



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Investigaciones Administrativas
(icsadministrativas@econo.unlp.edu.ar)

Documento de Trabajo N° 12

*PRIMERA APROXIMACIÓN A UN ESTUDIO
CUANTITATIVO DE LA CULTURA Y CLIMA
ORGANIZACIONAL DE UN HOSPITAL PÚBLICO DE LA
PROVINCIA DE BUENOS AIRES*

Autor/es:

Lic. Norberto Góngora - gongora1@infovia.com.ar

Lic. Cecilia Nóbile - cecilia.nobile@econo.unlp.edu.ar

Fecha: Agosto 2008

PRIMERA APROXIMACIÓN A UN ESTUDIO CUANTITATIVO DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN HOSPITAL PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

INDICE

- I. INTRODUCCIÓN.**

- II. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**
 - II.1. Concepto de clima y cultura organizacional.**
 - II.2. Niveles de los estudios del clima y la cultura organizacional.**
 - II.3. Metodología del estudio de las culturas organizacionales.**

- III. ALGUNOS COMENTARIOS PRELIMINARES ACERCA DE
LOS DATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

I. INTRODUCCION

Este trabajo es un estudio de casos que trata de describir el clima y la cultura organizacional de una entidad cuyos integrantes voluntariamente accedieron a responder un cuestionario que trata de discernir los valores, las presunciones básicas (a través de los indicadores de Hofstede) y demás características de la cultura organizacional.

Es una descripción de los resultados cuantitativos. Quiere plantearse que los estudios cuantitativos de clima y cultura organizacional son limitados en cuanto a su certeza, deben interpretarse como una primera aproximación a la realidad organizacional y deberían complementarse con estudios cualitativos.

Este trabajo tuvo como intención adicional probar los instrumentos cuantitativos para el proyecto "*Reforma y Cultura Organizacional en los Hospitales de la Provincia de Buenos Aires*", aprobado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica, que se desarrolla en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata dentro del Programa Estado y Políticas Públicas: El Estado Argentino después de los 90.

II. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

II.1. Concepto de clima y cultura organizacional.

Hay muchos estudios referidos al clima y la cultura organizacional. Pero si se hace un balance de estos trabajos no aparece una clara diferenciación de ambos conceptos.

Tanto el clima y la cultura son constructos que como tales están constituidos por múltiples variables. Es habitual por ejemplo, que los estudios de clima se utilicen variables que otros autores los emplean para cultura y viceversa.

En este caso, se trata de utilizar dos instrumentos distintos para referirse al clima y a la cultura de la organización, pero luego se integran ambos elementos en la presentación de los datos.

El clima organizacional es una de las manifestaciones de la cultura organizacional. Hace referencia a la percepción de la organización y del medio ambiente laboral que posee un integrante de la organización, en virtud de la cual describe el mundo psicológico del trabajo y su propia situación laboral, y a partir de la cual actúa.

En una primera aproximación por cultura organizacional se entienden las normas, creencias, valores, costumbres, ideas, lenguajes, artefactos y presunciones básicas existentes en una organización.

Para que se concrete una cultura debe haber existido previamente, un grupo de personas que haya interactuado durante un periodo de tiempo determinado y que dicho grupo haya tenido la oportunidad de resolver problemas significativos en relación a las demandas y desafíos del contexto y de mantener la integración de los distintos elementos internos.

Elementos que influyen en el clima y la cultura de las organizaciones.

Hay distintos elementos que contribuyen a la conformación de la cultura de las organizaciones:

a. Hay elementos que se pueden denominar “hard” que influyen en la cultura organizacional:

- La dispersión geográfica
- La tecnología
- La naturaleza del producto
- La situación en el mercado (si es monopolio estatal, monopolio, libre competencia)
- Características del negocio (incluye regulaciones)

b. También hay elementos que se pueden denominar “soft” que influyen en la cultura organizacional como: el liderazgo, el grupo gerencial, los usos y costumbres de los grupos que integran la organización y la historia de la organización especialmente las culturas anteriores.

