

Procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional en las entidades médicas

Procedure for the diagnosis of organizational culture in medical institutions

Luis Arnolis Reyes Ramírez¹ <https://orcid.org/0000-0002-6339-4655>

Caridad Leyva Del Toro^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-0789-6076>

Carlos Manuel Vilariño Corella² <https://orcid.org/0000-0002-7620-5593>

Reyner Pérez Campdesuñer³ <https://orcid.org/0000-0002-2785-5290>

Amelia Bajuelo Páez⁴ <https://orcid.org/0000-0002-9165-1719>

¹ETECSA de Holguín

²Universidad de Holguín, Cuba.

³Universidad Tecnológica Equinoccial. Sede en Santo Domingo, Ecuador.

⁴Facultad de Ciencias Médicas Mariana Grajales Coello. Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, Cuba.

*Autor para la correspondencia. Correo electrónico: caridadt.leyva@etecsa.cu

RESUMEN

Introducción: Es de gran importancia diagnosticar la cultura organizacional en las distintas instituciones de salud en Cuba, pues constituye un elemento esencial para alcanzar los objetivos de atención médica.

Objetivos: Diseñar un procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional en entidades médicas que permita la adaptación del sistema al entorno, en función de los resultados deseados.

Métodos: Para la realización del diagnóstico de la cultura organizacional en entidades médicas, se elaboró un procedimiento, conformado por cuatro etapas, que contiene el estudio de las variables: liderazgo, valores, comunicación, clima laboral y sistema de trabajo.

Resultados: Se obtiene un instrumento metodológico para diagnosticar la cultura organizacional en entidades médicas del municipio Holguín, de la provincia de Holguín, Cuba.

La primera etapa conforma el equipo de trabajo que desarrolló las tareas del diagnóstico; la segunda, abarca la formación del equipo en las diferentes técnicas de trabajo en grupo y comunicación interpersonal; en la tercera, se coordina y desarrolla un proceso de obtención y análisis de la información necesaria, se validan los resultados en el objeto de estudio; en la cuarta, se presenta la propuesta del diagnóstico con la finalidad de desarrollar un análisis y consideración de los resultados.

Conclusiones: El tema de la cultura organizacional tiene gran importancia y actualidad. Su abordaje constituye un gran desafío, se necesita de su conocimiento y manejo para una gestión eficiente y eficaz en los sistemas organizacionales de la salud.

Palabras claves: cultura organizacional, diagnóstico, entidades médicas, recursos humanos.

ABSTRACT

Introduction: It has great importance to diagnose the organizational culture of the different health institutions in Cuba, since it constitutes an essential element to achieve the objectives of medical care.

Objectives: To design a procedure for diagnosis of the organizational culture in medical entities, which allows the system adaptation to the environment, based on the desired results.

Methods: The development of a procedure to carry out the diagnosis of the organizational culture in medical entities, made up of four stages, which contains the study of the following variables: leadership, values, communication, work environment and work system.

Results: A methodological instrument is obtained to diagnose the organizational culture in medical entities from Holguín municipality, Holguín province, Cuba. The first stage allows the creation of the work team that developed the diagnosis tasks; the second stage covers the training of the team in the different techniques of group work and interpersonal communication; in the third stage, a process of obtaining and analyzing the necessary information is coordinated and developed, the results are validated in the object of study; in the fourth stage, the diagnosis proposal is presented, with the purpose of developing an analysis and consideration of the results.

Conclusions: The theme of organizational culture is of great importance and topicality. Its approach constitutes a great challenge; its knowledge and handling is necessary for an efficient and effective management in health organizational systems.

Keywords: organizational culture, diagnosis, medical entities, human resources.

Recibido: 16/05/2021.

Aprobado: 25/08/2021.

Introducción

“El hospital es una organización empresarial”. ⁽¹⁾ Estos, al igual que las empresas, se han organizado a partir de garantizar para su funcionamiento un conjunto de recursos estructurales, físicos, humanos, administrativos y económicos, que desde un enfoque sistémico tiene una organización para desarrollar procesos coordinados, que generen un producto (entidades médicas) con eficiencia, eficacia y efectividad.

