mejor. 7 ed. Bogotá D.C.: Olitocomputo Ltda, 2006.
25. WHEATLEY, Hamel y Prahalad, Administración de Recursos Humanos, Edit. Omega. Colombia. 2008

HEMEROGRAFÍA

26. PARAMO MORALES, Dagoberto. Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. En: Revista colombiana de marketing. Junio 2001, año 2, no.2, p.26.
27. Rev. Médica. N° 24. Gerentes y Empleados en Salud; ¿En busca del cambio?. Lima, 2003
28. RICARDO BRAY, Rafael Guillermo y GÓMEZ ROLDÁN, Ignacio. Cultura organizacional y desempeño en empresas bogotanas. En: V Congreso internacional de análisis organizacional, modernidad, ética e intervención en las organizaciones (8,9 - 10, noviembre: Guanajuato, México).
29. RICARDO BRAY, Rafael Guillermo. Debate teórico sobre la interrelación entre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. En: The Anáhuac Journal. 2006. Vol. 6, no.1, p.9-34. ISSN 1405-8448.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

30. GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. 2007. www.eumed.net/libros/2007a/221/
31. Gobierno de Chile, 2002 www.saludyfuturo.cl/images/pdf/gestion.pdf_24.03.09
32. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/
33. VARGAS HERNÁNDEZ, José G. La culturocracia organizacional de México. Ed. electrónica, www.eumed.net/libros/2007b/.
34. www.eumed.net/libros/2007a/221/
35. www.geren/salud/ops/rev.234?_not/19_23.03.09
36. www.serv.salud?//medic.calidad/itm/pdf_25-03-09



ANEXOS



ANEXO 1

PROYECTO DE TESIS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POST-GRADO

MAESTRÍA DE GERENCIA EN SALUD



**CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE
EMERGENCIA DEL HOSPITAL III YANAHUARA
ESSALUD. AREQUIPA 2012**

Proyecto de Tesis presentado por la Bachiller:

FIORELLA ALEJANDRA MOLINA MARTÍNEZ

Para optar el Grado Académico de:

Magíster de Gerencia en Salud

**AREQUIPA – PERU
2011**

I. PREAMBULO

Cuando uno empieza a introducirse de lleno en el trabajo en una institución de salud, se puede dar cuenta lo importante que es poder relacionarse, comportarse y adaptarse a la organización; en busca de poder compartir y transmitir normas y valores que nos ayuden a que se pueda lograr una mejor cultura organizacional.

El Hospital III Yanahuara de EsSalud, posee una cultura organizacional que se basa en un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que lo conforma; regido por un conjunto de normas, hábitos y valores que practican el personal de salud, y que hacen de ésta su forma de comportamiento.

Una norma, aplicada a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado que rige a la organización y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión: manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros. Un hábito para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización.

Se busca que la cultura organizacional del Hospital III Yanahuara EsSalud sea de éxito, y este orientado a la acción, es decir que todas las acciones que se realicen en ella deben ser dinámicas y con procesos de atención ordenados, para reducir los tiempos de espera en la consulta, hospitalización, etc. Que este orientado al usuario, tanto externo (paciente, o familiares interesados en la salud del paciente), como usuario interno (trabajadores del establecimiento) satisfacción de sus necesidades.

Satisfacer las necesidades del personal en salud es importante, es el inicio al cambio de la cultura organizacional e implica una motivación constante para su trabajo. Por ejemplo, trato horizontal de las jefaturas, capacitación, mejoras en el ambiente de trabajo, recompensas, aumentos de sueldo, etc.

Finalmente, lo que realmente cristaliza nuestra idea, es el cambio de puntos claves en la organización, para lograr una mayor cohesión e identificación del personal con la institución, enfatizando que todos trabajamos con un fin común un buen lugar donde trabajar y poder brindar nuestros conocimientos en la profesión que hemos elegido y que nos compromete más que otras profesiones, por tratar a diario con la salud de las personas.

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado del problema

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL III YANAHUARA ESSALUD AREQUIPA 2013

1.2. Descripción del Problema

1.2.1. Ubicación del Problema

- a. Campo : Ciencias de la Salud
- b. Área : Gerencia en Salud
- c. Línea : Servicios de Salud

1.2.2. Análisis de Variables

El estudio tiene una sola variable:

Cultura Organizacional en el Servicio de Emergencia

Variable	Indicadores	Subindicadores
Cultura Organizacional (Conjunto de rasgos peculiares que presentan las organizaciones)	1. Involucramiento	1.1. Envolvimiento 1.2. Orientado al equipo 1.3. Desarrollo de capacidades
	2. Consistencia	2.1. Valores centrales 2.2. Acuerdo 2.3. Coordinación e integración
	3. Adaptabilidad	3.1. Creación del cambio 3.2. Enfoque al cliente 3.3. Aprendizaje Organizacional
	4. Misión	4.1. Dirección e intención estratégica 4.2. Objetivos y metas 4.3. Visión

1.2.3. Interrogantes básicas

1. ¿Qué características presenta el indicador Involucramiento de la cultura organizacional en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud de Arequipa?
2. ¿Qué características presenta el indicador Consistencia de la cultura organizacional en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud de Arequipa?

3. ¿Qué características presenta el indicador Adaptabilidad de la cultura organizacional en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud de Arequipa?
4. ¿Qué características presenta el indicador Misión de la cultura organizacional en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud de Arequipa?
5. ¿Qué características presenta la cultura organizacional global en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud de Arequipa?

1.2.4. Tipo y Nivel de Investigación

- a. Tipo : De campo
- b. Nivel : Descriptivo - Coyuntural

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La cultura organizacional, es un tema de actualidad, para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Es pertinente de ser investigado, ya que el ambiente donde cada persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de salud con la institución e incluso la relación con usuarios externos, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Cultura Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Es trascendente, en el sentido de que no el ambiente de trabajo afecta la estructura de las instituciones en salud. Algunas instituciones en salud encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

No es un tema original, ya que existen diversos trabajos sobre este tema, pero si es el primero que se aplica en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara EsSalud de Arequipa.

Todo lo mencionado nos brinda la oportunidad de que al final de la investigación se pueda brindar los resultados a la institución, para que sean estudiados y sea un aporte para que se puede establecer lo que falta cambiar y fortalecer ciertos puntos, que han sido vulnerados por algunos factores que han influido en ellos.

El ser humano, es un ser complejo, pero adaptable a cualquier sistema, siempre que encuentra las condiciones necesarias para hacerlo, por lo tanto, no es que exista condiciones en él para mejorar, sino más que, lo que lo rodea deber ser favorable y adecuado para su desempeño.

Es factible de ser realizado, por contar con los recursos institucionales disponibles.

Motiva la presente, el hecho de ser una enfermera recién egresada con poca experiencia en el campo laboral, pero con mucha inquietud por querer establecer que es lo que nos falta para lograr la mayor efectividad en nuestro trabajo y ese impulso para ser mejores no solo como profesionales sino como persona; tal vez mi inexperiencia me haga creer que se puede lograr cambios, pero no se pierde nada intentando, así que espero que esta investigación sirva para encontrar que cultura organizacional se vivencia en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara – EsSalud de la ciudad de Arequipa.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1. Evolución Histórica de la Cultura Organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, artes, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

El origen del concepto de cultura organizacional, puede ubicarse en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en el año 1880, hasta entonces la cultura carecía de importancia. A partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las 11 organizaciones, para que éstas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad. (Debates I.E.S.A, 1997, p.59).

