AAR3778

Tesis.
GSAS2007
C36.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE HIGIENE MENTAL "LA CASTELLANA"

Presentado por:

LEONARDA CARLUCCI

para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD

Asesor

Prof. Miriam Rodríguez Brito

Caracas, Septiembre de 2007

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE HIGIENE MENTAL "LA CASTELLANA"

Presentado por:

LEONARDA CARLUCCI

para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD

Asesor

Prof. Miriam Rodríguez Brito

Caracas, Septiembre de 2007

A la memoria de mi padre, quien me proporcionó las herramientas para ser lo soy.

A mi madre, quien con su inmenso amor, sabiduría y comprensión, me acompañó en la realización del post-grado.

A mi esposo, compañero fiel también en este proyecto.

A mis hijos, Andrés y Alejandro, cómplices de esta aventura.

A mis hermanos, Clara, Domingo, Norma y Paco, por la motivación y apoyo constante.

A mis amigos, Elia, Guruztne, Lilian, Marinés, Mariyelis, Marlyn, Rosita, Robert y Yolanda, por haber sido incondicionales y solidarios.

A mis compañeros de trabajo, quienes amable y desinteresadamente, suministraron la información necesaria.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Miguel Mejias, por haberme tenido presente en su proyecto.

A la Prof. Miriam Rodríguez, por haber confiado en mí, su más preciado Tesoro.

INDICE DE CONTENIDO

	Pág
Índice de cuadros	vi
Índice de figuras	vii
Índice de gráficos	viii
Resumen	ix
Introducción	x
Capítulo I. Planteamiento del problema	
Objetivos del estudio	12
Justificación	12
Capítulo II. Marco Teórico	
Antecedentes de investigación	13
Bases Teóricas	14
Definición de cultura, escuela funcionalista-estructuralista	15
Evolución del concepto de cultura	15
Conceptos de cultura	17
Sistemas socioculturales	18
Cultura como sistema de ideas	18
Organizaciones como sistemas socioculturales	20
Escuela Funcionalista	21
Escuela Funcional-estructuralista	21
Escuela Ecológico-adaptacionista	22
Escuela Histórico-difusionista	22
Culturas organizacionales como sistema de ideas	23
La Escuela cognoscitiva	24
La Escuela estructuralista	25
La escuela simbólica	26
Esquema conceptual basado en el concepto simbólico de cultura	28
Organización y organizaciones de salud	29
Cultura organizacional	31
Niveles de cultura organizacional	35
Proceso de formación cultural	36
Factores que influyen en el desarrollo de la cultura y de la estructura de un sistema social	37
Características generales de la cultura	37

pág

Elementos de la cultura organizacional según Carrada 37
Tipologías culturales 41
Ventajas e inconvenientes de los tipos de cultura 45
Funciones de la cultura organizacional 45
Factores que afectan la cultura organizacional 46
Productividad y cultura organizacional 47
Desempeño y cultura organizacional 47
Capitulo III. Marco Organizacional
La organización 48
Historia 48
Misión 48
Visión 49
Valores 49
Estructura 49
Capitulo IV. Marco Metodológico
Tipo de estudio 50
Diseño de investigación 50
Variable de estudio 50
Definición de la variable 51
Población 52
Muestra 52
Técnica de recolección de datos e instrumento 52
Validez y confiabilidad 53
Resultados de estudio 53
Análisis de datos 53
Interpretación de los resultados 54
Conclusiones 59
Recomendaciones 60
Referencias Bibliográficas 61
Anexos

INDICE DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Ventajas e inconvenientes de los tipos de cultura	45
Cuadro 2. Definición de la variable: cultura organizacional	51
Cuadro 3. Resumen de estadísticos de tendencia central de la variable cultura organizacional	54

INDICE DE FIGURAS

pág

Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional 34

Figura 2. Niveles de la cultura organizacional 35

INDICE DE GRÁFICOS

pág

Gráfico 1. Porcentaje de respuestas 55

Gráfico 2. Niveles de la cultura organizacional 56

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue determinar la cultura organizacional del Centro de Higiene Mental "La Castellana", ubicado en la urbanización La Castellana, Municipio Chacao, Estado Miranda; de acuerdo a la Teoría de Roger Harrison.
Se realizó una investigación aplicada de tipo descriptivo, evaluativo, transversal en cuanto a su dimensión temporal se refiere. La muestra estuvo constituida por las veinte (20) personas que trabajan en la institución, independientemente del cargo que ocupan. En este caso particular la muestra coincidió con la nómina del centro.
Para la recolección de los datos se aplicó el cuestionario elaborado por R. Harrison. El análisis de los datos se orientó a determinar la tipología cultura organizacional dominante, de acuerdo a la Teoría de Harrison. Utilizando análisis estadístico descriptivo; los resultados demostraron una cultura bastante homogénea, aunque la cultura dominante fue la orientada a la Tarea, con muy poca diferencia de la orientada a la Función o Rol.
Dicha investigación, permitió conocer la cultura organizacional del centro antes mencionado, lo que pudiera servir de insumo para la planificación estratégica de la organización.

Palabras clave: cultura organizacional, organizaciones, tipología cultural.

INTRODUCCIÓN

La UNESCO, en 1982, declaró:

..."que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden" (UNESCO, 1982. Declaración de México).

El término cultura proviene del latín *culturam*, que significa cuidado del campo o del ganado.

Los orígenes del término se encuentran en una metáfora, entre la práctica de alguna actividad (por ejemplo, el cultivo de la tierra) y el cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del individuo, lo cual encuentra asidero en la antropología social.

En las últimas décadas ha tomado auge el concepto de cultura en el estudio de las organizaciones, y por eso en la administración moderna juega un papel importante, toda vez que constituye un medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Por tal motivo se decide realizar un estudio evaluativo, que determine la cultura organizacional predominante del Centro de Higiene Mental "La Castellana" (ubicado en la urbanización del mismo nombre); de acuerdo a la Teoría de la Tipología Organizacional de Roger Harrison. Dicho estudio reveló, la cultura orientada a la Tarea como predominante, seguida de la orientada al Rol o a la Función, también permitió comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad entre otros. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente intangibles, de manera que constituye un insumo importante para la planificación estratégica, partiendo desde la realidad de la organización.

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

Hoy en día, es cada vez más evidente en el país, la presencia de gerentes especializados en el Sector Salud. Ello se debe a que, desde el punto de vista económico, dicho sector es atípico, cuyas características hacen que la gestión sea compleja y delicada, pues la vida humana está de por medio. La heterogeneidad del personal de salud, propicia la existencia de actitudes, en ciertas ocasiones contrarias al "Deber Ser", lo que implica un constante desafío a modificarlas.

