



## Trabajo Original

Facultad de Ciencias Médicas Dr. Faustino Pérez Hernández

**Dirección estratégica. Diagnóstico del clima y la cultura organizacional del departamento de enfermería.**

**Strategic management. Diagnosis of the atmosphere and the organizational culture of the Nursing Department.**

**Dr. Arturo Puga Garcia<sup>1</sup>, DRc.Fernando Fernandez Viña<sup>2</sup>, DRc. Natalia Garcia Luna<sup>2</sup>, Dr. Heenry Luis Davila Gomez<sup>3</sup>**

Especialista de 2<sup>do</sup> grado en Embriología Humana. Master en Ciencias de la Educación.  
Profesor Auxiliar. Investigador Adjunto<sup>1</sup>  
Doctores en Ciencias Pedagógicas. Profesor Auxiliar<sup>2</sup>  
Doctor en Medicina<sup>3</sup>

## RESUMEN

En el Departamento de Licenciatura en Enfermería, de la Facultad de Ciencias Médicas de Sancti Spiritus se confeccionó un Modelo de Dirección Estratégica, determinándose las estrategias claves, políticas y programas hasta el 2003. Se utilizaron los métodos de investigación – acción, análisis de expertos, lógico- histórico, análisis documental, de síntesis y de observación. Se diagnosticó el clima y la cultura organizacional de la carrera de Enfermería como elementos básicos para lograr el cambio. La metodología aplicada permitió destacar aspectos que influyen en la Organización como: Integración, Liderazgo innovativo, Hacer impacto, ir a la cabeza, y No estar abrazados al cambio. Se propusieron las estrategias del Departamento según el resultado de los 20 instrumentos aplicados, con vista a lograr una mayor calidad en el encargo docente- asistencial- investigativo que tiene el Departamento de Enfermería entre las Carreras de Ciencias Médicas.

**DeCS:** CULTURA ORGANIZACIONAL, ENFERMERÍA TRANSCULTURAL / educación

## SUMMARY

In the Department of Degree in Infirmary, of the Ability of Sciences you Prescribe of Sancti Spiritus a Model of Strategic Address it was made, being determined the key strategies, politicians and programs up to the 2003. The investigation methods were used - action, experts' analysis, logical - historical, documental analysis, of synthesis and of observation. It was diagnosed the climate and the organizational culture of the career of Infirmary like basic elements to achieve the change. The applied methodology allowed aspects that influence in the Organization to highlight like: Integration, innovative Leadership, to Make impact, to go to the head, and not to be hugged to the change. They intended the strategies of the Department according to the result of the 20 applied instruments, with view to achieve a bigger quality in the educational responsibility - assistance - investigative that has the Department of Infirmary among the Careers of Medical Sciences.

**MeSH:** TRANSCULTURAL NURSING, ORGANIZATIONAL CULTURE / education

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítico y multifacético de una organización. Solamente con su ejercicio constante y repetitivo puede expresarse que se aproxime al cálculo que precede y preside la acción, sirviendo a la institución para mediar entre el presente y el futuro, prever ante la imposibilidad de predecir, preparar para lo imprevisto, convertir la experiencia en conocimiento, medir entre el conocimiento y la acción.

Kagano, (1994) refiere que las estrategias son modelos que permiten asociar recursos con oportunidades y retos a lo largo del tiempo. Kuien en 1980, precisa y enriquece este concepto al definir como estrategia el modelo o plan que integra los propósitos organizacionales de mayor jerarquía, las políticas y las secuencias de acciones de un todo integrado, que orienta y asigna los recursos de la organización hacia un posicionamiento único y viable.

El proceso de planificación estratégica se debe convertir en un proceso de aprendizaje, en un proceso de reflexión sobre la entidad, de tal manera que poco a poco, en la medida que la entidad aprenda sobre si misma, puede ella ir generando su propio mecanismo de planeación y conformando su propio destino (1).

La planeación estratégica dentro del marco de una institución educativa tiene entre sus tareas fundamentales, la dirección de la formación profesional de los estudiantes de pregrado y la actualización y formación científica del personal altamente calificado, profesores universitarios, investigadores, profesionales en servicio a través de la formación de postgrado.