Hace 20 años se pensaba que las empresas eran, en su mayor parte medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas; tenían niveles verticales, departamentales, relaciones de autoridad y así sucesivamente. Pero las instituciones son más que eso porque a semejanza de los individuos, también poseen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras, innovadoras o conservadoras.

En años recientes los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar esto, al reconocer la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

La cultura organizacional es aprendida y compartida por los integrantes de la empresa con el fin de solventar los conflictos que se presentan y fundamentalmente para la gestión empresarial.

2.1.2. Concepto de Cultura Organizacional:

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes son cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.¹

Cultura se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

Robbins (1996) plantea que: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras.” (p.681) A lo mencionado citado anteriormente se puede añadir que la cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.

¹CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. México: McGraw-Hill, 2004. ISBN:968-422-175-4.

La relevancia dada al tema de cultura organizacional data de más de 50 años de estudio, uno de los primeros aportes ocurrió en los años 20 con ELTON MAYO, quien presentó los estudios realizados en la Hawthorne Western Electric Co, en los que se refería sobre los “fenómenos culturales conceptualizados como – normas de grupo-”. Luego en la década de los 40, se presentaron diversos trabajos de investigación sobre costumbres y tradiciones de las organizaciones, como fueron los realizados por Lewin, Lippit y White (1939), en los cuales se usaron conceptos de “clima y normas de grupo”.

En los años 70 el término de cultura, cuya interpretación y aplicación había sido con la orientación antropológica, es ahora integrado en el marco de “las organizaciones”, es así como diversos autores exponen sus definiciones y teorías sobre “cultura de la organización”:

Gambling (1977), la define como “una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de todos los que trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando, estableciendo procesos de identidad y exclusión”.

Deal y Kennedy, 1982; Peter y Waterman, 1982, época de rápidos cambios se trató de orientar la cultura hacia la competitividad. Esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura, a variables tales como efectividad, productividad, calidad e internacionalización.

Schwartz y Davis (1981), "en un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, las cuales producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos."²

Smircich (1983), “Un conjunto de valores claves, creencias y entendimientos que son compartidos por los miembros de una organización” –“un sistema de significa dos compartidos”-.

²GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. 2007. www.eumed.net/libros/2007a/221/

V. Sathe (1983), señala que: “la cultura de una organización es el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común”. Para este autor, la cultura organizacional puede deducirse de lo que los empleados dicen, hacen o piensan.

Schein (1984), “la cultura define valores básicos organizacionales y comunica a los nuevos miembros la correcta manera de pensar y actuar y como las cosas debieran ser hechas”.

Carbaugh (1986), relaciona los conceptos de la cultura organizacional con la comunicación, cuando asevera que la primera es "el sistema compartido de símbolos y significado, desarrollados en el habla, que constituye y revela un sentido de la vida laboral" y que por lo tanto, constituye "una manera particular de hablar y significar, una manera de dar sentido, relacionada con cualquier actividad relevante a la tarea común.”

Koontz, O'Donnell y Weirich (1988) conceptualizan la cultura organizacional como el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común.

Chiavenato (1989), "modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones."

Katz y Kahn (1990), identifican la cultura con el clima organizacional, que refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal, manifestándose en tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes en sus procesos de comunicación y liderazgo.

Denison (1990), la cual afirma que “la cultura organizacional aporta los valores, creencias y principios que sirven como fundamento para el sistema gerencial de una organización, como también los patrones de comportamientos y prácticas que tanto ejemplifican como refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos.

Tanto estos como los patrones de comportamientos o prácticas permanecen porque tienen sentido para los miembros de una organización”.

Mintzberg (1991), utiliza la palabra ideología para describir la cultura organizacional definiéndola como "un rico sistema de valores y creencias sobre una organización, compartido por sus miembros, que lo distingue de otras organizaciones."

Werther y Davis (1993) dan un enfoque holístico de lo que es la cultura de la organización, concluyendo que es como “la personalidad de la organización, producto de todos sus aspectos, como su gente, objetivos, tecnologías, tamaños, edades, sindicatos, políticas, éxitos y fracasos.”

Horovitz y Panak (1993), la definen como "el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la compañía". La cultura organizacional se refiere a la subcultura de valores compartidos por la mayoría de los miembros de una organización.

Hill y Jones (2001), "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".

Como se observa el término -cultura organizacional-, ha sido identificado frecuentemente como “la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización”.

Percibiéndose como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una

empresa está determinada por los valores, creencia, actitudes y conducta de todos sus miembros.

La cultura de una organización es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros o al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados.

En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes. La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo.

Los miembros de un equipo de trabajo también tienen sus normas, sus creencias y valores; en la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones, los precedentes – lecciones aprendidas- y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, y que hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.³

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes:

³www.axantel.net/raguado/indic.html.

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo.

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes, subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

Siendo la cultura creada por y para la organización, se convierte en un factor que influencia el comportamiento de sus integrantes y la toma de decisiones que afectan positiva o negativamente el desempeño y competitividad de la empresa.

De allí la importancia de identificar la cultura de la organización, que permita modificar y potencializar los comportamientos de manera estructural para responder de manera exitosa las necesidades o retos del entorno.

La **cultura organizacional** es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento, esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

2.1.3. Elementos de la Cultura Organizacional

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos: los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

- **Los valores:** Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.
- **Costumbres:** Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- **Ritos:** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.
- **Historias:** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores,

a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente.

- **Héroes:** son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura.

2.1.4. Tipos de Cultura Organizacional

- **Cultura burocrática:** Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados.
- **Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización.

- **Cultura emprendedora:** Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras.
- **Cultura de mercado:** Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros.

2.1.5. Clasificación de Cultura Organizacional.

- **Cultura fuerte:** Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
- **Cultura débil:** existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por donde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

2.1.6. Características de la Cultura Organizacional

- **Innovación y asunción de riesgos:** Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- **Atención al detalle:** grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- **Orientación a los resultados:** Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- **Orientación hacia las personas:** Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- **Orientación al equipo:** Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- **Energía:** Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

2.1.7. Funciones de la Cultura Organizacional:

En primer lugar tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. Por último la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

2.1.8. Medición de la cultura organizacional

No es fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas pero es importante intentarlo. Usualmente estas mediciones se basan en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias religiosas para conseguir algunas pistas. Entre otras se recurrió a entrevistas y a cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y creencias. En otros casos, el examen de las declaraciones de la filosofía corporativa ha proporcionado ideas sobre la cultura adoptada (las convicciones y valores que la organización declara públicamente) Otro método consiste en realizar entrevistas directas con el personal y averiguar sus percepciones de la cultura de la empresa.

2.1.9. Comunicación de la cultura

Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, han de tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de reciente ingreso. Los individuos en general, están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral.

La **socialización** es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización.

Incluye a la vez métodos formales (por ej. adoctrinamiento militar y capacitación en la empresa) y medios informales (como la asistencia de un mentor) para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal.

Desde la perspectiva de la organización, la socialización es imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el procesos esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.

2.1.10. Desempeño de las empresas.

El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la organización. Por lo tanto el desempeño es una magnitud de los logros de una organización.