El Centro de Higiene Mental "La Castellana", es una institución pública, adscrita a la Corporación de Salud del Estado Miranda, presta un servicio de Salud Mental y Medicina General de forma gratuita, continua e indiscriminada, desde hace aproximadamente unos 30 años, con los altibajos a que está supeditada toda institución pública de salud en nuestro contexto.

Para ser exitoso en la gestión, alcanzar estándares de calidad que exigen los nuevos tiempos, la organización necesita desarrollar líneas de acción, estrategias, que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos y la misión de la Institución. Para ello es imprescindible: determinar, conocer y comprender la cultura organizacional, que no es otra cosa que el conjunto de creencias, valores, actitudes que comparten los integrantes de una organización, cuyo común denominador es el comportamiento de cada persona, constituyendo así la Cultura Organizacional.

En todas las organizaciones la cultura ejerce una influencia importante en el desarrollo de la misma, además de forjar su modo particular de ser, la hace distinta y auténtica respecto a las demás; diagnosticarla permite conocer la realidad interna, matizada por las presiones y cambios del entorno (Carrada, 2001).

El reto de la administración pública en la actualidad es la Gestión Eficiente, orientada a la competitividad. Asumirlo lleva a formular la siguiente interrogante para el estudio:

¿Cuáles son las características de la Cultura Organizacional del Centro de Higiene Mental "La Castellana"?

Objetivos del Estudio

En concordancia con la pregunta que fundamenta esta investigación, se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Diagnosticar la Cultura Organizacional actual en el Centro de Higiene Mental "La Castellana".

Objetivo Específico

- Determinar las características de la Cultura Organizacional del Centro de Higiene Mental "La Castellana", según la tipología de Roger Harrison.

Justificación de la Investigación

Es conveniente recordar que, el principal activo de las organizaciones que prestan un servicio, es el recurso humano. Poco aporta un empleado frustrado, con resentimientos hacia su jefe o hacia la organización. Por consiguiente se hace imperiosa la necesidad de determinar la cultura organizacional, por ser esta una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos, por una parte y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo por la otra.

En el Distrito Sanitario Nº 7 del Estado Miranda, es la primera vez que se realiza un estudio de este tipo, además con la finalidad de generar, actitudes, comportamiento y valores acordes con las necesidades, cumplimiento de la misión y visión de la organización, siendo este un nuevo enfoque en la práctica de Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de Investigación

Es preciso señalar, que en las revisiones realizadas y los diferentes lugares visitados, es limitado el número de antecedentes de estudios relacionados directamente con el objeto de la investigación, es decir, con el Diagnóstico de la Cultura Organizacional en una Organización de Salud y específicamente en el Sector Salud, es más reducido aún el número. Esta realidad es parte de la motivación de la investigación. Sin embargo, existe una amplia bibliografía acerca de cultura organizacional, ya que en los últimos años se ha desarrollado el tema por su relación con los nuevos modelos de gerencia pública.

A continuación se presentan algunas investigaciones realizadas anteriormente, que guardan vinculación con la investigación.

Leonor Nava (2001), en su trabajo: *Juntas Socio-Sanitarias: Cultura Organizacional y Cultura de la Participación en Salud:* describió la cultura organizacional en el sector salud y la cultura de la participación comunitaria, relacionando la incidencia de ambas variables en la consolidación de las juntas socio-sanitarias. Se planteó una investigación exploratoria-descriptiva, de campo tipo encuesta. Por muestreo intencionado fueron seleccionados cuatro ambulatorios ubicados en la ciudad de Coro, estado Falcón, Venezuela, con juntas socio-sanitarias organizadas. La población se dividió en dos grupos: funcionarios del ambulatorio y miembros activos de las juntas socio-sanitarias. Los resultados en relación a la cultura organizacional, indicaron la presencia de valores que la hacen poco proclive a los esquemas gerenciales modernos. Con relación a la cultura de participación comunitaria, los resultados demostraron que en los integrantes de las juntas, existe una orientación, una conducta y una actitud favorable a la participación comunitaria en salud. Esta tendencia, no se evidenció en los hallazgos del estudio de la cultura organizacional de las instituciones de salud, lo que hace suponer que, quizás los mayores obstáculos para la consolidación de las juntas socio-sanitarias, resultan del tipo de cultura que caracteriza a esas instituciones.

José E. Cabrejo P. (2003), en su Tesis para optar el grado de Maestro en Salud Pública, *Influencia del tipo de Cultura Organizacional en los Resultados del Programa de Mejora Continua de Calidad;* ejecutó una investigación Observacional, en la red de clínicas Max Salud, en el departamento de Lambayeque, Perú, cuya finalidad fue establecer si existe diferencias en la cultura organizacional de las clínicas, y si esta influye sobre el grado de avance en el programa de mejora continua de calidad, aplicado en área materno perinatal. El tipo de cultura organizacional utilizada fue, la clasificación según los criterios de Harrison y Stokes. Los resultados del proceso de mejora continua de la calidad, han sido medidos por nueve estándares e indicadores preestablecidos y evaluados mensualmente, a lo largo de ocho meses. Los resultados demostraron que existe una relación entre el tipo de cultura organizacional y el proceso de mejora continua de la calidad. Sin embargo, las diferencias en los resultados no resultaron significativas.

Bases Teóricas

La palabra *cultura* genera como primera reacción una evocación, de todo lo que tiene relación con la expresión de los pueblos. De esta forma, se usa el término cultural para referirse a las manifestaciones artísticas del hombre. Pero más allá del uso popular generalizado, la cultura guarda estrecha relación con los valores, estilos y convicciones, más característicos de un grupo humano (Rojas, 2005).

En el análisis de las organizaciones, también existe un conjunto de valores que rigen en la vida de las personas, en la medida que son actores de los procesos que la organización desarrolla, y que se manifiestan en las formas, estilos, decisiones y acciones, con las que la organización crece y aprende (Rojas, 2005).

Aplicar el concepto de cultura al estudio de las organizaciones, fuera del ámbito general de las sociedades, es bastante reciente y cobra importancia cada vez más, por su fuerza explicativa (Lucas.1994).

Para fines de esta investigación se escogió: la definición de cultura y sus vínculos con la cultura organizacional, de acuerdo a la Escuela Funcionalista-estructuralista, el concepto de cultura organizacional de Edgar Schein y la Teoría de la Tipología Organizacional de Roger Harrison, los cuales se desarrollarán a largo de la misma.