Esta misión de la Universidad, desde el ángulo del planeamiento se vincula estrechamente con las tareas relacionadas con el diseño del currículo de estudio.

El estrecho vínculo que debe existir entre los aspectos académicos y administrativos para el logro de una acción equilibrada y coherente no siempre se logra, en parte porque no siempre para el personal administrativo resulta evidente que deben ser prioritarias las necesidades académicas, y en parte, porque la gestión académica con frecuencia solo se basa en principios y fundamentos teóricos y no siempre incluye como señala "Camilloni"... una cuidadosa consideración de las necesidades, condiciones y efectos de la puesta en práctica de los programas académicos. (2)

El desarrollo estratégico es una de las tareas más importantes en la actualidad, ya que se requiere aplicar estrategias y mecanismos que posibiliten garantizar la calidad, pertinencia y la internacionalización, como aspectos que determinan la posición estratégica de la Educación Superior en general y de la Enseñanza de Ciencias Médicas en particular.

Entre los principales aspectos a definir en la planificación estratégica están la misión, la visión, los valores comunes, una estrategia, políticas por áreas y planes operativos. En el ámbito institucional esta debe complementarse con la realizada a niveles inferiores, es decir la planificación para toda la universidad es solo el comienzo para extender en cascada la misma práctica a los niveles de departamentos.

Lo importante no es tener una declaración de valores y demás aspectos que facilitan la planificación, sino lograr que los miembros de la organización la conozcan y se identifiquen con ella. Un aspecto esencial es el proceso mismo de planificación estratégica por el aprendizaje y compromiso colectivo que emerge de él cuando se desarrolla con un estilo participativo y abierto. (3)

El objetivo principal de este trabajo ha estado dirigido a confeccionar un Modelo de Dirección

Estratégica del Departamento de Enfermería de la Facultad de Ciencias Médicas de Sancti Spiritus.

Además entre sus propósitos se encuentra la determinación de la Cultura y Clima Organizacional del Departamento, en función de elevar la eficiencia de la Dirección y el desempeño institucional de esta organización, así como la formación integral de los educandos.

## **MATERIAL Y MÉTODO**

Se determinó la Misión y la Visión del Departamento, así como el Diagnóstico Estratégico, el cual comprendió el análisis interno y externo de la Organización de Enfermería.

Fueron definidas las estrategias generales y las políticas a seguir, sobre la base de los objetivos, fortaleza, amenazas, oportunidades y debilidades detectadas.

Se elaboraron además los planes de acción para cada una de las estrategias antes mencionadas.

Teniendo en cuenta las funciones que realiza este Departamento y conociendo a través de la bibliografía los diferentes Modelos propuestos por varios autores, así como los resultados de los 20 instrumentos aplicados a los 30 profesores que conformaron la muestra de estudio, incluidos los directivos de la carrera y de las diferentes asignaturas, además de las actividades grupales e individuales desarrolladas con los expertos, así como el análisis de los principios de la Dirección Estratégica, se determinaron los procesos que se manifiestan en el Departamento de Enfermería y que conforman el medio ambiente interno del Modelo de Dirección Estratégico propuesto hasta el 2003 en esta Especialidad de las Ciencias Médicas (modelo. 1) (4,5,6,7,8) Conjuntamente con la propuesta y definición de dicho Modelo se realizó un Diagnóstico de la Cultura y Clima Organizacional, así como la determinación de la eficacia de los profesores y estudiantes en la Dirección del Proceso Docente Educativo. (9,10, 11).

En este cambio necesario deben estar considerados los requisitos estructurales y organizativos que permitan llevar a cabo un proceso docente educativo en donde no sea "más de lo mismo", sino "diferente" (12)

## **RESULTADOS**

Las debilidades detectadas luego de realizar el Diagnóstico Estratégico están: Consolidar la formación profesional del Licenciado en Enfermería, insuficiente superación científico técnica del claustro, la categorización docente y la gestión de los Recursos Materiales y de intercambio con otros centros.

Entre los principales problemas organizacionales están: la subutilización de talentos, inutilidad de las reuniones y falta de visión estratégica para enfrentar los problemas.

La Cultura Organizacional en el Departamento de Enfermería es Estable, siendo su Clima Organizacional, Paternalista.