Se puede decir que medir el desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

La medición de desempeño es un sistema que permite saber con precisión cuál es la capacidad real de la organización para cumplir sus metas en atención a la disponibilidad real de los medios y recursos, al conocimiento, experiencia, esfuerzo, capacidad y motivación de su equipo humano. Esta más dirigida a evaluar la gestión de los equipos de trabajo que a la gestión personal.⁴

Desde mediados de los 80's se ha generado la aparición de un gran número de estudios sobre el tema de cultura, esto refleja que ha existido un crecimiento exponencial en este tipo de investigaciones, motivadas por la idea de que las culturas fuertes se relacionan positivamente con el desempeño económico

⁴ARRIAGADA, Ricardo. Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal. En: ILPES. Julio 2002, no.20, p.56.

(por ejemplo, Kotter y Hestket, 1992; Denison, 1990), que administrar la cultura es posible (S. Davis, 1984; Oreilly, 1989), y que la cultura es un método eficaz de la gerencia que se emplea en organizaciones ejemplares como HP (Deal y Kennedy, 1982).

Kotter y Heskett encontraron que para fortalecer el desempeño, la cultura necesitaba coincidir con la estrategia de la compañía e incluso entonces, “las culturas estratégicamente adecuadas no promueven el desempeño excelente a través de periodos largos, a menos de que contengan normas y valores que ayuden a las compañías a adaptarse a un entorno cambiante” (Pfeffer, 1990).

En este enfoque se expresa que las organizaciones con culturas fuertes, bien desarrolladas, es una característica importante de las organizaciones de desempeños notables. El término cultura fuerte quiere decir que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos para llevar a cabo negocios firmes.

Las culturas fuertes se asocian con desempeños fuertes por tres razones:

- Con frecuencia una cultura fuerte concilia una estrategia;
- La cultura fuerte conduce a la coincidencia de metas entre los empleados;
- La cultura fuerte lleva al compromiso y la motivación del empleado (Citado por Hellriegel, 1998).

Es posible resumir los efectos de la cultura organizacional sobre el comportamiento y el desempeño del empleado en cuatro ideas básicas: Primero, conocer la cultura de una organización permite a los empleados comprender la trayectoria de la empresa y su enfoque actual. Este conocimiento, brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el futuro. Segundo, la cultura organizacional fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales.

Este comportamiento produce sentimientos compartidos con el objeto de trabajar por metas comunes. Tercero, la cultura organizacional a través de las

normas, representa un mecanismo de control, para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar los indeseables.

Por último, ciertos tipos de culturas, se relacionan en forma directa con mayor efectividad y productividad que otros (Hellriegel, 1998).

Como control organizacional es probable que la cultura esté íntimamente relacionada con el desempeño de la organización, aunque se necesita saber mucho sobre el desarrollo de esa cultura en particular, para validar tal relación.⁵

2.1.11. Innovación.

Una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se perciben como nuevos dentro de la organización. En la función innovadora se presentan dos modalidades: las innovaciones de la organización y las innovaciones en la organización.

Las *innovaciones de la organización* se producen como resultado de una decisión organizacional, en ellas la organización en general cambia, pero no las personas que trabajan en ella, por ejemplo la creación de un nuevo producto. En este tipo de innovación generalmente no se requiere que cambie el comportamiento de las personas.

Las *innovaciones en la organización* requieren de cambios en el comportamiento de las personas, incluye a toda la organización pues se requiere del cambio en las actitudes de los individuos: los directivos, los administradores y los empleados.⁶

La innovación hace referencia a la implantación exitosa de ideas dentro de las organizaciones. Ideas que pueden ser referidas a mejoras en los productos/servicio, en los procesos así como en los sistemas de gestión. Estas

⁵GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Op. Cit., p-14.

⁶Ibíd., p.19.

innovaciones pueden ser incrementales, esto es pequeñas mejoras en lo existente, ó discontinuas llamadas por algunos autores radicales las cuales suponen introducir principios absolutamente nuevos.

En la literatura se hallan numerosos estudios (Burns y Stalker, 1961; Thompson, 1965; Miles y Snow, 1978; Porter, 1983; Skinner, 1984; Cooper, Kleinschmidt, 1987; Damanpour, 1991) que tratan de descubrir los factores organizacionales que permiten a las empresas desarrollar innovaciones con mayor facilidad. Uno de los elementos que se destaca es disponer de una cultura que facilite la Innovación (Glynn, 1996), Cameron y Quin, (1999), afirman que el numeroso fracaso en la implementación de diversos sistemas y mejoras, se debe a que la mayoría de las empresas han procedido únicamente a introducir la técnica concreta sin modificar la cultura existente. Es difícil que se observen mejoras en los resultados tras la introducción de innovaciones si se siguen manteniendo el mismo conjunto de valores, normas y costumbres, ya que pronto el personal volverá actuar igual que lo hacía antes de la nueva situación; se requiere por tanto un ajuste entre el carácter innovador de la organización y su cultura.

La innovación no es únicamente un mecanismo económico o un proceso técnico, sino que sus “dimensiones van más allá hasta constituir un verdadero fenómeno social a través del cual los individuos y la sociedad expresan su creatividad, sus necesidades y deseos.”(DINAPYME, Vilaseca y Torrent, 2003).

2.1.11.1. Cultura Innovadora.

La introducción de innovaciones no es fácil para las organizaciones, por tanto se requiere de una “cultura Innovadora” es decir la existencia real de unos valores, normas y costumbres centrados en el deseo de mejora continua de su entorno de trabajo y de su organización.

La cultura innovadora está basada en valores que potencian el disponer de una visión compartida de la organización; las normas y costumbres en la cooperación entre individuos, la honestidad; la creatividad es otro valor clave, se debe estimular las contribuciones individuales y en grupo, cediendo autonomía, admitiendo la experimentación, valorando las ideas, aceptando los errores y celebrando los éxitos.

Una de las caracterizaciones de la cultura Innovadora es el fortalecimiento de la cohesión, la lealtad y unas normas claras de actitudes y comportamientos apropiados. Se debe promover la autonomía de los equipos de trabajo, al apoyo directivo a la investigación de proyectos, las relaciones departamentales, la confianza, sinceridad, calidez y consideración, la recompensa y el reconocimiento. En la que se propicie la minimización de la resistencia al cambio y permita la introducción de nuevas tecnologías.

2.2. MODELO DENISON.

El Modelo de Denison es el resultado de más de veinticinco años de investigación por Dr. Daniel Denison, anteriormente profesor de la Universidad de Escuela empresarial de Michigan, y actualmente profesor del Desarrollo Organizativo en IMD - el Instituto Internacional del Desarrollo de Gestión en Lausana, Suiza, en el lazo entre la cultura organizativa y medidas de desempeño de última línea como el rendimiento de la inversión, el crecimiento de ventas, la calidad, satisfacción de innovación y empleado. El modelo es la base para dos inspecciones diagnósticas, la Inspección Organizativa de la Cultura y la Inspección del Desarrollo de Liderazgo, desarrollado por Daniel R. Denison y William S. Neale que ha sido utilizado por más de 5000 organizaciones en todo el mundo.⁷

⁷<http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx>

Es un modelo de cultura organizacional que pueden ser utilizados para "la gestión del cambio (Denison, 1990; Denison y Misbra. 1995; Denison et al, 2000). Varias características distinguen este modelo de la mayoría de los otros. En primer lugar, se basa en la investigación sobre cómo la cultura influye en el desempeño de la organización y se centra en los rasgos culturales que han surgido de la investigación como si tuvieran un impacto clave en los resultados empresariales.