La cultura organizacional en las instituciones de salud es una mezcla de saberes, conductas, relatos, símbolos, creencias, suposiciones, metáforas y modos de expresiones compartidas por los miembros de la organización. Un creciente cuerpo de literatura demuestra que la cultura organizacional contribuye a la variación entre las entidades de atención a la salud en el rendimiento y los resultados, incluida la innovación, satisfacción de los pacientes, calidad de atención de la salud y la seguridad, y la satisfacción laboral de los trabajadores. ⁽¹⁾

Cuba se encuentra inmersa en una revolución en el campo de la salud, con el objetivo de mejorar la calidad en la atención médica de la población. En las proyecciones de trabajo en el período 2016-2020 se destacan áreas de desarrollo de vital importancia para la asistencia hospitalaria como: la excelencia en los servicios de salud, enfocada hacia la satisfacción de los pacientes, familiares y trabajadores; el modo de actuación de los trabajadores de la salud con una motivación creciente y firmes valores; la solidaridad internacional; el desarrollo científico y tecnológico; la formación y superación continuada.

El tema de la formación y superación de los recursos humanos del sector motivó un amplio intercambio a partir de las debilidades que hoy se presentan en cada territorio y de la necesidad de contar con un recurso humano capaz de satisfacer las necesidades de salud, tanto en Cuba como en otros países. La calidad de los servicios que se ofertan en las entidades médicas y la influencia de los elementos técnicos y de aseguramiento logístico, constituyen pilares para el estado de salud de la población. Ante los nuevos retos que imponen las condiciones económicas, políticas y sociales del país, se insistió en la necesidad de proteger el recurso humano del sector y de fortalecer las acciones que contribuyan a la atención integral al trabajador que presta servicios en estas entidades.⁽²⁾

De ahí la importancia del diagnóstico de la cultura organizacional en las entidades médicas, pues constituye un elemento esencial para alcanzar los objetivos de atención a la población.⁽³⁾ Incorporar patrones de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, conlleva a la cohesión interna y profundización del sentido de pertenencia y genera la suficiente energía y significado, capaz de movilizar a la organización y a sus recursos humanos, en el proceso de cambio y desarrollo.⁽⁴⁾

Por tanto, se hace necesario el aporte de herramientas para que la cultura organizacional sea diagnosticada, utilizada e incorporada como pilar fundamental para la transformación y desarrollo de las Organizaciones de Salud.⁽⁵⁾ Por consiguiente, el objetivo de este artículo es diseñar un procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional en entidades médicas que permita la adaptación del sistema al entorno, en función de los resultados deseados.

Método

Para el cumplimiento del objetivo de la investigación se emplearon diferentes métodos de investigación. En el orden teórico se utilizaron el histórico-lógico, el análisis y síntesis, y el inductivo-deductivo. En el orden empírico se utilizaron el análisis documental, observación, entrevistas, cuestionarios y el trabajo en grupo en los policlínicos y hospitales de la provincia Holguín en los años 2019 y 2020.

Con el análisis de la bibliografía consultada se pudo evidenciar la existencia de metodologías relacionadas con el diagnóstico y la evaluación de la cultura organizacional en diversas entidades. Se confirmó que aún existen brechas que limitan el estudio del tema objeto de estudio, fundamentalmente en instituciones de la salud, como hospitales y policlínicos del municipio Holguín, provincia Holguín, Cuba, que propician la realización de una nueva propuesta.

Para el diagnóstico de la cultura organizacional en entidades médicas se elaboró un procedimiento, compuesto por cuatro etapas que debe aplicar el investigador para darle solución al problema planteado. Además permite diagnosticar los elementos que pueden afectar la adaptación del sistema al entorno, problemática que repercute en los resultados de estas organizaciones.

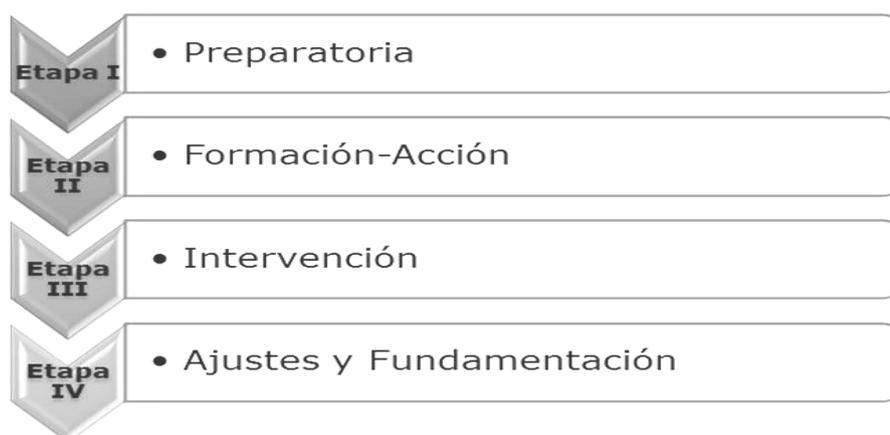


Fig. 1. Procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional en entidades médicas