Definición de cultura y sus vínculos con la cultura organizacional, de acuerdo a la Escuela Funcionalista-estructuralista

"La cultura es un mecanismo que permite a los individuos adaptarse a la vida en una sociedad dada, por la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos" (Abravanel, 1992, p.34).

De acuerdo con la misma escuela filosófica, al establecer vínculos con los escritos de cultura organizacional, se puede decir que, "una organización es un sistema social que contempla metas precisas, dotados de un subsistema de valores que presupone la aceptación de los valores del microsistema, justificando así la posición y el papel de la organización en el sistema social circundante". Las organizaciones son expresiones funcionales de los valores y mitos justificativos de la sociedad circundante (Abravanel, 1992, p.34).

Evolución del concepto de cultura

De algún modo, cada vez, es manejado con más frecuencia el concepto de cultura, aunque parezca intuitivo, sin embargo es difícil de definir y comprender en toda su extensión. Es necesario establecer la definición del concepto vago y variable de cultura, su pertenencia a un campo donde tiene múltiples significados y aparece bajo diversas formas.

La cultura se puede definir de diversas maneras, básicamente se refiere a: "conjunto de los modos de vida y costumbres, así como de los conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una determinada época o grupo social entre otros" (Diez, 2004, p.3).

El concepto de Cultura Organizacional es deudor del concepto más general de "cultura" analizado y estudiado desde la Filosofía y la Antropología; aplicado al campo organizacional tiene connotaciones peculiares, las cuales se exploran a continuación.

La metáfora de cultura hace referencia a la Antropología y a la Sociología, es uno de los aspectos claves de la personalidad, el autoconcepto-autoestima, es decir, la percepción y la valoración que sobre su organización tienen sus componentes.

El concepto de "Cultura Organizacional" se podría remontar a Elton Mayo y sus colaboradores, allá en los años 20, cuando frente al Management

Científico de Taylor, estos autores hacen hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y cómo repercute esto en el funcionamiento de la organización.

Realmente el uso del término Cultura Organizacional se dispara a comienzo de los años 70, en el ámbito de la sociología industrial, concretamente en el Management Empresarial. Aunque será en los años 80 cuando esta forma de abordar el análisis de las organizaciones adquiera una gran vigorosidad académica.

El término "Cultura Organizacional" entró en la literatura académica de Estados Unidos con el artículo de Pettigrew "On Studying Organizational Cultures" del año 1979, en la revista Administrative Science Quarterly. Pero solo ganaría popularidad después de la aparición del libro de Deal y Kennedy, Culturas Corporativas, publicado en 1982.

Las causas de esta eclosión, en torno a las décadas de los 70 y 80, son múltiples. La crisis económica cuya salida no se entreveía; los movimientos sociales ligados al mayo del 68, que exigían un posicionamiento más crítico ante el capitalismo y la ética empresarial ultraliberal y calvinista; el surgimiento de una literatura que afirma los valores postmaterialistas y anticapitalistas; la crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial, norteamericano, ante el éxito de la empresa japonesa, atribuido, al menos parcialmente, a la cultura japonesa transmitida a sus empresas. La edición del libro de Peters y Waterman (1982), "En busca de la excelencia", en el que investigan las empresas americanas de mayor éxito, y en donde uno de los factores analizados claves, distintos de la excelencia, es la cultura organizativa, y muchos otros.

Hoy en día, vuelve a ser un término de actualidad, puesto que cada vez se habla más de la necesidad, de generar culturas participativas y colaboradoras en el funcionamiento de las organizaciones, si se quiere que estas sean realmente eficaces en la consecución de sus objetivos, en momentos en que el trabajo en equipo y la coordinación de las distintas funciones, son elementos esenciales en una buena calidad del desarrollo organizativo.

Sin embargo, es necesario establecer la definición del concepto vago y variable de cultura, su pertenencia a un campo donde tiene múltiples significados y aparece bajo diversas formas.

A veces la teoría organizacional, presenta "la cultura como una característica indefinida e inmanente a toda sociedad, como uno de los numerosos factores

de contingencia, que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional" (Abravanel, 1992, p.4).

Hoy en día, es común atribuir a las organizaciones características culturales, afirmar que ellas engendran valores, creencias y significados, que son creadoras de sagas, mitos y legendas, que se adornan con ritos, costumbres y ceremonias.

Excepcionalmente, el revuelo en torno al concepto de cultura, no tiene apoyo de ninguna corriente de pensamiento, ni de investigaciones en el campo de la antropología cultural.

Conceptos de cultura

Los antropólogos culturales han presentado diversas teorías complejas sobre la cultura, las cuales se caracterizan por sus presunciones, hipótesis, axiomas y acentos particulares.

De antemano, es recomendable hacer una distinción entre los teóricos que consideran la cultura, como una parte integrante del sistema sociocultural, y aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas (Abravanel, 1992).

El sistema socio cultural, integra el dominio cultural y el dominio social, supone que entre estos dos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo. La cultura se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural.

Kroeber y Parsons, citados por Abravanel (1992), propusieron una distinción conceptual y analítica, entre los sistemas sociales y los sistemas culturales.

> El sistema trata las condiciones inherente a las interacciones de individuos reales constituidos en colectividades concretas que le confieren la condición de miembros. Por el contrario, el sistema cultural se preocupa por los esquemas de importancia (por ejemplo, valores, normas, conocimientos, y creencias formales, formas de expresión), (Abravanel, 1992, p.7).

Para Clifford Geertz, citado por Abravalen (1992),

> Aunque la distinción solo sea conceptual, la cultura y la estructura social parecen capaces de múltiples modos de integración, de los

> cuales el modo isomórfico es solamente un caso límite: un caso que no se presenta en general sino en las sociedades, donde el cambio constituye la regla más bien, que la excepción, es posible encontrar discontinuidades más o menos marcadas entre los dos (Abravanel, 1992, p.7).

Esta distinción, dio origen a la conceptualización de la cultura como sistema de ideas, o como *códigos implícitos de ideación que conectan los conocimientos aparentes*, así como también de importantes desarrollos teóricos.

Sistemas socioculturales

Para los antropólogos, quienes la cultura constituye un sistema sociocultural, se pueden dividir en cuatro escuelas de pensamiento, las cuales se presentan a continuación: la escuela funcionalista y la escuela funcionalista-estructuralista, hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos, estas escuelas se llaman sincrónicas. Por el contrario, las escuelas diacrónicas se preocupan específicamente por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares (la escuela históricodifusionista y la escuela ecológico-adaptacionista) (Abravanel, 1992).