El Modelo de Dirección Estratégica diseñado propone un grupo de estrategias encaminadas al logro de un mejor trabajo en la formación integral de los Recursos Humanos en Enfermería.

## **DISCUSIÓN**

### **I. ESTUDIO DE LOS PROCESOS: COMUNICACIÓN. TOMA DE DECISIONES Y LIDERAZGO.**

Luego de haber analizado los diversos instrumentos aplicados a la muestra de estudio, en los grupos de profesores y estudiantes. Se realizó un resumen de los aspectos más importantes así como su influencia en la Dirección del Proceso Docente Educativo.(13)

La organización se caracteriza por tener como valores compartidos, la entrega total a la profesión, la responsabilidad y el humanismo con que realizan su trabajo, de ahí que su filosofía sea: Dedicación y Sacrificio.

Entre los problemas organizacionales que confronta el Departamento están Sobrecarga y estrés de trabajo, Subutilización de talentos e inutilidad de las reuniones. De igual forma la inapropiada tecnología con que cuentan las diferentes áreas y sobre toda las cosas la Falta de visión y de Pensamiento Estratégico, conspiran contra un desenvolvimiento eficaz de la organización y por ende se encuentra en desventaja para poder enfrentar con visión de futuro los desafíos que este siglo XXI tiene la Educación Superior de Enfermería.

La Estructura Organizacional y las Comunicaciones resultan ser las áreas priorizadas al ser analizada la Salud Organizacional del Departamento. Es coincidente como el manejo de conflictos y la participación de los profesores en la forma de decisiones resalta entre las mayores dificultades diagnosticadas.

La competición, colaboración y evitación se encuentran entre las formas más usadas para enfrentar un problema, siendo la negociación y la acomodación las que presentaron evaluaciones extremas, lo cual refleja que se negocia poco y se acomoda o suaviza mucho.

Al valorar el Perfil de la Percepción del Poder encontramos que el de Premiación y el de Experto son los que más se utilizan avalado esto por la experiencia, habilidad y conocimiento del líder y por el reconocimiento realizado a las actividades por el jefe.

El liderazgo en Enfermería es un aspecto tomado muy en cuenta para llevar adelante el desarrollo de sus múltiples responsabilidades a las que se tiene que enfrentar la organización en estos tiempos.(14)

Generalmente el estilo de liderazgo en el departamento tiene un comportamiento entre participativo y comunicador, no obstante no siempre los seguidores muestran capacidad, seguridad y voluntariedad en sus decisiones.

Al hacer un balance de las habilidades personales e interpersonales que presentan los integrantes de esta Organización pudimos constatar que la creatividad, habilidades administrativas, iniciativa entre otras, fueron los aspectos personales que con más incidencia negativa se presentaron, se mostró con limitaciones igualmente el trabajo en equipos como habilidad interpersonal así como otras ya enumeradas anteriormente.

Las capacidades más ejecutadas por la Organización demuestran que en la misma existe planificación y organización, se interpreta la cultura interna y se promueven las comunicaciones en bien de la efectividad del departamento por otra parte las capacidades que menos aprecia el grupo es la valoración del entorno externo, la creación de equipos y la utilización de oportunidades, elementos estos esenciales para la Dirección Estratégica del Departamento.

## II. ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

En cuanto a la Cultura Organizacional en Enfermería llegamos a la conclusión que es una Cultura Estable de forma general no acepta cambios y no corre riesgo por lo que es introvertida y conservadora. Sus integrantes son personas honestas consagradas al trabajo el cual realizan con pulcritud y de forma multifacética.

Como aspectos no contemplados en su Cultura se encuentra el liderazgo innovativo, ir a la cabeza, hacer impacto, elementos estos a los que se le adiciona también el Trabajo en equipos y la inclusión. (Tabla 1 y 2). Observándose además que la organización no está abrazando el cambio.

La evaluación de la Actitud Directiva del Departamento confirmó que cada una de las variables estudiadas se encuentran en el rango aceptable entre 50 y un 75%.