El procedimiento se caracteriza por su integralidad y profundidad, pues se basa en criterios que trascienden el tipo de cultura conveniente a la entidad y sus relaciones de propiedad. Abarca la conceptualización que corresponde a la coherencia y la adaptabilidad, lo que debe garantizar un funcionamiento dinámico de la organización, más allá de un determinado esquema, que puede funcionar hoy para un entorno determinado. Sin embargo puede ser disfuncional cuando cambien las condiciones en la que se aplique el procedimiento.

En este se estudian cinco variables: el estilo de liderazgo que predomina en la organización, dentro de esta se diagnostica al personal, sus habilidades, necesidades, motivaciones, expectativas y experiencias. Esta variable establece sus relaciones con las cuatro variables restantes en función de su compatibilidad.



Fig. 2. Relación de las variables a estudiar

Resultados

Mediante las técnicas y herramientas de búsqueda de información empleadas, entre la que se destaca el análisis de las distintas metodologías para la evaluación de la cultura organizacional en entidades, se diseñó un procedimiento orientado al diagnóstico de la cultura organizacional en instituciones médicas.

Etapas I: Preparatoria

En esta etapa se organiza un equipo de trabajo, para que logre la sinergia deseada y pueda finalizar de manera exitosa las acciones del diagnóstico.

Este equipo de trabajo debe cumplir con los siguientes elementos:

- Composición multidisciplinaria, que permita el análisis de las diferentes temáticas que se requieran abordar.
- Predominio del enfoque sistémico en el análisis de los problemas.

- La confianza, el respeto, la profesionalidad y la colaboración debe de prevalecer hacia dentro del equipo y en su relación con las partes interesadas.

El equipo de trabajo debe de analizar los informes de las auditorías e inspecciones realizadas, revisar el cumplimiento de los lineamientos asociados a la política de salud, y el cumplimiento de los objetivos de trabajo en las actas de los órganos de dirección.

Etapa II: Formación – Acción

En esta etapa se requiere formar al equipo, en técnicas de trabajo en grupo y comunicación interpersonal, acciones que garantizan un rol dinámico y protagónico en la aplicación de las técnicas necesarias para el desarrollo del diagnóstico y para la interpretación y análisis de los resultados obtenidos, en las diferentes áreas organizativas que se estudiarán, las cuales servirán de marco referencial y guía en el cumplimiento de los objetivos definidos en el diagnóstico.

Se realizarán sesiones de trabajo sistemática, con el equipo para analizar las diferentes alternativas, la validación de informaciones, sugerencias y consenso de los resultados parciales y finales del estudio.

Etapa III: Intervención

El equipo de trabajo coordinará y desarrollará un proceso de obtención y análisis de la información necesaria, validando los resultados, mediante la participación y opinión de los trabajadores, mandos intermedios y la alta dirección de las distintas instituciones médicas objeto de estudio.

Se le sugiere al equipo, el desempeño de las actividades siguientes:

- Aplicación de métodos, técnicas y herramientas para la obtención de información (encuestas, entrevistas, observación directa, revisión documental, etc.)
- Diagnóstico por áreas organizativas
- Diagnóstico por categoría ocupacional
- Análisis de resultados, con el fin de generar ideas y tomar decisiones
- Presentación del informe

Etapas IV: Ajustes y fundamentación

En esta etapa se presentarán los resultados del diagnóstico, con la finalidad de desarrollar el análisis, los ajustes y la fundamentación general del estudio, cumpliendo con las acciones siguientes:

- Análisis del informe del diagnóstico
- Presentación de los resultados parciales
- Entrega y presentación del informe final al consejo de Dirección.