Culturas como sistemas de ideas

La cultura como sistema de ideación o formación de ideas incluye cuatro conceptos muy diferentes entre sí, pero tienen en común el principio de un dominio cultural distinto que se manifiesta en diversos procesos, estructuras y productos cognoscitivos. Tres de estas escuelas de pensamiento (cognoscitiva, estructuralista, simbólica) proponen que la cultura se sitúa en el espíritu de los portadores de cultura (Abravanel, 1992).

La escuela cognoscitiva (denominada también etnográfica), quiere que la cultura sea un sistema de conocimiento, de estándares aprendido para juzgar, percibir creer, evaluar y actuar (Abravanel, 1992).

"La cultura de una sociedad consiste, en todo lo que el individuo debe creer o saber, a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad" (Abravanel, 1992, p.9).

Producto del aprendizaje humano, la cultura es la manera que tiene la gente, de organizar sus experiencias concretas, en un mundo fenomenal o conceptual (Abravanel. 1992).

"Las culturas no son fenómenos concretos, son esquemas cognitivos que sirven para organizar los fenómenos concretos" (Abravanel, 1992, p.9).

Según Lévi-Strauss y la escuela estructuralista, citado por Abravanel (1992), la cultura se compone de sistemas simbólicos colectivos que son productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes. Puesto que todas las culturas son construcciones de la mente humana, supuestamente con mecanismos universales, es preciso concluir que todas las culturas tienen características comunes, aun cuando se manifiesten en formas muy diversas. Por eso Lévi- Strauss cree que existen elementos universales, que solo pueden distinguir el nivel de estructura subconsciente y en ningún caso al nivel de los casos manifiestos.

En uno de sus enunciados sintéticos, afirma:

> Los sistemas de parentesco son elaborados por el espíritu al nivel del pensamiento subconsciente; y la aparición de formas, papeles matrimoniales y actitudes similares para con el parentesco, etc., en sociedades muy diferentes y muy alejadas entre sí, parece indicar que, en cada uno de estos casos, los fenómenos observados se pueden atribuir a la interacción de leyes generales pero disimuladas (Abravanel, 1992, p.9).

La versión de la equivalencia mutua, es que la cultura consiste en un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos interactuantes, en un medio social dado. La cultura hace posible la organización de cogniciones y motivaciones diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognitivas sean similares. La cultura así definida consiste en políticas, elaboradas de manera tácita y gradual por grupos de individuos con miras a promover sus intereses, así como en contratos establecidos por el uso entre individuos que buscan trasformar sus esfuerzos de cooperación en estructuras de equivalencia mutua (Abravanel, 1992).

La escuela simbólica o semiótica, propone una óptica interpretativa, según la cual la cultura sería un sistema de significados y símbolos colectivos (Abravanel, 1992).

Geertz, citado por Abravanel, dice: "El hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que él mismo ha tejido; el conjunto de estos lienzos, es lo yo llamo cultura" (Abravanel, 1992, p.10).

De esta manera, sería inútil buscar la cultura en el espíritu humano; es mejor examinar los significados y las ideaciones colectivas, según las cuales los actores sociales interpretan sus experiencias e interacciones y orientan su comportamiento (Abravanel, 1992).

Los conceptos de la antropología cultural, antes expuestos proporcionó nociones diferentes que sirven para examinar y ubicar los conceptos de cultura presentes en la teoría organizacional y en las obras que tratan de gerencia.

Diferentes enfoques conducen a nociones divergentes y contradictorias de la naturaleza y función, de la cultura en las organizaciones. Ante todo, es necesario presuponer que las organizaciones pueden tener culturas diferentes a las de la sociedad, de la cual forman parte. No es difícil aceptar esta presunción; ya que las numerosas particularidades de sus orígenes y de su pasado, de sus líderes pasados, de sus modos de adaptación a tecnologías particulares, así como las características de la industria de la cual forma parte y el ambiente sociocultural en el cual viven, contribuyen a crear dentro de las organización una cultura propia, que se traduce en diversas manifestaciones culturales (Abravanel, 1992).

Organizaciones como sistemas socioculturales

De acuerdo a Abravanel (1992), las organizaciones se consideran, de manera más o menos explícita, como sistemas socioculturales. Sus componentes ideacionales (esquemas colectivos de significados y valores, sistemas de conocimientos y creencias) se funden y no se pueden disociar, de su componente estructural, formando así un todo integrado, según la concepción holística de la organización.

Tradicionalmente, la investigación y las teorías, tienden a referirse a las estructuras, el funcionamiento y los procesos evolutivos de dichos sistemas socioculturales, así como también al desarrollo de tipologías que sirven para explicar la gran variedad de formas y procesos que se encuentran en las organizaciones.

La escuela funcionalista

El postulado fundamental del funcionalismo de Malinowski, dice que si las instituciones sociales y las manifestaciones culturales, no atienden los intereses de los individuos, y no satisfacen las necesidades de los miembros de una sociedad, tienen que desaparecer. Según Malinowski, existe una naturaleza humana universal, la cual se deriva de un conjunto fundamental de necesidades; los mitos, las instituciones y otros productos culturales, deben su perennidad a la utilidad para atender estas necesidades. La tradición de la relaciones humanas y el concepto de realización si mismo y del hombre social, afirman todos que las organizaciones, como sistemas socioculturales deben reflejar en sus formas, estructuras, políticas y procesos, el hecho que el hombre tiende hacia la satisfacción de sus necesidades por el trabajo y la participación en al vida organizacional. Las organizaciones sirven de teatro para la escenificación de las necesidades humanas (Abravanel, 1992).

Todas las escuelas tienen una convicción común:"las organizaciones son sistemas, que reflejan o deberían reflejar las necesidades de sus miembros en sus formas, estructuras y procedimientos gerenciales. Por consiguiente, la organización llega a ser la expresión la expresión social de la necesidad de los miembros" (Abravanel, 1992, p.12).

La escuela funcional-estructuralista

La influencia de Malinowski, y en especial la de Radcliffe-Brown, sobre le desarrollo de la rama funcionalista-estructuralista de la teoría organizacional, establece un nexo más directo entre la antropología y la teoría organizacional." Las organizaciones son sistemas que tienen metas, intenciones y necesidades y cuyas relaciones con su medio pueden definirse como interacciones funcionales".Así pues, las organizaciones como sistemas socioculturales funcionales están necesariamente en armonía con el macrosistema en el plano cultural (Abravanel, 1992, p.12).