Presentándose el Compromiso con la Calidad y la Participación como las variables de mayor puntuación en el caso de esta última se refieren fundamentalmente a la solución y tratamiento de los problemas de una forma democrática y no impuesta por el jefe reflejando una adecuada escucha y comunicación del equipo pedagógico. (Fig.1)

Mayoritariamente los valores están identificados, clarificados y se utilizan en el trabajo diario.

No obstante su revisión cada año para volver a comprometerse con ellos debiera mejorar para el logro de mayores resultados.

## III. ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Al estudiar el devenir histórico del departamento de Enfermería en esta Universidad coincidimos en afirmar que el clima es paternalista pues aunque se conceden facilidades a los subordinados con cierta flexibilidad las decisiones son tomadas en los escalones superiores mostrando un control centralizado.

Las áreas con mayores dificultades luego de valorar las dimensiones básicas del inventario del Clima Organizacional se encontraron que aún es escaso el reconocimiento a la dedicación del trabajo así como la motivación del mismo.

Otro de los aspectos que se debe mejorar está en la adecuación de las condiciones de trabajo y la toma en consideración de determinados aspectos para mejorar la actividad laboral. (Fig.2)

Al analizar la Cultura y el Clima Organizacional, permitió descubrir los principales elementos que influyen en el cumplimiento de los objetivos y que inciden en el cambio del Departamento y el desarrollo de los Recursos Humanos

La calidad de la formación y superación de los recursos humanos de la salud está en estrecha interrelación con la calidad de los servicios de salud materializándose en la Educación en el Trabajo, eje y fundamento de todos los procesos educacionales.

Teniendo en cuenta los retos y desafíos que tiene por delante esta Organización y utilizando como instrumento de trabajo, el Diagnóstico hecho al Departamento, así como las principales dificultades en la formación de los Recursos Humanos, proponemos un grupo de estrategias encaminadas a mejorar y hacer más eficiente la formación integral del Licenciado en Enfermería, así como una mayor calidad en el encargo docente – asistencial – investigativo, que tiene la Organización de Enfermería entre las carreras de Ciencias Médicas.

- Falta de enfoque en sistema.
  - Modelo de Dirección Estratégica
- Inadecuada estructura organizativa y funcional para la dirección.
  - Diagnóstico de la Cultura y Clima Organizacional
- Prácticas gerenciales en los Servicios de Salud no acorde a la formación del profesional de Enfermería.
  - Perfeccionamiento del Plan de Capacitación y Superación Profesional.

#### LEYENDA

- BRECHA
  - PROPUESTA

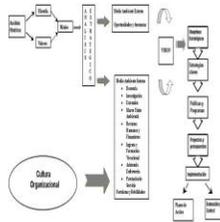
Los resultados obtenidos en este proceso de investigación – acción permiten corroborar que la introducción de un Modelo de Dirección Estratégica en el Departamento de Enfermería, puede garantizar un nivel de gestión y desarrollo estratégico que den respuesta a los retos actuales de esta Especialidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aldana E. ¿Para qué planificamos? En: Planeamiento Universitario. Universidad de los Andes. Magister en Dirección Universitaria Colombia; 1996. p. 9-12.
2. González Pacheco O. El Curriculum en el marco del planeamiento y la administración institucional; Marzo 1999.
3. Rey García A. Como gestionar la calidad en las Universidades. Madrid, España; 1999. p. 7-22.
4. Dirección Estratégica en la Facultad de Construcciones de la Universidad de Camagüey, Tesis de Maestría. 1997
5. Alvarez Blanco Adolfo. Cambio y Clima. Hábitos y Cultura Institucional u Organizacional. En: Gerencia Universitaria en Salud. La Habana; 1999. p.10-18
6. Pérez Alvarez Adolfo. Metodología para la evaluación y mejoramiento continuo de la calidad de los servicios y programas de Enfermería. Habana: MINSAP 1996. p. 1-10
7. Vega A. Gestión y desarrollo estratégico de las Universidades de Camagüey y Matanzas (tesis de Doctorado). Camagüey; 1997.
8. Mengusato Martina, Renau Juan José. La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Managermrt. Barcelona: Ariel SA; 1999.
9. Perea Salas Ramón. La calidad en el desarrollo profesional avances y desafíos. Educ Med Sup 2000;14(2):136-47
10. Schein Edgar, La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Plaza y Janes. Barcelona; 1988
11. El estudio de la Organizaciones. Capítulo 8. Diagnostico Organizacional, Chile; 1992.
12. Stomner James AF. Frieman, R. Edward, Gilbert Junior y Daniel R. Administración México:
13. Stomner James AF. Frieman, R. Edward, Gilbert Junior y Daniel R. Administración México: Ed. Prentice Hall Hispanoaricana. S. A, 1996
14. Puga García Arturo. Dirección Estratégica del Departamento de Enfermería de la FCM Sancti Spiritus (Tesis de Maestría). Sancti Spiritus; 2001.
15. Peñalver Torres Serena. Aplicación de las técnicas del Liderazgo en Enfermería. Taller de Liderazgo. Material de Apoyo.1999.