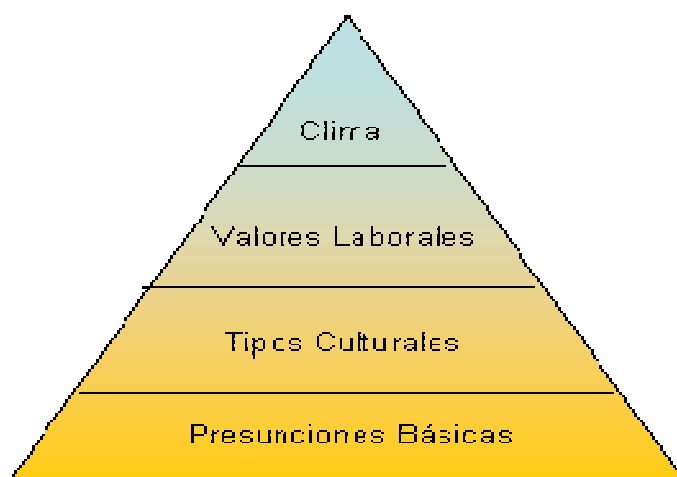
c. Hay también elementos contextuales que influyen en la cultura organizacional:

Con referencia al contexto inmediato que influyen las características de los competidores, el marco y entidad regulatorias, la caracterización de los proveedores y de los clientes.

Con referencia al contexto mediato influyen: lo económico, lo político (incluye el sindical), sociales (incluye el laboral) y el cultura en general.

II.2. Niveles de los estudios del clima y la cultura organizacional.

En este trabajo se distinguen varios niveles:



El clima organizacional es una de las manifestaciones de la cultura organizacional. Hace referencia a la percepción de la organización y del medio ambiente laboral que posee un integrante de la organización, en virtud de la cual describe el mundo psicológico del trabajo y su propia situación laboral, y a partir de la cual actúa.

En este caso nos referiremos a tres aspectos:

1. La satisfacción personal
2. La satisfacción con las características organizacionales
3. La satisfacción con el jefe

Edgar Schein¹ sostiene que el término cultura puede pensarse en relación con diferentes niveles en relación a los elementos que remiten: los artefactos y creaciones, los valores, y el de las presunciones básicas subyacentes.

Según este autor el término cultura debe reservarse exclusivamente para el nivel más profundo de *presunciones básicas y creencias* que comparten los miembros de una organización, que operan inconscientemente y definen la visión que la organización tiene de si misma y de su entorno. Los “artefactos” y de los “valores” son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no su esencia misma.

1. **Artefactos culturales:** El nivel de las producciones es el nivel más visible de la cultura. Este nivel, de las producciones y creaciones, viene dado por su entorno físico y social. Aquí podemos considerar al espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y oral, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Incluyen también los rituales, ceremonias, normas, pautas, símbolos, mitos, historias, anécdota, leyendas, héroes, redes culturales, lenguaje, materiales producidos que se observan en la organización.
2. **Valores:** remiten a las presunciones básicas y a las creencias que ellos han generado, identificando el deber ser en la organización.

Mientras que las creencias son concepciones sobre lo verdadero y lo falso, los valores son concepciones sobre lo deseable y no deseable. Por otra parte, las normas expresan concepciones de lo aceptable y no aceptable.

El nivel de los valores, se refiere a la idea de lo que debe ser. Ante una situación determinada o problema, alguien del grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución en función a estas convicciones. El líder estima la solución propuesta como una creencia o como un principio. Sin embargo, el grupo no puede sentir la misma convicción hasta que no la admita colectivamente como solución válida al problema. Si la solución prospera el valor pasa progresivamente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, posteriormente, se transforma en presunción. Ahora bien, no todos los valores experimentan esta transformación, sino, sólo aquellos que son susceptibles de una validez física o social para la solución de un problema llegarán a convertirse en presunciones.