Sin embargo, para ciertos teóricos de la escuela funcionalista estructuralista,"la aceptación de los valores predominantes de la sociedad, no impide el desarrollo de otros sistemas de valores, ideologías o características específicas dentro de las organizaciones". En efecto, las particularidades históricas, el carácter y los valores de sus dirigentes, pueden dar a la organización una especificad cultural, a pesar de su integración con el sistema de valores más general de la sociedad en la cual funciona (Abravanel, 1992, p.12).

La escuela ecológico-adaptacionista

De acuerdo a Abravanel (1992), se puede establecer un paralelo, entre el concepto de cultura como sistema de esquemas de comportamiento, trasmitidos socialmente y que sirven para unir a las comunidades humanas como medios y las diversas teorías de contingencia y, más recientemente, de ecología demográfica, que tratan el problema de la supervivencia y la atribución de las organizaciones.

Las organizaciones son sistemas socioculturales que:

a. "toman formas variadas, a medida que se adaptan a las características influyentes del ambiente, sean esas características sociales, culturales o políticas.
b. influyen en los ambientes de los cuales también reciben influencia o
c. nacen y mueren a merced de las circunstancias ecológicas" (Abravanel, 1992, p.13).

Como producto de la interacción dialéctica con su ambiente, las organizaciones reflejan en diversos grados los valores y la cultura de la sociedad. Si la influencia de los valores de contingencia distintos a los valores y la cultura de la sociedad es poderosa, posiblemente los valores, creencias y sistemas importantes de la organización, sean un poco diferentes a los de la sociedad de la cual es producto. Este punto de vista se opone al de los funcionalistas-estructuralistas, según el cual, los valores de la sociedad ambiente constituyen un valor determinante del sistema de valores de las organizaciones, que operan en su seno. Para los ecologistas-adaptacionistas, la cultura de la sociedad no es más, que uno de los valores de contingencia que pueden influir en estas estructuras y procesos organizacionales (Abravanel, 1992).

Se puede decir entonces, que las organizaciones como sistemas socioculturales pueden crear y alimentar subsistemas culturales, que difieren que difieren considerablemente de los de la sociedad ambiente, hasta el punto de construir subsistemas dentro de esa sociedad. De una u otra manera, se presume que el sistema cultural de la organización y su estructura social son sincronizados y concordantes (Abravanel, 1992).

Escuela histórico-difusionista

Explica las transformaciones culturales en función de los factores históricos, más que en función de procesos de adaptación; se trata de

estudiar configuraciones culturales dinámicas y de comprender los procesos de aculturación y difusión. Esta escuela no tiene equivalente directo en el campo de la gerencia organizacional. Según su concepto, las formas, estructuras y los procesos propios de estos sistemas reflejan el origen particular y las circunstancias históricas del desarrollo de cada organización (Abravanel, 1992).

Desde el punto de vista de los teóricos histórico-difusionista, queda sin responder un gran número de preguntas relacionadas con el surgimiento, el cambio y la difusión de las formas organizacionales, a través del tiempo y del espacio (Abravanel, 1992).

Los escritos en este campo no hacen alusión a la cultura de manera explícita. Sin embargo, allí se encuentra una conciencia aguda por el hecho de que el momento, el lugar y las circunstancias que rodean la creación de una organización, pueden hacer surgir ciertos valores e ideologías, que continuarán influyendo en el funcionamiento de la organización, mucho más allá de su utilidad sobre los planos de supervivencia y adaptación (Abravanel, 1992).

Tal vez, se debe comprender que la génesis e historia de las organizaciones, constituyen una contingencia que orienta y restringe el funcionamiento y la evolución de las organizaciones. Desde este punto de vista, las organizaciones se pueden concebir como "actualizaciones sociales de sus orígenes y de sus trasformaciones históricas" (Abravanel, 1992, p.15).

Culturas organizacionales como sistemas de ideas

Concebir la cultura como un sistema ideacional cambia radicalmente la forma de abordar la investigación en este campo. En efecto, "la cultura se construye con concepciones del mundo y con productos simbólicos. La cultura llega a ser un contexto dinámico, cargado de símbolos, un conjunto de cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente" (Abravanel, 1992, p.15).

Para comprender mejor la cultura, hay que dejar de considerarla en el plano de esquemas de comportamientos concretos: costumbres, usos tradiciones, conjunto de hábitos, y comenzar a concebirla como sistemas de mecanismos de control: proyectos, fórmulas, reglas, directivas (programas en informática), que sirvan para regir el comportamiento (Abravanel, 1992).

El "meollo" de la investigación referente a las organizaciones como sistemas socioculturales, es la separación que pueda existir entre la cultura propia de un sistema sociocultural y la de la sociedad que la rodea (Abravanel, 1992).

La escuela cognoscitiva

Según Goodenough, citado por Abravanel (1992), la cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistema de conocimientos que contiene todo lo que es necesario creer o saber, a fin de comportarse de una manera aceptable, para los miembros de la sociedad. Entre otras concepciones de la cultura como producto del aprendizaje humano, Goodenough propone esta:.. "la manera como un grupo de personas ha organizado su experiencia del mundo concreto, de tal modo que le confiera una estructura como mundo fenomenal de formas, es decir, sus percepciones y conceptos" (Abravanel, 1992, p.16).

Un concepto así de cultura, encuentra su equivalente en dos sectores del dominio de la gerencia organizacional: el clima y el aprendizaje organizacional (Abravanel, 1992).

El clima es, una forma de competencia aprendida que permite al individuo interpretar las exigencias de la organización y comprender sus propias interacciones cotidianas con la organización y sus miembros (Abravanel, 1992).

Ciertos escritos ambiguos y metafóricos dotan a las organizaciones de procesos cognitivos (aprendizaje organizacional). Arrow, citado por Abravanel (1992), propone la existencia de un código organizacional definido como "manera de concebir el mundo" y que sirve para "imponer a los participantes una uniformidad de comportamiento". Esa codificación permite el acceso fácil a un gran número de datos reunidos en un depósito común, acumulación irreversible de capital organizacional; de donde se deduce que las organizaciones, una vez establecidas, tienen identidades distintas, puesto que ellas no pueden cambiar el código sin correr el riesgo de una decadencia prematura (Abravanel, 1992, p.17).

Las organizaciones se convierten así en artefactos sociales, que resultan de mapas cognitivos compartidos por los miembros." Ellas son la expresión de un espíritu colectivo, el cual es más que la suma de los espíritus individuales que la componen". Esta noción de espíritu o mente colectiva es

bastante ambigua; se trataría de una representación distinta pero enlazada (de manera oscura e imprecisa) a las representaciones individuales de los miembros de la organización (Abravanel, 1992, p.17).

