

Trabajo Original

Facultad de Ciencias Médicas Dr. Faustino Pérez Hernández

La Cultura y Clima Organizacional. Su influencia en la eficacia de la Organización: Ciclo Básico de la Facultad de Ciencias Médicas Dr. Faustino Pérez Hernández de Sancti Spíritus.

Culture and organizational atmosphere. Their influence in the effectiveness of organization: Basic cycle of the Dr. Faustino Pérez Hernández Faculty of Medical Sciences of Sancti Spíritus.

Dra. Anastasia Valdivia Pérez¹, Dr. Fernando Fernández Viñas², Dra. Natalia García Luna², MSc. María de la C de Rojas Gómez³

Especialista de 2^{do} grado en Ginecología y Obstetricia. Máster en Ciencias de la Educación. Profesor Titular ¹

Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesore Auxiliar ²

Licenciada en Psicología. Máster en Ciencias de la Educación. Profesora Auxiliar ³

RESUMEN

En la Universidad Médica de Sancti Spíritus se elaboró una metodología para el diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional que permita garantizar el cambio en una institución educacional. Esta metodología se aplicó a los integrantes del colectivo del área básica para realizar el diagnóstico en sí, proponer estrategias y acciones que tiendan a su perfeccionamiento. Se utilizaron los métodos teóricos investigación acción, histórico lógico, el análisis de expertos, el análisis y síntesis así como métodos empíricos particulares como encuestas, cuestionario, entrevistas y análisis grupal. Se determinaron los valores compartidos y la actitud global directiva que permita tanto al equipo de dirección como a los miembros de la organización enfrentar el cambio. Se clasificó la Cultura y el Clima Organizacional imperante. Se propusieron las estrategias y un plan de acción según el resultado de 21 instrumentos aplicados con vistas a elevar la identidad, la racionalidad y sentido de pertenencia a la Facultad, lo cual propiciará desarrollar la Cultura Organizacional.

DeCS: CULTURA ORGANIZACIONAL, INSTITUCIONES DE SALUD

SUMMARY

At the Medical University of Sancti Spíritus, a methodology was elaborated for the diagnosis of culture and organizational atmosphere that allows to guarantee the change in an educational institution. This methodology was applied to members of the community of the basic area to carry out the diagnosis as such, to propose strategies and actions that tend to its improvement. The methods used were theoretical investigation, action, historical logical, the analysis of experts, the analysis and synthesis as well as particular empirical methods such as surveys, questionnaire, interviews and group analysis. The shared values and the directive global attitude that allows the directing team, as well as the members of the organization, to face the change were determined.

Culture and the prevailing organizational atmosphere were classified. Strategies and an action plan were proposed, according to the results of 21 instruments applied with a view to elevating identity, rationality and sense of belonging to the Faculty, which will facilitate the development of an organizational culture.

MeSH: ORGANIZATIONAL CULTURE, HEALTH FACILITIES

INTRODUCCIÓN

Los requerimientos de una sociedad en cambio constante determinan presiones que las Instituciones de Educación Superior (I.E.S) enfrentan en medio de grandes esfuerzos por brindar una formación de calidad; por lo que la pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia centran el quehacer universitario de hoy y dentro de este contexto la definición de la misión, objetivos y estrategias de la Universidad cobran particular importancia.

La situación actual del país demanda una modernización en los sistemas de dirección de las Instituciones Universitarias para enfrentar retos y desafíos que imponen los nuevos tiempos, así como una sociedad en continuo proceso de cambio.

Las universidades del siglo XXI deben asumir el cambio y el futuro a través de aplicaciones de nuevos métodos y estilos de dirección.

El incremento de la complejidad de las tareas de dirección y administración de las universidades según Belloso (1998) requiere de una nueva cultura de gestión universitaria.¹

Para lograr el éxito de nuevos estilos de dirección se requiere de una buena consolidación de la Cultura Organizacional en la institución, es decir, la implementación de los procesos y sistemas administrativos eficientes en lo referente a la planificación, el control administrativo, la motivación y estimulación y por supuesto una estructura organizativa apropiada.