Discusión

La cultura organizacional es una nueva óptica que permite comprender y mejorar las organizaciones. Por sus características, en cuanto a su contenido, visibilidad y formalidad implica un alto nivel de abstracción, elementos que modelan su comportamiento, haciendo racional las actitudes que unen a las personas, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar;⁽⁵⁾ esta cultura define las reglas de la organización, transmite un significado de identidad para los trabajadores, facilita la generación de compromiso e intensifica la estabilidad del sistema social.⁽⁶⁾ La dirección del sector de la salud, tiene el gran reto de propulsar la obtención del compromiso de los trabajadores de las organizaciones o instituciones y/o servicios relacionados con la atención médica, a partir de una cultura organizacional adecuada.⁽¹⁾

Considerando la importancia del tema objeto de estudio se desarrolló un análisis comparativo entre algunas de las propuestas metodológicas que tributan al diagnóstico de la cultura organizacional y las variables que consideran. Es de destacar la propuesta de Cruz Cordero,⁽⁷⁾ que propone indicaciones más propias de un proceso de consultoría, que de un diagnóstico de la cultura organizacional. Este define los niveles en que se manifiesta la cultura, abordando las variables: valores, hábitos, ritos y ceremonias, integración, liderazgo, normas, comunicación, trabajo en equipo y entorno.

En el procedimiento de Alabart Pino,⁽⁸⁾ se apreció un saldo positivo, con la acentuación de la relación entre cultura organizacional y desempeño de la organización, haciendo énfasis en la importancia de la caracterización de esta última, con el análisis de las variables: estilo de liderazgo, variables *soft* y *hard*, entorno y producto cultural.

En el procedimiento propuesto por Hernández Junco et al,⁽⁹⁾ se relaciona la cultura organizacional con la calidad, en la prestación de los servicios. Se proponen complejos métodos estadísticos para el procesamiento de los instrumentos de recopilación de información. En esta investigación se tiene en cuenta las variables de Alabart Pino,⁽⁸⁾ y se propone la necesidad de evaluar nuevos elementos en la variable *estilo de liderazgo* como: comunicación, toma de decisiones, preocupación por los problemas del personal subordinado, solución de conflictos, mecanismos para motivar, nivel de exigencia y actitud antes los cambios del entorno.

En la investigación de Serrate Alfonso et al,⁽¹⁰⁾ se despliega el diseño de una herramienta factible para las organizaciones, que potencien el trabajo en equipo como un valor distintivo de su cultura organizacional, que a su vez permite evaluar los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo. Dentro de su estudio analizan las variables en tres dimensiones: individual-social, tecnológica y relacional.

El estudio de los fundamentos metodológicos analizados hasta aquí, permite constatar la existencia de limitaciones para desplegar el diagnóstico de la cultura organizacional en entidades médicas que permita la adaptación del sistema al entorno, en función de los resultados deseados por estas organizaciones.

La aplicación del procedimiento propuesto favorecerá al desempeño de las entidades médicas, pues este ofrece algunas ventajas, respecto a las metodologías que le anteceden, ya que el mismo permite la exploración de la historia de la organización, garantiza una activa y protagónica participación de los directivos y trabajadores en la identificación de los problemas y en la propuesta de soluciones. Sus miembros actúan como consultores internos, moviliza las fuerzas, activa la inteligencia acumuladas en la organización. Se convierte en un canal de formación y de aprendizaje creativo de los miembros de la organización. No obstante ofrece como limitaciones el no tener en cuenta variables intangibles como la responsabilidad social empresarial, la pertinencia, así como los mecanismos dinamizadores de la cultura, aspectos necesarios a tener en cuenta en las entidades médicas por la alta implicación social de este servicio.

Conclusiones

El tema de la cultura organizacional tiene gran importancia y actualidad. Su despliegue constituye un gran desafío, se necesita de conocimientos y de un manejo eficiente de los sistemas de las entidades médicas. Desarrollar un procedimiento para su diagnóstico es considerado de gran trascendencia para la definición de los elementos, que dinamicen la adaptación de los sistemas de gestión de estas entidades con su entorno, de forma tal que les permita obtener los resultados deseados, donde la experiencia del paciente, en cuanto a su atención médica, constituya un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Con el significado cifrado en un nuevo paradigma: un cambio en la cultura organizacional, significaría un cambio en la experiencia del paciente.