En contraste con la mayoría de las referencias que hacen hincapié en la singularidad de las culturas de organización, este modelo se centra en generalizaciones comparativas de las culturas como los niveles de valores. Al mismo tiempo, el modelo reconoce que hay muchos aspectos de los niveles culturales más profundos de las creencias y supuestos que son difíciles de generalizar acerca de todas las organizaciones⁸.

El modelo de cultura de Denison se basa en cuatro características culturales, o tipologías de patrones de comportamiento o formas de actuación, que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional:

Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, y Misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems del cuestionario.

En la figura 1. El modelo de cultura organizacional de Denison, representan las características e índices que constituyen la cultura organizacional.

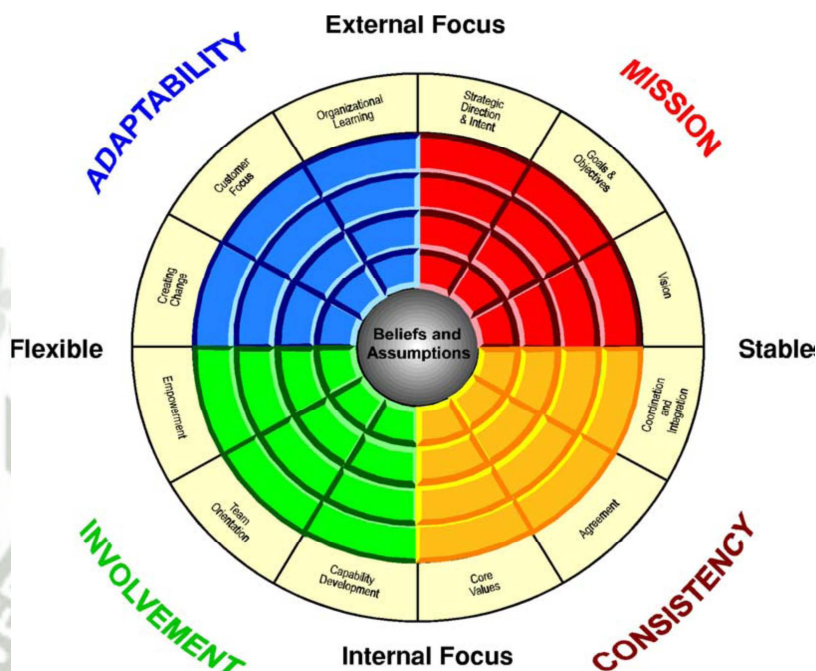
Los cuatro cuadrantes del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional.

Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características.

⁸DENISON, Daniel. Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change?.June 2000. International Institute for Management Development.

Las características y los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes, Flexibilidad versus Estabilidad sobre el eje horizontal y del Foco Externo y del Foco Interno sobre el eje vertical.

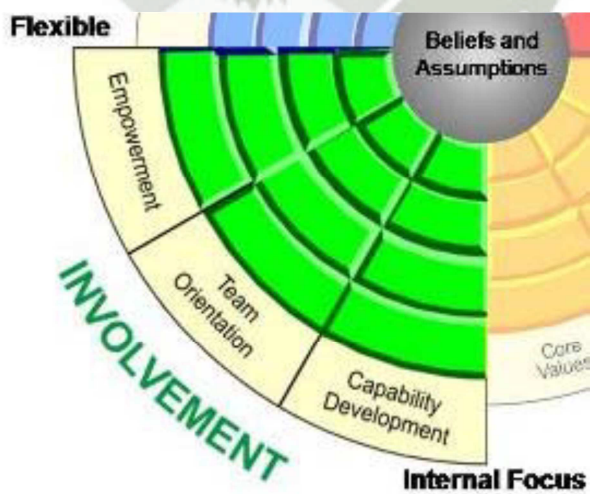
Figura 1. Modelo de Cultura Organizacional de Denison



www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx.

2.2.1. Involucramiento (*Involvement*).

Figura 2. Característica de Involucramiento y sus índices.



www.denisonconsulting.com.

Esta característica demuestra qué tanto la organización se orienta a la construcción de la capacidad humana, el sentido de pertenencia y la responsabilidad humana.

Las organizaciones efectivas facultan a su gente, se construyen a sí mismas alrededor de los equipos, y desarrollan la capacidad humana a todos los niveles.

(Becker, 1964; Lawler, 1996; Likert, 1961). Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización.

Las personas, a todos los niveles, sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan sus trabajos y que estos están directamente conectados con los objetivos de la organización. (Spreitzer, 1995).

El análisis de Involucramiento puede contestar a la pregunta: ¿Están las personas alineadas y comprometidas con la organización?

En el modelo este rango se mide con tres índices: involucramiento o empoderamiento, Orientación al Equipo y Desarrollo de Capacidades:

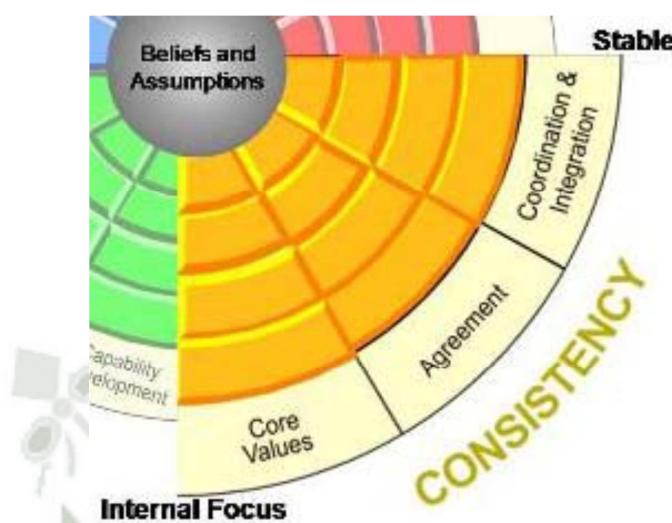
Involucrimiento: los individuos tienen la autoridad, iniciativa y capacidad para gestionar su propio trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

Orientación al equipo: el valor se coloca en trabajar de forma cooperativa hacia objetivos comunes para que todos los empleados se sientan mutuamente responsables. La organización se basa en esfuerzo de equipo para realizar su trabajo.

Desarrollo de capacidades: la organización continuamente invierte en el desarrollo de habilidades del empleado con el fin de ser competitivo en el negocio y cumplir con las necesidades internas de la organización.

2.2.1.1. Consistencia (*Consistency*).

Figura 3. Característica de Consistencia y sus índices.



www.denisonconsulting.com

La consistencia es la fuente de la integración, coordinación y el control, señala hasta donde la organización se orienta a la definición y creación de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos ampliamente difundidos, generando una base de gobierno dentro de la organización.

Las organizaciones son efectivas en razón de su consistencia e integración interna. El comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales (corevalues), los líderes y sus seguidores poseen la habilidad de lograr acuerdos (aún cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Los empleados poseen un alto nivel de compromiso, valores y métodos distintivos, pero sobre todas las cosas una gran guía que define lo que se puede y debe hacer.

Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de

las personas. Un sistema compartido de supuestos, creencias y valores funciona como un sistema de control internalizado.

La consistencia es entonces una fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental (mindset) común y de un alto grado de conformidad.

El análisis de la “consistencia” busca responder a la pregunta: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?

Esta característica se mide con los siguientes índices: Valores Centrales, Acuerdo y Coordinación e Integración.

Valores Fundamentales: los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de las expectativas.

Acuerdo: los miembros de la organización son capaces de llegar a un acuerdo sobre cuestiones fundamentales o situaciones críticas. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo y la habilidad de conciliación en eventos adversos.

Coordinación e integración: diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos para así lograr objetivos comunes. Los límites de la organización no deben interferir en la elaboración de un buen trabajo. También se evalúa la manera de hacer negocios, su coordinación, los alineamientos entre niveles jerárquicos, perspectivas compartidas, coordinación entre diferentes áreas y comparación interna y externa de la actuación.

2.2.1.2. Adaptabilidad (*Adaptability*).

Figura 4. Característica de Adaptabilidad y sus índices.



www.denisonconsulting.com.

Esta característica señala qué tanto la organización convierte las demandas del entorno de los negocios en acciones efectivas de respuesta.

Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos y aprenden de sus errores, tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio.

La adaptabilidad se soporta en la capacidad de recibir, interpretar e interpelar las señales del entorno externo, generando cambios en el entorno interno que incrementa las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización.

Son tres los aspectos que impactan directamente la eficiencia de la organización:

- La habilidad de la organización para percibir y responder al entorno externo, permite a la organización identificar las posibles amenazas y convertirlas en oportunidades y las oportunidades a su vez en fortalezas de la compañía.

- La habilidad que tiene la organización para responder a los consumidores internos, teniendo en cuenta departamento, nivel o función.
- La capacidad de adaptación que tiene la organización para montar un nuevo set de comportamientos y procesos, o reinstitucionalizarlos a manera de adaptación.

Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de generar y entregar valor a sus clientes. Las organizaciones fuertes en adaptabilidad generalmente experimentan crecimiento en las ventas y su participación de mercado.

La adaptabilidad busca responder a la pregunta: ¿La organización “escucha” a su mercado?

Esta característica se mide con los siguientes tres índices: Creación de Cambio, Enfoque en el cliente, Aprendizaje Organizacional.

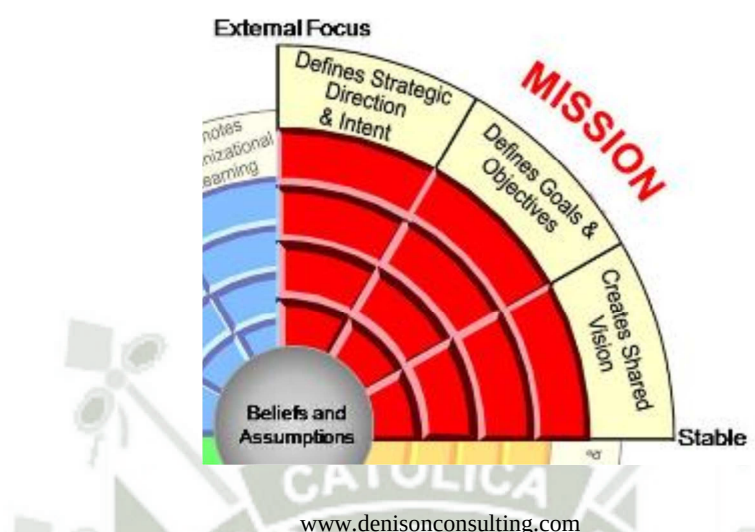
Creación de cambio: la organización es capaz de crear formas de adaptación a las nuevas necesidades. Es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales, y anticipar los cambios futuros.

Enfoque al cliente: la organización entiende y reacciona a sus clientes y provee sus necesidades futuras. En él se refleja el grado en que la organización es impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes

Aprendizaje Organizacional: la organización recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno en oportunidades para el fomento de la innovación, adquirir conocimientos, capacidades y desarrollo.

2.2.1.3. Misión (Mission).

Figura 5. Característica de Misión y sus índices.



Esta característica muestra hasta donde la organización ha definido una dirección a largo plazo con sentido para sí misma.

Las organizaciones exitosas tienen un claro sentido de propósito y una dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y que expresa la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro.

La misión da el propósito y el sentido a la organización, gracias a que esta define la razón social y los roles externo que tiene la organización. Esta provee una directriz y metas que sirven como curso de acción tanto para la organización como para sus miembros. El sentido de la misión permite que la organización pueda darle forma al comportamiento por medio de la visualización del deseo a futuro, es decir, es lo que permite a la organización no salirse de curso en ningún momento.

La definición y despliegue de la misión en la organización direcciona su comportamiento tanto en el corto como en el largo plazo.

En términos de una pregunta: ¿Sabe la organización hacia donde se dirige? Esta característica se mide a través de los siguientes índices: Dirección e Intención Estratégicas, Metas y Objetivos y Visión:

Dirección Estratégica e Intenciones: es conveniente transmitir claramente las estrategias de la organización con el fin de establecer el propósito de la organización, dejar en claro cómo todos pueden contribuir y "hacer su marca" en la industria.

Metas y Objetivos: un conjunto claro de objetivos y metas pueden estar relacionadas con la misión, visión y estrategia, generando espacios y directrices que guíen el comportamiento y orienten el trabajo de los individuos de la organización.

Visión: la organización tiene una visión compartida del deseo de lo que quiere que sea la organización a futuro. Involucra valores, captura los pensamientos y sentimientos de la gente que compone la organización, es decir, es el deseo que comparten los fundadores de las organizaciones y hacia donde se ven proyectados de manera ambiciosa, direccionándolos a través de acciones y guías.⁹

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

- 3.1. ALVAREZ VALVERDE, Shirley Yissela (2001). Perú. LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES RELEVANTES EN LA EFICACIA DEL INSTITUTO DE OFTALMOLOGÍA. ABRIL – AGOSTO. El objetivo del presente estudio es analizar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Instituto de Oftalmología, identificando los principales problemas laborales y su influencia en el grado de satisfacción del paciente. Concluyendo que Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las

⁹DENISON, D.R. y NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.

organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas. La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables. La cultura organizacional del INO es desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros. El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el INO se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas retantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral. El deficiente desarrollo de la cultura en la organización ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades.