La escuela estructuralista

Con Lévi-Strauss, citado por Abravanel (1992), la antropología cultural tiene el aspecto de una búsqueda de estructuras universales inherentes y subconscientes, las cuales se encontrarían en la estructura y los procesos mentales. Los productos culturales, a pesar de sus manifestaciones concretas muy variadas, se deben considerar como claves que pueden servir para descifrar el código universal, encerrado en el cerebro humano

Otros autores, después de analizar estudios interculturales de organizaciones, que ciertas formas y procesos, especialmente las relaciones entre las formas, procesos y factores contextuales, se han extendido mucho y son universales, pero no se precisan las bases de esta universalidad, pero tampoco se hace alusión a la posibilidad que los factores universales sean la consecuencia directa del modo de pensar característico de los gerentes. Una adaptación de los conceptos de Lévi-Strauss, al estudio de las organizaciones dio como resultado la elaboración de hipótesis similares a esta: "las formas, las estructura y los procesos organizacionales, a pesar de las manifestaciones aparentes muy variadas, son en realidad sólo permutaciones y trasformaciones de los mismos procesos universales y subconscientes asociados al funcionamiento mental de los gerentes" (Abravanel, 1992, p.18).

De dicha proposición se encuentran vestigios en las obras que tratan del marco mental del gerente, de los estilos gerenciales y de la relación entre la estructura del cerebro y los procedimientos gerenciales.

Tal vez, March y Simon, citados por Abravanel (1992), son quienes más se aproximan a esta tesis, cuando afirman que los límites de las "capacidades intelectuales del humano se traducen en procesos y comportamientos organizacionales precisos". Ellos dicen que "las características fundamentales de la estructura y del funcionamiento de la organización, reciben la influencia de las características y límites cognoscitivos del proceso humano de resolución de problemas" (Abravanel, 1992, p.19).

Como estos límites del proceso cognitivo humano parecen universales y capaces de ejercer una gran influencia sobre el funcionamiento de las organizaciones, se podría decir que March y Simon, se aproximan a Lévi-Strauss, en su concepción de las formas de los procesos organizacionales como manifestaciones del cerebro humano (Abravanel, 1992).

La escuela simbólica

Esta escuela exige, que las culturas sean productos del espíritu, sistemas colectivos importantes.

Geertz, citado por Abravanel (1992), integró a la antropología cultural el concepto de Parsons, a propósito de la exigencia en la sociedad de un campo cultural simbólico distinto, así como el punto de vista interpretativo de Weber, que destaca los significados que los actores conceden a sus propias acciones e interacciones. Geertz consideró: "que el análisis de la cultura no es una ciencia experimental, en busca de la ley, sino una ciencia interpretativa en busca de significados" (Abravanel, 1992, p.21).

Los escritos de Gerencia Organizacional, contienen numerosas alusiones a un concepto similar de cultura, en las organizaciones. Estos enfoques simbólicos de cultura organizacional difieren en cuanto a la importancia relativa que conceden, en la elaboración de sistemas simbólicos, en la historia y en los líderes anteriores de la organización en relación con el papel de los actuales líderes contemporáneos (Abravanel, 1992).

Pettigrew, considera que el fundador de la organización, y las circunstancias que rodean la fundación, desempeñan un papel primordial en la elaboración de la cultura organizacional: "..."los fundadores, no son simplemente creadores de de los aspectos racionales y concretos de la organización, tales como las estructuras y tecnología, sino más bien creadores de símbolos, ideologías, lenguajes ritos, creencias y mitos: aspectos simbólicos y expresivos de la vida organizacional" (Abravanel, 1992, p.23).

Evidentemente, el concepto simbólico respalda puntos de vista variados, a propósito de las organizaciones. Sin embargo estas opiniones divergentes, tienen en común componentes simbólicos evocativos, cargados de sentido y emoción. Aunque existen diferencias fundamentales, en cuanto a la naturaleza misma de estas características organizacionales y al proceso que las engendra, sin embargo, constituyen el común denominador del análisis organizacional simbólico. El aspecto simbólico de la vida

organizacional y las estructuras formales de la organización (sus objetivos y procesos gerenciales), no están necesariamente coordinados, sincronizados o son isomorfos (Abravanel, 1992).

De acuerdo a la teoría neoinstitucionalista del análisis de las organizaciones (Powell y Di Maggio, 1991), citado por Coller (2000), "se entiende por isomorfismo el proceso por el que dos organizaciones diferentes acaban adoptando una forma similar" (Coller, 2000, p.81).

La tendencia al isomorfismo viene dada por la difusión de las formas de organizar el trabajo y la producción, entre varias subsidiarias de una multinacional, por ejemplo. De manera que la difusión de prácticas de trabajo y de organizar la producción hace que dos organizaciones separadas geográfica y culturalmente terminen pareciéndose (Coller, 2000).

En este orden de ideas, se puede decir, que las nociones de cultura organizacional, difieren también en la importancia que dan a los elementos intrínsecos del sistema social, la cultura, la estructura, los empleados y sus interacciones. Algunas conciben la cultura como una construcción hipotética, que se manifiesta en la organización a través de valores, creencias, estructuras de significado, mitos, ideologías, así como también a través de artefactos como los ritos, ceremonias, lenguaje especial, tradiciones, costumbres, metáforas entre otras.

En varios casos, el estudio de cultura es sinónimo de estudio de empleados individuales; eso puede tener diversas formas. A veces se hace énfasis en que las organizaciones son el reflejo y la prolongación de los valores, exigencias y preferencias de los empleados (perspectiva funcionalista): o se hace hincapié en que los ejecutivos predominantes, son capaces de imponer a los demás su definición de situaciones y el sentido, que se debe dar alas acciones colectivas (perspectiva accionalista). Para la fenomenología y la etnometodología, es el proceso de atribución de sentido y de definición de la realidad por parte de los ejecutivos lo que cuenta (Abravanel, 1992).

Los cognoscitivistas, se interesan por las construcciones colectivas de los miembros referentes a la organización y la manera de comportarse y actuar (teorías de aprendizaje y de clima organizacional). La teoría de equivalencia mutua, se interesa también en las construcciones cognitivas pero les confiere el *status* de factores de factores causativos, de esquemas que permiten prever y comprender el comportamiento de los demás (Abravanel, 1992).