3. **Creencias y presunciones subyacentes:** serían los paradigmas o esquemas coherentes que orientan la conducta de los miembros en la organización. Estos van a estar traspasados por las ideologías e intereses de miembros o grupos de miembros de la organización. Son respuestas que se han aprendido para

¹ **SCHEIN, Edgard:** La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Plaza Janes, Buenos Aires, 1988.

resolver problemas de subsistencia en el medio y de integración interna. Tienen que ver con distintas dimensiones:

- Dimensión 1: Son las ideas sobre la relación con el entorno: tipos de entorno, posición de cara a los entornos. La relación puede ser una relación de dominio, de sumisión, de armonía. Verifica los ambientes importantes en cuanto representan limitaciones como oportunidades, la razón de ser de la organización, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela.
- Dimensión 2: Se refiere a la naturaleza de la verdad y la realidad: supuestos, criterios decisionales y reglas verbales y comportamentales para llegar a la verdad que sirven de base a la toma de decisiones, escala moralismo-pragmatismo; el enfoque sobre la naturaleza del tiempo, el pasado y el futuro, el largo y corto plazo; la percepción del espacio, la disposición de las cosas, el tipo de construcción, el espacio usado como símbolo de status o poder que marca la distancia jerárquica, el límite de las relaciones entre las personas en la organización.

En esta dimensión, se verifica cual es el criterio usado para establecer que cosas son “verdaderas” y “reales”. Algunos ejemplos son:

- “Esto siempre fue hecho de esta manera” (tradición)
 - “Este es el camino correcto para hacer esto” (religión),
 - “Nuestro director quiere que hagamos las cosas de esta manera” (revelación a través de la autoridad);
 - “Los especialistas analizaron el problema y encontraron la mejor solución, por lo que aceptamos la decisión tomada” (decisión racional)
 - “Nuestras investigaciones muestran que este es el camino para hacer las cosas” (verdad científica).
- Dimensión 3: Atañe a la naturaleza del género humano: refleja la visión de hombre que posee la organización, las concepciones acerca de lo esencialmente bueno (si el hombre trabaja mucho, si esta pro la organización) o malo (si es perezoso o antiorganización), los sistemas de incentivos y control que se fundan sobre la percepción respecto del género humano.
 - Dimensión 4: Se orienta a indagar sobre la naturaleza de la actividad humana: si es fatalista, reactiva o proactiva. Refleja como asume el hombre su relación con el ambiente, la concepción de trabajo y de descanso.
 - Dimensión 5: Refleja la naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la forma considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, autoritaria, cooperativa, conflictiva. Esto conduce a distintos tipos de sistemas de conducción y distribución del poder en la organización: autocracia, paternalismo, participación, delegación.

Según Felcman, las presunciones básicas de Schein al igual que los programas mentales no pueden verse (¿podemos ya decir que existe una gran similitud conceptual entre "presunciones básicas" y "programas mentales"?). Lo único que podemos observar son

comportamientos, palabras o hechos. Cuando observamos comportamientos suponemos que ellos están relacionados con presunciones básicas o programas mentales que los determinan.

II.3. Metodología del estudio de las culturas organizacionales.

El trabajo se realizó a través de dos encuestas autoadministradas que fueron completadas voluntariamente por los integrantes de la organización que asistieron a un curso sobre temas de Administración Hospitalaria.

En la encuesta de clima se interrogó sobre las percepciones de los respondentes sobre su satisfacción, las características generales del Hospital y sobre el comportamiento de los Jefes.

En los aspectos referidos a los valores se siguió la metodología planteada por Hofstede² que permite también una aproximación a las presunciones básicas a través de algunos indicadores por él elaborados.

La encuesta de cultura está elaborada en base a estudios de cultura realizados por Felcman, Góngora y Blutman, a veces en forma conjunta y otras separadamente, pero con los mismos supuestos teóricos y metodológicos.

Los estudios de cultura organizacional pueden ser:

- a. cuantitativos
- b. cualitativos
- c. mixtos (cuantitativos y cualitativos)

El presente trabajo, como ya se expresó, es eminentemente cuantitativo y es una primera aproximación a la realidad organizacional. Tiene en este sentido sugerente y es preparatorio para estudios más representativo.

Para un análisis más profundo se debería completar, como ya se expresó, con un estudio cualitativo y comprende además una profunda inmersión en la realidad organizacional.