- 3.2. RIVAS G. María y SAMRA A. (2010) Lima-Perú. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO AL CENTRO CLINICO QUIRURGICO DIVINO NIÑO C.A. Cuyos objetivos fue analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A. Llegando a concluir que: El C.C.Q. Divino Niño,

C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de operación establecidos como una norma, pero el conocimiento de la cultura organizacional presente en la institución no es del todo conocida por el personal, producto de que la mayoría de sus miembros son de nuevo ingreso. Cabe destacar que una de las características de la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es la de estar orientada a los resultados, según información proporcionada por el mismo personal. Los trabajadores del C.C.Q. Divino Niño, C.A. expresaron que la función que cumple la cultura organizacional en éste recinto de salud es la de transmitir un sentido de identidad a los miembros. A pesar de que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando para esta organización, demostraron tener noción o poco conocimiento sobre algunos elementos culturales como lo son: los valores, ritos y costumbres. En cuanto al conocimiento de las historias y los héroes que también forman parte de los elementos culturales, es importante señalar, que un porcentaje elevado desconoce los mismos. Es curioso que el personal que tiene más de 4 meses en adelante no haya contestado estas preguntas del cuestionario. Una cultura está fuertemente influenciada por el tipo de liderazgo. En el C.C.Q. Divino Niño, C.A. se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático. Es beneficioso el liderazgo autocrático ya que se considera como uno de los que ayuda a que los elementos culturales, las normas y políticas organizacionales, se cumplan como es debido. El desempeño del personal en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es evaluado a través de la supervisión. En cuanto a la forma en que es recompensado el personal por su desempeño, los resultados de la investigación arrojaron una cifra alarmante del 100% que no manifestaron ninguna de las opciones propuestas en el cuestionario, por lo que es notable la existencia de una gran debilidad en los sistemas de recompensas o incentivos que deberían recibir los trabajadores por el cumplimiento o buen desempeño de sus actividades laborales. Debido a ésta situación podría surgir el descontento o desmotivación laboral, apatía y desidia en los trabajadores de ésta institución. Las normas que regulan la conducta del personal y de las actividades que realizan en la empresa, son conocidas y aceptadas por los mismos. Por otro lado los investigadores determinaron que las sanciones al personal por el

incumplimiento de las normas si se aplican. Haciendo referencia a la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. se pudo conocer que si existe pero en cierto grado, los investigadores consideran que éste resultado es producto a que la mayoría del personal es nuevo en la organización. En cuanto a la gerencia, por medio del cuestionario detectaron los investigadores que la gerencia si toma en cuenta los elementos culturales para realizar la evaluación del desempeño del personal. concluyendo que si existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados.

4. OBJETIVOS

- 4.1. Identificar las características que presenta el indicador involucramiento de la cultura organizacional en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud de Arequipa.
- 4.2. Identificar las características que presenta el indicador consistencia de la cultura organizacional en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud de Arequipa.
- 4.3. Identificar las características que presenta el indicador adaptabilidad de la cultura organizacional en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud de Arequipa.
- 4.4. Identificar las características que presenta el indicador misión de la cultura organizacional en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud de Arequipa.
- 4.5. Identificar las características que presenta la cultura organizacional en global en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahaura EsSalud de Arequipa.

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICA E INSTRUMENTO

1.1. Cuadro de Coherencias

Variable	Indicadores	Subindicadores	Técnica	Instrumento	Items
Cultura Organizacional	1. Involucramiento	1.1. Envolvimiento	C U E S T I O N A R I O	Cédula de Preguntas	1 al 5
		1.2. Orientación al equipo			6 al 10
		1.3. Desarrollo de capacidades			11 al 15
	2. Consistencia	2.1. Valores Centrales			16 al 20
		2.2. Acuerdo			21 al 25
		2.3. Coordinación e Integración			26 al 30
	3. Adaptabilidad	3.1. Creación del cambio			31 al 35
		3.2. Enfoque en el cliente			36 al 40
		3.3. Aprendizaje organizacional			41 al 45
	4. Misión	4.1. Dirección e intención estratégica.			46 al 50
		4.2. Objetivos y metas			51 al 55
		4.3. Visión			56 al 60

1.2. Instrumento

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA EN SALUD

FORMULARIO DE PREGUNTAS

1. DATOS GENERALES

1. Profesión
 - Médico ()
 - Enfermera ()
 - Obstetriz ()
 - Asistente Social ()
 - Nutricionista ()
 - Empleado ()
 - GTécnica de Enfermería ()

2. Género
 - Masculino ()
 - Femenino ()
3. Edad
 - 20 – 29 años ()
 - 30 – 39 años ()
 - 40 – 49 años ()
 - 50 – 59 años ()
 - 60 a más años ()
4. Tiempo de Servicios
 - Uno a Cuatro años ()
 - Cinco a Nueve años ()
 - Diez a Catorce años ()
 - Quince a Diecinueve años ()

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

DENISON, D.R. y NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOC), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.

Estimado trabajador de salud que labora en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara EsSalud, les solicito que puedan colaborar con el llenado de la presente encuesta que servirá para determinar la Cultura Organizacional existente en su institución.

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los miembros de este servicio están muy comprometidos con su trabajo.					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7. Trabajar en este servicio es como formar parte de un equipo.					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					

10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por si mismas.					
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13. Este servicio invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14. Las capacidades de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
16. Los líderes y directores prácticas lo que pregonan.					
17. Existen un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintas.					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19. Ignorar los valores esenciales de este servicio te ocasionará problemas					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22. Este servicio tiene una cultura “fuerte”					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar nuestras metas					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29. Trabajar con alguien de otro servicio de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					

37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”					
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplos a otras organizaciones.					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. UBICACIÓN ESPACIAL

Se realizará en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara – EsSalud de Arequipa.

2.2. UBICACIÓN TEMPORAL

El estudio se realizará entre los meses de Octubre del 2012 a Marzo 2013.

2.3. UNIDADES DE ESTUDIO

En la presente investigación, las unidades de estudio fue el personal de salud que laboran en el Hospital.

2.3.1. Universo

El universo está conformado por

Médicos	:	18
Enfermeras	:	26
Técnicas de Enfermería	:	14
Nutricionista	:	1
Químico farmacéutico	:	<u>1</u>
Total		60

Aplicando los criterios de inclusión y exclusión siguientes, se puedo obtener la muestra final.

Criterios de Inclusión

- Personal de salud que este laborando actualmente en el Servicio de Emergencia

Criterios de Exclusión

- Personal de salud que se encuentre con vacaciones, descanso médico

Muestra:

Siendo el número del personal de salud a investigar, el de 54.

3. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1. ORGANIZACIÓN

- a. Se coordinará con la Escuela de Postgrado de la UCSM, para la emisión de la Carta de Presentación.
- b. Se coordinará con el Director del Hospital III YanahuaraEsSalud – Arequipa, para la obtención del permiso correspondiente.
- c. Se coordinará con Jefe del Servicio de Emergencia para poder determinar las fechas y horarios en las que se aplicará el instrumento.

3.2. RECURSOS

A. Humanos

- **Investigador**

Fiorella Alejandra Molina Martínez

- **Participantes**

El personal de salud que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara EsSalud de Arequipa.

B. Material y Financiamiento

El material obtenido por la investigadora se financiará con recursos propios.

3.3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para el desarrollo de la investigación se aplicó la Cédula de preguntas de Denison, constituida por 60 preguntas cerradas, la cual permite generar una descripción y un análisis directo, sistémico y comprensible del perfil cultural por medio de la evaluación de los patrones de comportamiento.

Para cada una de las cuatro características culturales básicas: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, el modelo define tres índices para cada una de ellas, los cuales son medidos por cinco ítems o preguntas, como se muestra a continuación:

Distribución de preguntas en la encuesta Denison.