Según señala Schein (1988) la esencia de la cultura es el conjunto de supuestos básicos y creencias que comparten todos los miembros de la organización; operan sin que el individuo tenga conciencia de ello; definen lo que las personas “ dan por hecho ” en relación al funcionamiento de la Organización y su entorno. ²

En el desarrollo organizacional el clima es uno de los aspectos más aludidos, es multidimensional, debido a ello se considera al mismo como la personalidad de la organización.

Alvarez Blanco (1999) lo define como la percepción individual de diferentes aspectos de la organización que conlleva a un análisis cualitativo o de calidad de vida en que se desarrolla la misma. ³

El objetivo principal de este trabajo es establecer el diagnóstico de la Cultura y el Clima Organizacional del área básica y los procesos que lo integran, apoyado en una metodología para evaluarlo.

Para el desarrollo de este trabajo se siguió el diseño experimental siguiente:

- Estudio del desarrollo organizacional en las instituciones educativas. Confección de una metodología para el estudio del diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional. Estudio de la eficacia Organizacional. Estudio de los procesos de comunicación, toma de decisiones y liderazgo en el área básica de la facultad. Influencia de la eficacia de los

grupos, profesores y estudiantes en el proceso educativo. Estrategias y plan de acción para garantizar la eficacia de la organización.

MATERIAL Y MÉTODO

Este trabajo investigativo se realiza en el Área Básica de la Facultad compuesta por los departamentos docentes de Ciencias Fisiológicas, Ciencias Morfológicas, Educación Física, Idioma, Informática Médica, Extensión universitaria, Filosofía e Historia y la Cátedra de Medios Diagnósticos, todos subordinados al vicedecano del Área Básica.

Se trabajó con una Comisión de Expertos compuesta por profesores de experiencias, titulares, auxiliares y máster. Se analizaron los instrumentos a aplicar, realizándose un pilotaje con los mismos, evaluados por estos profesores que permitió su validación.

Se tomó como modelo en el diagnóstico de cultura una adaptación del método clínico de Schein. Se aplicaron 21 instrumentos a 30 profesores del Área Básica (vicedecano, jefe de departamentos docentes y profesores principales de las asignaturas) que conformaron el universo de estudio.

Se realizaron actividades grupales e individuales.

Se utilizó como método estadístico el análisis porcentual y los indicadores característicos de algunos instrumentos aplicados.

RESULTADOS

En el estudio de la Cultura Organizacional a nivel del Área Básica los resultados obtenidos de acuerdo a la actitud directiva del equipo de dirección es la dificultad en el proceso de comunicación, sencillez, integración y compromiso con la calidad.

Se constató dificultades en el liderazgo y en la aplicación de una dirección participativa. Al analizar la percepción del poder en el Área Básica se caracteriza por el poder de premiación, es decir, el grupo gusta de que se le reconozca la labor realizada.

Basados en el estudio de los valores compartidos y los que más aceptó el área estudiada se considera la clasificación de la cultura fundamentalmente a aquella inducida por la evolución organizacional, siendo la Cultura Reactiva la más representativa.

El Clima Organizacional del Área Básica de acuerdo a los instrumentos aplicados lo clasificamos de Paternalista.

DISCUSIÓN

Para garantizar el desarrollo de una adecuada Cultura organizacional, es necesario formar en la Facultad un equipo de dirección que asuma una actitud directiva que asegure el éxito de los subordinados en el desempeño de las tareas, cumpliendo los objetivos, estrategias y metas que se establezcan en un ambiente de trabajo sano. De lo anterior se desprende lo importante que es para la organización una correcta actitud directiva.

Para evaluar la misma en el Área Básica se empleó un instrumento que evalúa varias variables representativas tales como: integración, consistencia, educación, sencillez, participación, justicia, comunicación, decisión y compromiso de la calidad. El resultado obtenido evaluó la EGAD del Área Básica en un 63.4% lo que permite catalogarla de regular y por tanto las variables afectadas

pueden mejorarse. La comunicación, la sencillez y el compromiso de la calidad son los aspectos que con mayor dificultad presenta el equipo de dirección de esta área.