IV. ALGUNOS COMENTARIOS PRELIMINARES ACERCA DE LOS DATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En este punto se realizarán algunos comentarios generales sobre los resultados obtenidos en esta primera aproximación a la Cultura Organizacional del Hospital Público.

a. Muestra

² **HOFSTEDE, Geert:** Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. Alianza Editorial. Madrid, 1999.

- Es un estudio primario y su representatividad se limita a los cargos superiores del Hospital. Para complementar esta mirada debería complementarse con análisis de otros niveles.
- Por sus características este trabajo sólo debe tomarse como exploratorio del clima y la cultura organizacional ya que es una muestra casual y no una muestra estratificado como sería correcto.

b. Análisis Organizacional

- De acuerdo a los respondentes el clima de las organizaciones no tienen clivajes significativos.
- En general los respondentes están satisfechos con su trabajo. Los aspectos más positivos son la estabilidad laboral, la comunicación que se tiene con los pares y la comunicación que se mantiene con los superiores. Los aspectos a mejorar serían en primer lugar la remuneración; los beneficios no monetarios y la valoración que la organización realiza de su trabajo.
- Con referencia a los aspectos organizacionales se muestra satisfacción en conocer claramente los objetivos del trabajo; el trabajar en equipo y la ayudamos interna dentro del área de trabajo; la no discriminación y la existencia de un fuerte compromiso social con la comunidad. Sin embargo la gente percibe que se entera de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo" y que existe desconfianza entre empleados y superiores. También percibe que el trabajo diario realiza muchos pasos/tareas inútiles y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final.
- Con referencia a los aspectos organizacionales se muestra menor satisfacción en los siguientes aspectos entre otros: las promociones no se realizarían en función del mérito y el desempeño; no se dispondría de los medios y del espacio físico para realizar un trabajo de buena calidad; las autoridades no comunicarían claramente los objetivos generales y los resultados que se van alcanzando; en la organización no todos se sienten parte de un verdadero grupo de trabajo y no todos tienen acceso a la información que necesitan para trabajar.
- Con relación al jefe hay satisfacción entre otras cuestiones porque el jefe inmediato delega tareas y responsabilidades; muestra respeto con sus colaboradores y tiene claro el rumbo de los servicios / productos que ofrece la organización.
- Pero la satisfacción es menor en cuanto a carencia que se presentan entre otros a los siguientes aspectos: no suele dar una devolución sobre el desempeño periódicamente; no es altamente imaginativo y no sugiere formas alternativas de hacer las cosas y no reconoce los logros que se alcanzan con el trabajo

Modelo de gestión	Presente	Futuro o Deseada
Jefe	Tipo 5: En general toma las decisiones de manera rápida y según convenga a las circunstancias. Por este motivo, las decisiones pueden parecer poco adecuadas y contradictorias. No consulta con sus colaboradores, ni los reúne para comentarles acerca de las decisiones tomadas. Los colaboradores se enteran de lo decidido de manera casual y por vías informales (34%)	Tipo 4: Cuando se debe tomar una decisión importante reúne a sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión. Si todos (incluido él mismo) están de acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada. (57%)
Decisiones	5. Vemos las cosas que cambian en la realidad y nos adaptamos a los cambios en forma gradual (51%)	1. Estudiamos cómo puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro (42%)
		4. Imaginamos permanentemente cuales cambios van a ocurrir y aprender de qué forma enfrentarlos (26%)
Remuneraciones	2. Existe un escalafón o estructura de remuneración fija, para que cada puesto de trabajo sea pagado por lo que realmente vale en comparación con los demás. (53%)	5. Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales y grupales obtenidos. (38%)
Objetivos y planificación	5. En general no se planifica. Se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando. (55%)	2. Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro (40%)
	4. Se siguen las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización. (33%)	3. Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados. (28%)
Información	5. Está disponible sólo la información que establecen las normas y procedimientos (34%)	1. La información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente (77%)
	3. La información es obtenida de manera casual.(34%)	
Tratamiento del error	1. Dejar pasar el error. No se producen sanciones (38%)	2. Sacar experiencia del error para no volver a cometerlo (73%)
Con qué plazo se trabaja	5. Sin plazos predefinidos (40%)	1. El largo plazo ("lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años") (42%)
	3, Lo inmediato. ("Lo que hay que hacer esta semana o este mes") (34%)	4, El futuro cercano ("Lo que hay que hacer este año") (38%)
Tipos de tareas	3. Las tareas en general son rutinarias. (40%)	5. Las tareas son creativas e innovadoras. (44%)
	1. Las tareas varían de acuerdo a las circunstancias. (33%)	4. Las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas. Hay que alcanzar los objetivos establecidos. (27%)
Criterios de éxito	9. Agresividad en las políticas que se implementan.(15%)	1. Solidez económica (tener un buen presupuesto) (17%)
	14. El compromiso de la gente que trabaja en ella. (11%)	6. Tener buen capital humano.(17%)
	15. Eliminación de las debilidades más notorias (9%)	14. El compromiso de la gente que trabaja en ella (17%)
		2. Mentalidad abierta y aprendizaje permanente (14%)