CARACTERÍSTICA	INDICES	No. de preguntas o ítems.
<i>Involucramiento</i>	Envolvimiento	1 al 5
	Orientación al equipo	6 al 10
	Desarrollo de capacidades	11 al 15
<i>Consistencia</i>	Valores Centrales	16 al 20
	Acuerdo	21 al 25
	Coordinación e Integración	26 al 30
<i>Adaptabilidad</i>	Creación del cambio	31 al 35
	Enfoque en el cliente	36 al 40
	Aprendizaje organizacional	41 al 45
<i>Misión</i>	Dirección e integración estratégica.	46 al 50
	Objetivos y metas	51 al 55
	Visión	56 al 60

DENISON, D.R. y NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.

Las preguntas fueron medidas bajo el diseño de la escala de Likert:

Escala Likert.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

DENISON, D.R. y NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.

Baremo

- 1 – 2 Subcultura
- 2.1 – 3 Cultura débil
- 3.1 – 4 Cultura consolidada
- 4.1 – 5 Cultura fuerte

3.4. CRITERIO PARA EL MANEJO DE RESULTADOS

- Concluida la recolección de datos se procederá a la tabulación, análisis e interpretación de los mismos.
- Se procederá a la elaboración de los cuadros estadísticos y elaboración de las gráficas correspondientes. El análisis estadístico consistirá en la determinación de las frecuencias y porcentajes en las tablas N° 1 al 4 y posteriormente se trabajará con promedios de la Tabla N° 5 al 9.
- Se presentará las conclusiones del trabajo.

IV. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	2012												2013											
	Octubre				Nov				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
• Recolección de datos	X	X	X	X	X	X	X	X	X															
• Tabulación, análisis e interpretación de resultados										X	X	X	X											
• Elaboración del informe final														X	X	X	X	X	X	X				
• Presentación del informe final																					X	X		



V. BIBLIOGRAFÍA

1. BOHM, S. Compendio de Administración. Edit. Interamericana. México 2004.
2. BONAVIA, Thomas y otros. Adaptación al castellano y estudio factorial del Denison Organizational Culture Survey. En: Psicothema. 2009.
3. CHIAVENATO ADALBERTO. Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial Interamericana. Mc Graw Hill. Buenos Aires. 2004.
4. DE SOUZA, Adriana. Cultura Organizacional. De Souza & Partners. 2001.
5. DENISON, D.R. y NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.
6. DENISON, Daniel. Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change? June 2010. International Institute for Management Development.
7. DOLAN S.L. VALLE R. JACKSON S.E. Gestión Administrativa. Editorial Mc Graw Hill. España 2003.
8. ESCRIVÁ J. CLAR F. FORCADA E. Administración y Gestión de los establecimientos de salud. Editorial Mc Graw Hill. España 2006.
9. FONSI, M. y colab. Gerentes del Mañana. Nuevos Enfoque y Propuestas. Edit. Calmex. México. 2006
10. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Documentación: presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008.
11. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Referencias bibliográficas: contenido y estructura. NTC 5613. Bogotá D.C.: El Instituto, 2008.

12. KALO H. C. Nueva Gerencia, un Camino al cambio. 2da Edición Edit. Jhalom, Venezuela. 2007
13. LAUNDER H. et. al. Administración Estratégica. 3ra Edición. Edit. Kampas, USA. 2006
14. MADARES, S. Administración en Salud. Edit. Omega. México. 2010
15. MARRINER, ANN. Manual para la Administración en Enfermería. Editorial Interamericana. Mc. Graw Hill. Cuarta Edición. México. 2006
16. MARTINEZ PÉREZ, RICARDO JOSÉ. Gestión Comercial y Servicio de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. España. 2005
17. PAJUELO PONCE, Rossana Modulo Gestión Administrativa en Salud (Compilación).Edit. UCSM. Arequipa- Perú. 2010
18. PALACIO M y otros. Administración Moderna, 4ta Edición. Edit. Kapeluz México. 2006
19. PONCE DEL SOLAR M. Nuevas tendencias en Administración: Mejorando su calidad. Ed. Atlanta. España. 2008
20. RODRÍGUEZ G. GAGO L. KOKHAR. Empresa. Organización de Empresas Edición. Editorial Mc Graw Hill. España. 2007
21. ROVERE MARIO. Planificación Estratégica de Recursos en Salud. Serie Desarrollo de Recursos Humanos N° 96. OPS/OMS. 2008
22. RUIZ E. LOPEZ S. JIMENEZ M. Gestión Administrativa. Editorial Mc Graw Hill. España. 2009
23. SALAS CEDO M y otros. Alerta en los Servicios de Salud. Resumen de la Atención en los Países de bajos Recursos. Rev. Milenium 25. Colombia 2004.
24. SALAS M. H. Estrategias para la Buena Administración. Edit. Maddon S.A. Colombia. 2007

25. STEPHEN Y COLABORADORES. Administración. Editorial Prentice Hall. Quinta edición. México. 2009
26. STONES. E. Administración. 2da Edic. Edit. Mc. Graw Hill. México. 2002
27. VALDIVIESO CAMACHO, Mario y Jaime. Reflexiones para una vida mejor. 7 ed. Bogotá D.C.: Olitocomputo Ltda, 2006.
28. WHEATLEY, Hamel y Prahalad, Administración de Recursos Humanos, Edit. Omega. Colombia. 2008

HEMEROGRAFÍA

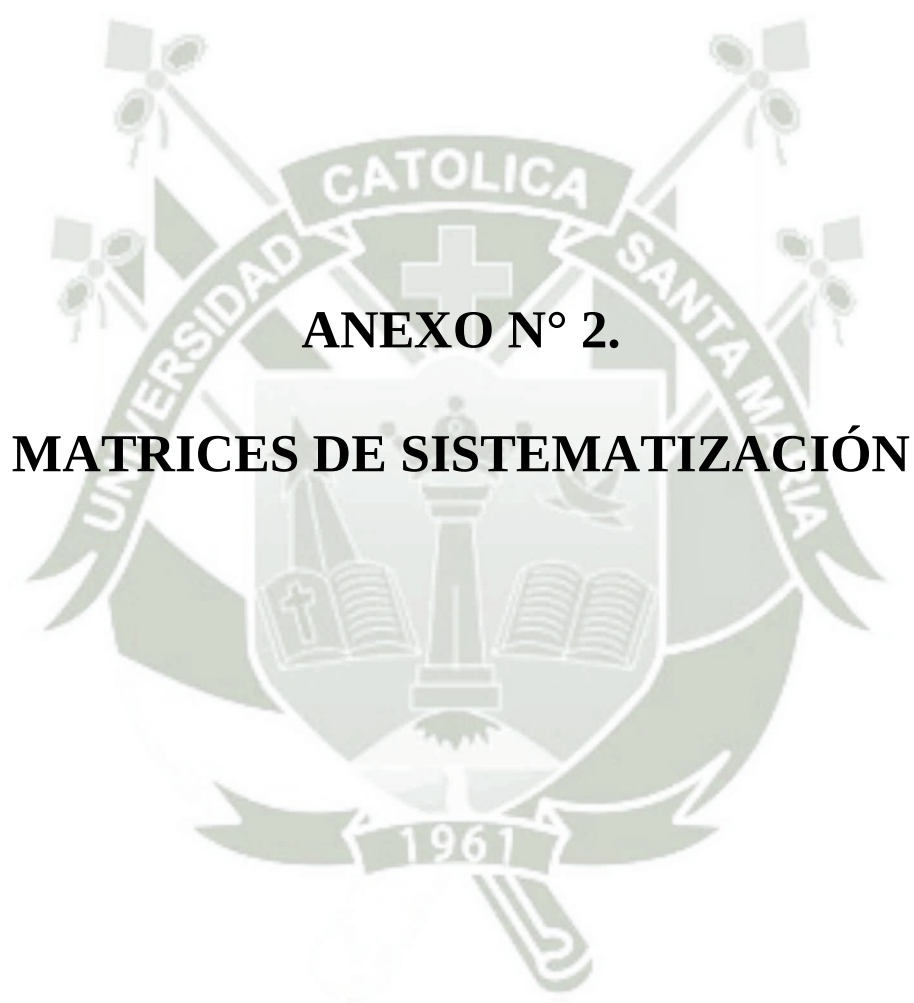
29. PARAMO MORALES, Dagoberto. Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. En: Revista colombiana de marketing. Junio 2001, año 2, no.2, p.26.
30. Rev. Médica. N° 24. Gerentes y Empleados en Salud; ¿En busca del cambio?. Lima, 2003
31. RICARDO BRAY, Rafael Guillermo y GÓMEZ ROLDÁN, Ignacio. Cultura organizacional y desempeño en empresas bogotanas. En: V Congreso internacional de análisis organizacional, modernidad, ética e intervención en las organizaciones (8,9 -10, noviembre: Guanajuato, México).
32. RICARDO BRAY, Rafael Guillermo. Debate teórico sobre la interrelación entre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. En: The Anáhuac Journal. 2006. Vol. 6, no.1, p.9-34. ISSN 1405-8448.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

33. GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda. Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. 2007. www.eumed.net/libros/2007a/221/
34. Gobierno de Chile, 2002 www.saludyfuturo.cl/images/pdf/gestion.pdf_24.03.09
35. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/

36. VARGAS HERNÁNDEZ, José G. La culturocracia organizacional de México. Ed. electrónica, www.eumed.net/libros/2007b/.
37. www.comunicacionorganizacional.com
38. www.denisonconsconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx.
39. www.denisonconsulting.com.
40. www.eumed.net/libros/2007a/221/
41. www.geren/salud/ops/rev.234?_not/19_23.03.09
42. www.lanotadigital.com
43. www.mercadero.com
44. www.serv.salud?//medic.calidad/itm/pdf_25-03-09





ANEXO N° 2.

MATRICES DE SISTEMATIZACIÓN

ANEXO 2.1

ITEMS DE INVOLUCRAMIENTO

ÍTEMS	Promedio	INDICE	CARACTE-RÍSTICA
1. La mayoría de los miembros de este servicio están muy comprometidos con su trabajo.	3,48	Envolvimiento	INVOLUCRAMIENTO
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	3,24	Envolvimiento	INVOLUCRAMIENTO
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	3,37	Envolvimiento	INVOLUCRAMIENTO
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	3,41	Envolvimiento	INVOLUCRAMIENTO
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	3,78	Envolvimiento	INVOLUCRAMIENTO
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	3,00	Orientación en equipo	INVOLUCRAMIENTO
7. Trabajar en este servicio es como formar parte de un equipo.	3,44	Orientación en equipo	INVOLUCRAMIENTO
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	3,72	Orientación en equipo	INVOLUCRAMIENTO
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	3,83	Orientación en equipo	INVOLUCRAMIENTO
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	3,59	Orientación en equipo	INVOLUCRAMIENTO
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	3,20	Desarrollo de capacidades	INVOLUCRAMIENTO
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	3,66	Desarrollo de capacidades	INVOLUCRAMIENTO
13. Este servicio invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	2,93	Desarrollo de capacidades	INVOLUCRAMIENTO
14. Las capacidades de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	4,20	Desarrollo de capacidades	INVOLUCRAMIENTO
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	2,80	Desarrollo de capacidades	INVOLUCRAMIENTO

ANEXO N° 2.2

ITEMS DE CONSISTENCIA

ÍTEMS	Promedio	INDICE	CARACTERÍSTICA
16. Los líderes y directores prácticas lo que pregonan.	2,820	Valores centrales	CONSISTENCIA
17. Existen un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintas.	2,96	Valores centrales	CONSISTENCIA
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	3,38	Valores centrales	CONSISTENCIA
19. Ignorar los valores esenciales de este servicio te ocasionará problemas	3,85	Valores centrales	CONSISTENCIA
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	3,78	Valores centrales	CONSISTENCIA
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	3,38	Acuerdo	CONSISTENCIA
22. Este servicio tiene una cultura “fuerte”	3,07	Acuerdo	CONSISTENCIA
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	2,85	Acuerdo	CONSISTENCIA
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar	2,94	Acuerdo	CONSISTENCIA
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	3,69	Acuerdo	CONSISTENCIA
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	3,47	Coordinación e integración	CONSISTENCIA
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	3,03	Coordinación e integración	CONSISTENCIA
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	2,93	Coordinación e integración	CONSISTENCIA
29. Trabajar con alguien de otro servicio de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	2,80	Coordinación e integración	CONSISTENCIA
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	3,20	Coordinación e integración	CONSISTENCIA

ANEXO N° 2.3

ITEMS DE ADAPTABILIDAD

ÍTEMS	Promedio	INDICE	CARACTE- RÍSTICA
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	3,45	Creación del al cambio	ADAPTABILIDAD
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	3,72	Creación del al cambio	ADAPTABILIDAD
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	3,44	Creación del al cambio	ADAPTABILIDAD
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	2,79	Creación del al cambio	ADAPTABILIDAD
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	3,14	Creación del al cambio	ADAPTABILIDAD
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	3,51	Enfoque en el cliente	ADAPTABILIDAD
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	3,69	Enfoque en el cliente	ADAPTABILIDAD
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	3,31	Enfoque en el cliente	ADAPTABILIDAD
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	3,31	Enfoque en el cliente	ADAPTABILIDAD
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	3,72	Enfoque en el cliente	ADAPTABILIDAD
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	4,12	Aprendizaje Organizacional	ADAPTABILIDAD
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	2,95	Aprendizaje Organizacional	ADAPTABILIDAD
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”	2,51	Aprendizaje Organizacional	ADAPTABILIDAD
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	4,22	Aprendizaje Organizacional	ADAPTABILIDAD
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”	3,63	Aprendizaje Organizacional	ADAPTABILIDAD

ANEXO N° 2.4

ITEMS DEMISIÓN

ÍTEMS	Promedio	INDICE	CARACTERÍSTICA
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	3,64	Dirección e integración estratégica	MISIÓN
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplos a otras organizaciones.	3,58	Dirección e integración estratégica	MISIÓN
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	3,91	Dirección e integración estratégica	MISIÓN
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	3,58	Dirección e integración estratégica	MISIÓN
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	3,19	Dirección e integración estratégica	MISIÓN
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	3,51	Objetivos y metas	MISIÓN
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	3,47	Objetivos y metas	MISIÓN
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	3,33	Objetivos y metas	MISIÓN
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	3,64	Objetivos y metas	MISIÓN
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	3,77	Objetivos y metas	MISIÓN
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	3,63	Visión	MISIÓN
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	3,60	Visión	MISIÓN
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	2,62	Visión	MISIÓN
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	3,24	Visión	MISIÓN
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	3,40	Visión	MISIÓN