## ANEXOS

### MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICA DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA. FACULTAD CIENCIAS MEDICAS SANCTI SPIRITUS. "DR. FAUSTINO PEREZ HERNANDEZ"



M A S A P O Y A N			
VALORES Y COMPORTAMIENTOS	No.	%	Cálculo
Honestidad	28	93.3	8.42
Lealtad	28	93.3	8.42
Ayudar al ser humano	28	93.3	8.42
Seguridad en el trabajo	27	90.0	7.42
Perseverancia	26	86.6	6.42
Control	24	80.0	4.42
Conocer persona correcta	26	86.6	6.42
M A S R E C H A Z A N			
Perfil Status	7	23.3	- 12.58
Liderazgo innovativo	8	26.6	- 11.58
Hacer impacto	9	30.0	- 10.58
Tolerancia	10	33.3	- 9.58
Ir a la cabeza	13	43.3	- 6.58

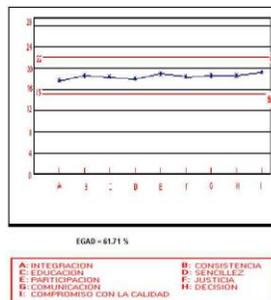
Tabla No 1: VALORES Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONALES. DPTO. LIC. ENFERMERIA. F.C.M. STI. SPIRITUS.

Test de Bondad de Ajuste.  $\chi^2 = 52.179$   $p = 0.00$

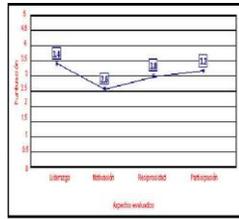
FUENTE: Encuestas realizadas

ELEMENTOS	MALA		REGULAR		BUENA		EVALUACIÓN
	No.	%	No.	%	No.	%	
Inclusión	11	36.7	3	10.0	16	53.3	MALA
Equipos de trabajo	7	23.2	8	26.7	15	50.0	
Visión	9	30.0	7	23.3	14	46.7	
Pertenencia Individual	3	10.0	4	13.3	23	76.7	BUENA
Comunicación	2	6.7	6	20.0	22	73.3	
Progreso Personal	3	10.0	3	10.0	24	80.0	
Cada uno es líder	8	26.7	4	13.3	18	60.0	REGULAR
Colaboración	5	16.7	7	23.3	18	60.0	
Correr Riesgo	4	13.3	7	23.3	19	63.3	
Solución Problema	4	13.3	6	20.0	20	66.7	
Conflicto Oportunid.	6	20.0	4	13.3	20	66.7	
Obligado al Cambio	5	16.7	6	20.0	19	63.3	

Tabla No 2: REVISIÓN ORGANIZACIONAL. DPTO. LIC. ENFERMERIA. F.C.M. STI. SPIRITUS.  
 Test de Kruskal – Wallis  $\chi^2 = 59.6$   $p = 0.00$   
 Test de Mann Whitney  
 FUENTE: Encuestas realizadas



Gráfica No 1: EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTITUD DIRECTIVA (E.G.A.D). DPTO. LIC. ENFERMERÍA. F.C.M. STI. SPIRITUS.  
 EGAD = 61.71 %  
 FUENTE: Encuestas realizadas.



Gráfica No 2: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. DPTO. LIC. ENFERMERÍA. F.C.M. STI. SPIRITUS

1. Liderazgo. 3.4
2. Motivación. 2.6
3. Reciprocidad. 3.0
4. Participación 3.2