Referencias Bibliográficas

1. Calderón Romero CM, Sánchez Rodríguez LC. Cultura organizacional en el Hospital Universitario Nacional de Colombia. [Tesis]. [Bogotá]:Universidad Nacional de Colombia; 2017. 79p. Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/59807/CarolM.Calder%c3%b3nRomero.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Jorna Calixto AR, Arocha Meriño C, Corratgé Delgado H, Sosa Rosales M, Vidal Ledo M, Pérez Díaz TC. Taller nacional “Proyecciones de la Salud Pública cubana 2016-2020”. INFODIR 2016 [citado 21/08/20]; 22(1-6): 66-69. Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/183/440>
3. Swensen SJ, Mohta NS. Organizational Culture Is the Key to Better Health Care. Massachusetts: NEJM Group; 2019 [citado 21/08/20]; Disponible en: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/558940/Insights%20Council%20Monthly%20-%20Files/Organizational%20Culture%20Is%20the%20Key%20to%20Better%20Health%20Care%20Report.pdf?__hssc=23193637.1.1565778273138&__hstc=23193637.b1dec7a029d35746fbee83cb8128532d.1557828912

4. Parolin MA. Cultura organizacional y estilos de gestión en organizaciones de salud[Tesis].[Argentina]: Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación del Gobierno de la Provincia de Santa Fe; 2009. 6p. Disponible en: https://saberes.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/10/pdf_9
5. Domínguez Silva I, Rodríguez Domínguez BB, Navarro Domínguez JA. La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. Rev Méd Electrón. 2009[citado 25/08/2021];31(6). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242009000600012&script=sci_arttext&tIng=pt
6. Marini GH, Mattos Moraes dos Santos TC de, Inocente NJ, Oliveira AL de. Cultura organizacional em instituições de saúde e sua influência na liderança. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba;25-26/10/2018.Brasil: Universidade de Taubaté; 2018 Disponible en: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG01238_01_O.pdf
7. Reyes Ramírez LA. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Centro de Telecomunicaciones Principal de ETECSA en Holguín. [Tesis].[Habana]: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección Universidad de la Habana; 2012. 119p. Disponible en: <http://www.ceted.uh.cu/gabinete/wp-content/uploads/2018/11/20121024-Cultura-Organizacional-DTHO.pdf>
8. Alabart Pino Y. Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano (tesis). La Habana: Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echavarría”; 2003.
9. Hernández Junco V, Quintana Tápanes L, Mederos Torres R, Guedes Díaz R, García Gutiérrez BN, Cabrera Rosell P. Influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio en el Hospital "Mario Muñoz Monroy". Rev Cub Med Mil. 2008 [citado 15/02/20];37(3):1-8. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572008000300003

10. Serrate Alfonso A, Portuondo Vélez AL, Sánchez Puigbert N, Suárez Ojeda R. Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. Ing Ind.2014[citado 15/02/20];35(1):2-12. Disponible en:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100002

Financiamiento

Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA) División Territorial Holguín.

Conflicto de intereses

No existen en ninguna de sus partes.

Contribución de autoría

Conceptualización: Luis Arnolis Reyes Ramírez, Caridad Leyva Del Toro, Carlos Manuel Vilariño Corella, Reyner Pérez Campdesuñer, Amelia Bajuelo Páez

Análisis formal: Caridad Leyva Del Toro, Carlos Manuel Vilariño Corella, Reyner Pérez Campdesuñer, Amelia Bajuelo Páez

Adquisición de fondos: Luis Arnolis Reyes Ramírez, Caridad Leyva Del Toro

Investigación: Luis Arnolis Reyes Ramírez, Caridad Leyva Del Toro, Carlos Manuel Vilariño Corella, Amelia Bajuelo Páez

Metodología: Luis Arnolis Reyes Ramírez, Caridad Leyva Del Toro, Reyner Pérez Campdesuñer

Administración del proyecto: Luis Arnolis Reyes Ramírez, Reyner Pérez Campdesuñer, Amelia Bajuelo Páez

Recursos: Luis Arnolis Reyes Ramírez, Amelia Bajuelo Páez

Redacción – revisión y edición: Luis Arnolis Reyes Ramírez, Caridad Leyva Del Toro

Software: Caridad Leyva Del Toro, Carlos Manuel Vilariño Corella, Reyner Pérez Campdesuñer

Supervisión: Caridad Leyva Del Toro, Carlos Manuel Vilariño Corella

Visualización: Caridad Leyva Del Toro, Reyner Pérez Campdesuñer, Amelia Bajuelo Páez

Correo Científico Médico (CCM) 2021; 25(4)

Redacción – borrador original: Carlos Manuel Vilariño Corella, Reyner Pérez Campdesuñer, Amelia Bajuelo Páez

Curación de datos: Reyner Pérez Campdesuñer, Amelia Bajuelo Páez

Validación: Reyner Pérez Campdesuñer, Amelia Bajuelo Páez



Esta obra está bajo [una licencia de Creative Commons Reconocimiento-
No Comercial 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)