Estos resultados no pueden ser comparados con otros autores, ya que el mismo ha sido aplicado a nivel empresarial y no educacional. Ver gráfica # 1.

El estudio de la Cultura Organizacional deriva el estudio de la determinación de los valores compartidos por la organización. Al aplicar el instrumento creado al efecto los valores que más apoya y comparte el Area Básica son: honestidad, estabilidad, lealtad, seguridad, respeto a la gente, perseverancia, libertad, conocer personas correctas, encontrar mejor camino y ayudar al ser humano. De estos los tres valores más fuertemente aceptados son: honestidad y estabilidad en un 92.3% y lealtad y perseverancia en un 88.4%.

Existen otros autores que reportan valores distintos compartidos en sus instituciones todo lo cual dependen del tipo de cultura que prevalezca en la organización por lo que es muy difícil poderlo comparar. Ver gráfica # 2.

Al analizar el gráfico de estilo de liderazgo del grupo, el resultado que predominó fue el participativo y comunicativo, de acuerdo a la encuesta aplicada con 10 situaciones cada una con 4 acciones y/o alternativas de solución. Ver gráfica # 3. Es necesario señalar que estos estilos de liderazgos son los que desean poseer y no precisamente los que predominan.

Al analizar el perfil del líder que predomina en el área, se encontró dificultad en el manejo de conflictos en un 65.1%, el manejo del personal 65.3%, análisis de problemas y negociación 80.7%, el trabajo en equipo y toma de decisiones 84.7%. Estos resultados coinciden con los de otras instituciones en que fueron aplicados.

Para valorar la percepción del perfil del poder se aplicó un instrumento desarrollado por Paul Hersey y Walter E Notemeyer, caracterizando el Area Básica como puede apreciarse en la gráfica # 4 hacia un poder de premiación, siendo el poder coercitivo el menos frecuentemente ejercido acorde al nivel obtenido. El grupo cree que su obediencia los lleva a obtener incentivo positivo como remuneración o promoción.

Al analizar el manejo de conflictos en el área de estudio se aprecia que el estilo de conducta que predomina es el de acomodación con un 80% y se observa con un 20% la negociación, lo que significa que existen confrontaciones con subordinados ante diferentes situaciones, por lo que podemos concluir que existen dificultades evidentes en el manejo de conflictos. Ver gráfica # 5.

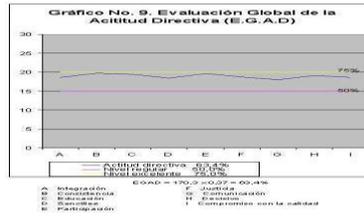
La Cultura Organizacional que predomina en el Area Básica se clasifica como Reactiva, ya que se caracteriza por ser introvertida, centrarse en el presente, aunque busca fundamentar posibles alteraciones en el pasado. Acepta cambios mínimos , así como asume riesgos mínimos, faltándoles aumentar el protagonismo en la toma de decisiones, la gran mayoría no está consciente de la necesidad de cambios a pesar de su dedicación al trabajo.

Para estudiar el Clima Organizacional se aplicó un instrumento que midió: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, pudiendo clasificarse el Clima Organizacional que reina en el área básica de Paternalista, ya que las decisiones son tomadas por la alta jerarquía organizacional y el control está centralizado. Ver gráfica # 6.