Para los estructuralistas, las características universales del espíritu humano repercuten en las organizaciones y les confieren las mismas estructuras básicas latentes; sin embargo, la universalidad de estas estructuras profundas se disimula con variaciones superficiales y particularidades propias de las diferentes organizaciones (Abravanel, 1992).

Esquema conceptual basado en el concepto simbólico de cultura

Según este esquema, citado por Abravanel (1992), una organización tiene tres componentes íntimamente ligados:

a. Un sistema sociocultural, compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, entre otros).

b. Un sistema cultural, que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización, en un sistema colectivo de significados simbólicos: mitos, ideologías y valores. Comprende también artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxico y eslóganes, cuentos leyendas, folclor organizacional), Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia. Evoluciona también bajo la acción de los funcionarios predominantes, y la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales.

c. Los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional. El tipo de relación con el sistema cultural y el grado de participación en el sistema colectivo de significados pueden variar de un empleado a otro, según las particularidades y la propia experiencia.

Entre el sistema cultural y el sistema socioestructural de la organización, generalmente existe una relación de apoyo compleja, que puede llegar a ser una fuente importante de tensión, y de presión cuando la organización

deba adaptarse rápidamente a circunstancias nuevas. Productos de un medio social, político y cultural específico, así como de particularidades históricas de la organización y de una diversidad de contingencias, el sistema cultural y el sistema socioestructural deberían desarrollarse de manera armoniosa y concomitante, el primero para justificar al segundo y el segundo para sostener y reforzar al primero. Esta relación puede perturbarse cuando sobrevengan cambios importantes en el ambiente, repentina o gradualmente y sin que la organización los observe, al menos durante cierto tiempo (Abravanel, 1992).

Cuando se observan cambios, se trata de adaptarse a ellos modificando el sistema socioestructural formal. Los cambios no tienen sentido en el sistema cultural, de allí resulta a veces cierta disonancia y una desincronización entre los dos sistemas." Las consecuencias pueden ser más o menos graves, y oscilan desde una pérdida temporal de eficacia hasta el marasmo crónico, la decadencia o la revolución cultural" (Abravanel, 1992, p.33).

Después de haber revisado la naturaleza incompleta y equívoca de los conceptos de cultura, que se encuentran en escritos sobre gerencia organizacional y teoría organizacional, cabe destacar "la cultura organizacional, como un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia". De manera que la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales (Abravanel, 1992, p.33).

Asimismo, "la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones". Porque las organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significados (Abravanel, 1992, p.33).

Organización y Organizaciones de Salud

La organización es una unidad social, coordinada deliberadamente, y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o una metas comunes Robbins, (2004).

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, encerrarse dentro del marco de sus límites formales (Carrada, 2002).

Una organización de salud es un conjunto o equipo de trabajo profesional, interdisciplinario, que laboran de manera estructurada para producir bienes intangibles (servicios de salud) y alcanzar ciertas metas; que requieren del acuerdo y la participación del usuario (Carrada, 2002).

Las organizaciones actúan en un determinado ambiente, su existencia y supervivencia, dependen de la manera como se relacionan con ese medio. Por tanto, las mismas deben ser estructuradas y dinamizadas en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que operan (Carrada, 2002).

Sin embargo, las organizaciones son algo más que eso, tienen su propia personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, innovadoras o conservadoras, autocráticas o participativas, de allí vienen los elementos que las particularizan, no obstante, todas tienen un sentimiento y un carácter que rebasa las características de sus estructuras (Carrada, 2002).

En Venezuela, las instituciones sociales, entendidas desde el campo de la administración pública, organizadas para cumplir la prestación de un servicio, se han visto acompañadas de serias deficiencias desde su creación. Ello como consecuencia directa de la tradición centralista estatal, que condujo a las instituciones por esquemas de gestión y liderazgo, cuyos resultados no han favorecido en nada a la colectividad. Tenemos así, que las instituciones públicas se han caracterizado por ser sistemas complejos, orientados por modelos absolutamente rígidos, jerárquicos y autocráticos, carentes de mecanismos de control y evaluación, con una escasa participación de los actores sociales en la toma de decisiones (Nava, 2001).

De acuerdo a lo antes expuesto, y según Allaire y Firsirotu (1992), es evidente que el razonamiento sobre las organizaciones, es particularmente rico en analogías y metáforas. Según una analogía bimórfica, las organizaciones se convierten en entidades cuya principal preocupación es la supervivencia; ellas tienen ciclos de vida, luchan con problemas de *salud* y están sujetas a los procesos implacables de selección. La metáfora antropomórfica confiere a la organización una personalidad, unas necesidades y un carácter propio o incluso le atribuye funciones cognoscitivas típicamente humanas. Más reciente, la analogía predominante consiste en comparar las organizaciones con las sociedades en miniatura.

La metáfora, que dice: que las organizaciones son pequeñas sociedades, sistemas sociales dotados de procesos de socialización, así como de normas y estructuras sociales. Es dentro de este amplio contexto donde tiene sentido el concepto de cultura organizacional. Si las organizaciones son sociedades en miniatura, deben poseer características culturales: "Si es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular" (Abravanel. 1992, p.4).

Cultura Organizacional

La idea de concebir a las organizaciones como cultura, en las cuales hay un sistema de significados compartidos entre sus miembros, es un fenómeno de reciente data. Las organizaciones eran concebidas fundamentalmente como una forma racional de coordinar y controlar a un grupo personas, contando para ello con niveles verticales, departamentos y relaciones de autoridad que lo hacen posible (Robbins, 2004).

En años recientes, los teóricos organizacionales han comenzado a reconocer, el importante papel que desempeña la cultura en la vida de los miembros de la organización. Desde la perspectiva más general, se señala, que cada organización tiene su propia historia. Su permanencia en el tiempo y la función que cumple, la llevan a establecer patrones de comunicación, niveles de autoridad, sistemas y procedimientos, flujos de trabajo, filosofía de gestión, en fin, todas aquellas formas que se estiman convenientes para su funcionamiento (Chiavenato, 2004).

Aunque anteriormente se comentó el concepto de cultura organizacional, resulta difícil dar una definición exacta. De acuerdo a Robbins (2004), "la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que la distinguen de otra".Por lo que está íntimamente relacionada con las apreciaciones, valoraciones y descripciones que puedan hacer los empleados acerca de la organización, y que independientemente de las diferencias culturales existentes entre ellos, se espera los resultados sean semejantes para un mismo grupo (Robbins, 2004, p.525).