Caracterización	3. Las circunstancias de la realidad deben ser favorables y eso beneficia nuestro normal funcionamiento (38%)	5. Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente (51%)
	1. La gente siente que integra una gran familia. (19%)	4. Los objetivos están claros y la gente busca obtener resultados concretos en función de dichos objetivos (30%)

Con referencia a los valores de los respondentes los que más interesan son:

1. Tener estabilidad en el trabajo.
2. Tener la oportunidad de mejorar sus ingresos.
3. Tener oportunidad de crecimiento en su carrera.
4. Que el ambiente físico del trabajo sea agradable
5. Trabajar en un grupo de gente que coopere entre sí.

Con referencia a los valores que menos importancia tienen son:

1. Sentir que lo que hace y aprende en el trabajo le va permitir conseguir otro trabajo en otro lugar.
2. Trabajar en una organización importante, de prestigio.
3. Que sea un trabajo poco rutinario, creativo.
4. Sentir que lo que Ud. hace en la organización va a dejar una huella que los demás habrán de seguir en el futuro.
5. Tener suficiente tiempo libre para su vida personal.

Por otro lado puede señalarse que:

- No hay mucha tensión por el desarrollo de las tareas concretas.
- La mayoría quiere quedarse en la organización hasta que se jubile (54%)
- Hay una tendencia al pragmatismo en lugar de aferrarse a las normas
- Los respondentes prefieren trabajar en una organización chica y exitosa que en una grande y exitosa.
- Se desea trabajar en una organización donde se alienten las iniciativas personales y que se premie a los que se destacan.
- Los colaboradores tendrían algún temor frente a los jefes
- Se confía más en el personal que no tiene personal a cargo que los que tienen personal a cargo y se tiene más confianza en los usuarios de los servicios que en los jefes.
- No se desea las estructuras con doble comando (matriciales) ni la competencia interna entre el personal.
- Habría algo de temor en la organización

- La mayoría de los estilos de gestión serían autocráticos.
- Se desean estilos de gestión consultivos o participativos.
- La distancia jerárquica es cercana al promedio entre 46 organizaciones de las que se poseen registros.
- Hay equilibrio entre los intereses organizacionales y los individuales
- El estrés existente es medianamente alto.
- La tolerancia a la incertidumbre estaría algo por encima de los valores promedio (menos tolerancia a la incertidumbre que el promedio)
- La organización tendría rasgos Anómicos en primer lugar, seguido por otros Apáticos (Burocráticos) y en alguna menor medida, Paternalistas.
- La organización tiende a tener una muy baja orientación a los resultados
- Los integrantes del Hospital querrían una organización con rasgos claramente Integrativos y en menor medida Exigentes.
- Los respondientes querrían un Hospital eficiente y humano con su personal.
- Los miembros del Hospital querrían una organización con una alta orientación a los resultados pero mejorando también la atención a las personas
- Sin embargo la brecha de cambio es muy significativa, esto conlleva que el esfuerzo de cambio debería ser mayúsculo.
- Un punto que fortalece esta mirada es el compromiso institucional y comunitario y la jerarquía de los respondientes.
- Sin embargo parecería que la propensión al cambio puede ser importante si se busca un modelo organizacional humano y eficiente