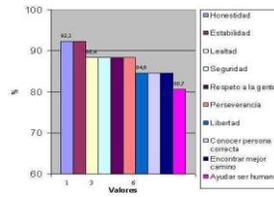
BIBLIOGRAFÍA

1. Belloso Medina Oscar, Fernández Viñas Fernando, García Luna Natalia. Algunos aspectos del desarrollo de la cultura organizacional y la actitud directiva en la Universidad Rafael Belloso Chacín. En: Selección de artículos sobre planeación y dirección estratégicas de Universidades. Venezuela: Editorial URBE; 1998
2. Schein Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janes. Barcelona; 1988
3. Álvarez Blanco AS. Diagnóstico Organizacional. En: Gerencia Universitaria en Salud. La Habana; 1999
4. Menguzato Martina, Renau Juan José. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management. Ariel SA. Barcelona; 1999.
5. Schein Edgar. Consultoría de proceso: Su papel en el desarrollo organizacional. México: Addison Wesley Iberoamericana; 1990
6. Álvarez Blanco Adolfo S. Cambio y Clima o habitus y cultura institucional u organizacional. En: Gerencia Universitaria en Salud. La Habana; 1999
7. Nichols Bárbara. Liderazgo. En: Asociaciones y negociaciones, Suiza; 1998
8. Austin Nancy, Peters Tom. El liderazgo. En: Pasión por la excelencia. Característica diferencial de las empresas líderes. La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 1997. p. 269-413
9. Blanco Nicolás E. Dirección de investigación un peldaño hacia el siglo XXI. Rev Fac Med 1999;18(1): 28-35
10. Gibbons Michael. Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. UNESCO; 1998
11. Gutiérrez Pérez Eberto. Estrategia para la dirección de una organización universitaria de nuevo tipo en la red de universidades cubana (tesis de doctorado en ciencias pedagógicas). Universidad de Oriente; 1999
12. Kraftchenko Oksana. Los estilos de comunicación educativa. La Habana; 1999
13. Rey García Amalio Alejandro. El trabajo en equipo y liderazgo. En: Como gestionar la calidad de las universidades. Madrid, España; 1998
14. Rodríguez González Fermin Orestes. Retos y perspectiva de la capacitación gerencial para el siglo XXI. Rev Cub Educ Sub 1997;(2): p. 66-73
15. Romillo Torke Antonio, Hernández Cotón Silvio. El perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria. IPSJAE. Universidad Politécnica de Valencia. La Habana; 1998. p.3-52
16. Santiago Martínez Paloma. La Investigación acción y el desarrollo profesional docente. Rev Cub Educ sub 1998; (3): 77-91
17. Stonner James AF, Freeman, R Edward, Gilbert JR, Daniel R. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996
18. Tünermann C. La educación superior en el umbral del siglo XXI. Cresalc-Unesco. Caraca; 1996. p. 143
19. Vega García Angel, Fernández Viña Fernández, García Luna Natalia. La planificación estratégica de la universidad de Camagüey en función de los planes de desarrollo de la región Centro Oriental y la proyección ganadera. Rev cub edit Sup 1999; 18(3): 93-105
20. Suárez Jiménez Julio. El sistema de Salud en Cuba. Desafío hacia el año 2000. Rev Cub Salud Pub 1997; 23(1-2): 5-16

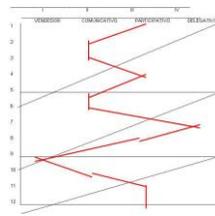
ANEXOS



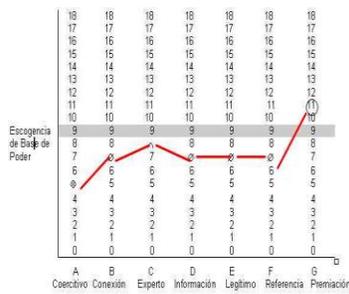
Gráfica 1



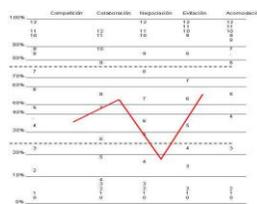
Gráfica 2: 1, 3 y 6 son los tres valores más apoyados.



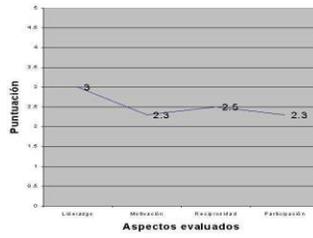
Gráfica 3



Gráfica 4



Gráfica 5



Gráfica 6

Gráfico # 13 Representación gráfica del Clima Organizacional	
1- Liderazgo	Indicador: 2,5
2- Motivación	-
3- Reciprocidad	-
4- Participación	-