Edgar Schein, (1992) es el modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser enseñadas,

transmitidas, a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La cultura organizacional en sistemas de salud, es una mezcla compleja de saber, conductas, relatos, símbolos, creencias, suposiciones, metáforas y modos de expresión, que todos los miembros de la organización comparten, por ejemplo: normas, valores, actitudes, estilos de vida, lenguaje técnico científico y la terminología propia de las disciplinas biomédicas y sociales (Carrada, 2002).

Ahora bien, la cultura de un organismo de salud, no es más que un sistema de conocimientos profesionales, expectativas, creencias y supuestos inconcientes, descubiertos o aceptados por el equipo de trabajo interdisciplinario, fuertemente influidos por la estructura, la tecnología y el ambiente laboral. De este modo, se generan las normas de comportamiento grupal, que contribuyen a configurar los diversos modelos de liderazgo, de mando-subordinación y de interacción con otros miembros de la propia institución y con los de afuera (Carrada, 2002).

La cultura institucional es un proceso muy dinámico de aprendizaje-construcción psicosocial, que permite organizarse y comprender la realidad interna, matizada por las presiones y los cambios del entorno (Carrada, 2002).

Adviértase que en las organizaciones profesionales, la cultura es un vínculo para enseñar-aprender, crear-innovar, administrar los procesos y las personas, para saber a qué atenerse y cómo conducirse, con la cooperación o no de los más experimentados o mejor preparados. Pero la cultura es también un modo eficaz de reproducción organizacional y de comunicación, que se expresa principalmente en el lenguaje hablado, corporal y por escrito de sus miembros (Carrada, 2002).

Los sistemas de salud se caracterizan por su enorme complejidad estructural, y la coexistencia de varios grupos o equipos de trabajo profesional cuya meta común es producir servicios de calidad, que satisfagan las necesidades de los usuarios y las expectativas de la sociedad (Carrada, 2002).

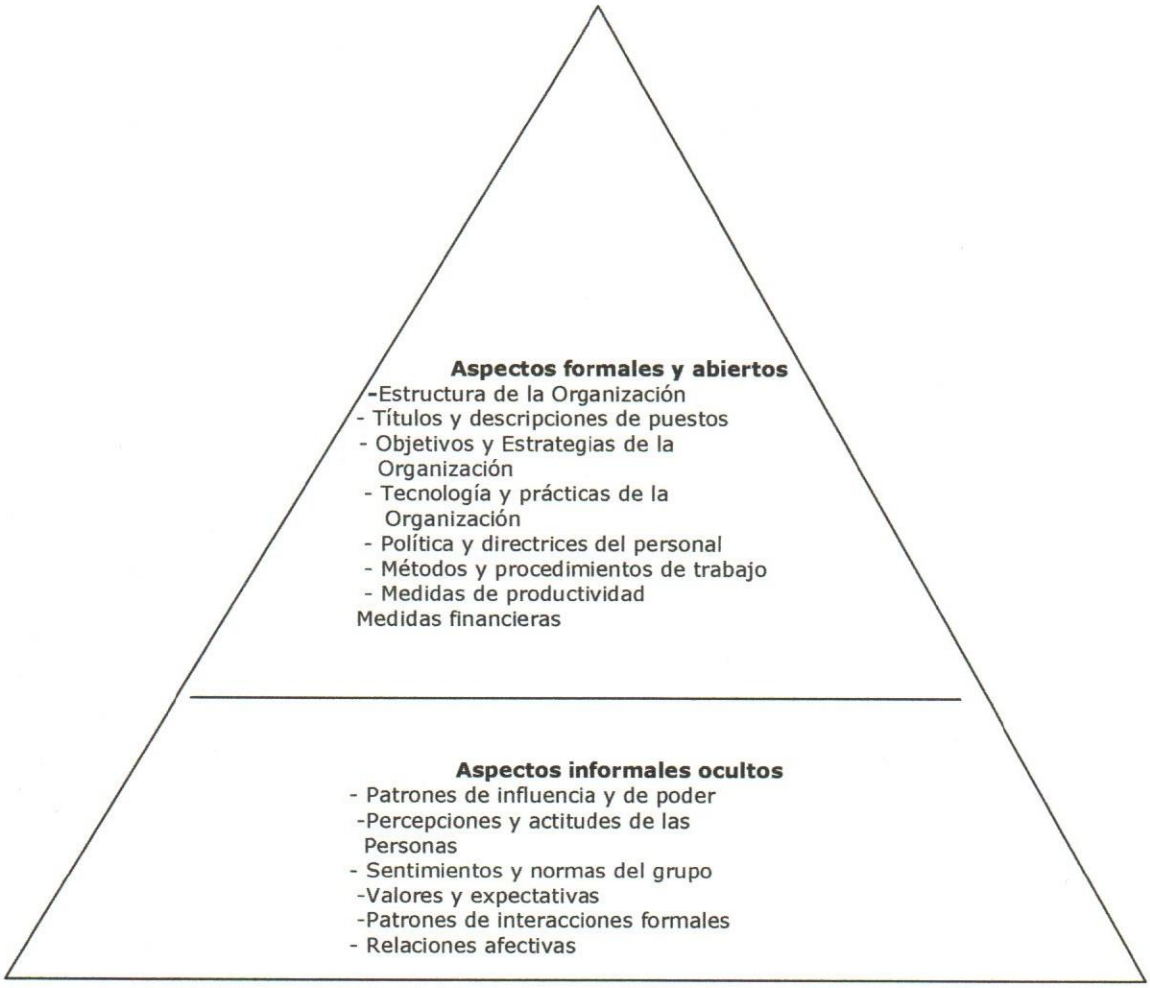
Los sistemas médicos son superestructuras, provistas de una gran diversidad cultural en lo referente a categoría profesional, género, edad, clase social, antigüedad en el puesto, nivel educativo entre otros (Carrada, 2002).

De acuerdo a Chiavenato (2004), en su libro de comportamiento organizacional, afirma: "la Cultura Organizacional no es posible percibirla ni

observarla en sí, sino solo por medio de sus efectos y consecuencias" (Chiavenato, 2004, p.403).

Así pues, la asemeja con un *iceberg* (*Fig.1*), donde representa en la parte superior del mismo (sobre el nivel del agua) los aspectos visibles, superficiales y públicamente observables de las organizaciones, que están determinados por su cultura y se refieren a las operaciones y trabajos cotidianos. Mientras que en la parte inferior (bajo el nivel del agua) se representan los aspectos invisibles, profundos y difíciles de observar, que se relacionan con los aspectos psicológicos y sociológicos de la cultura (Chiavenato, 2004).

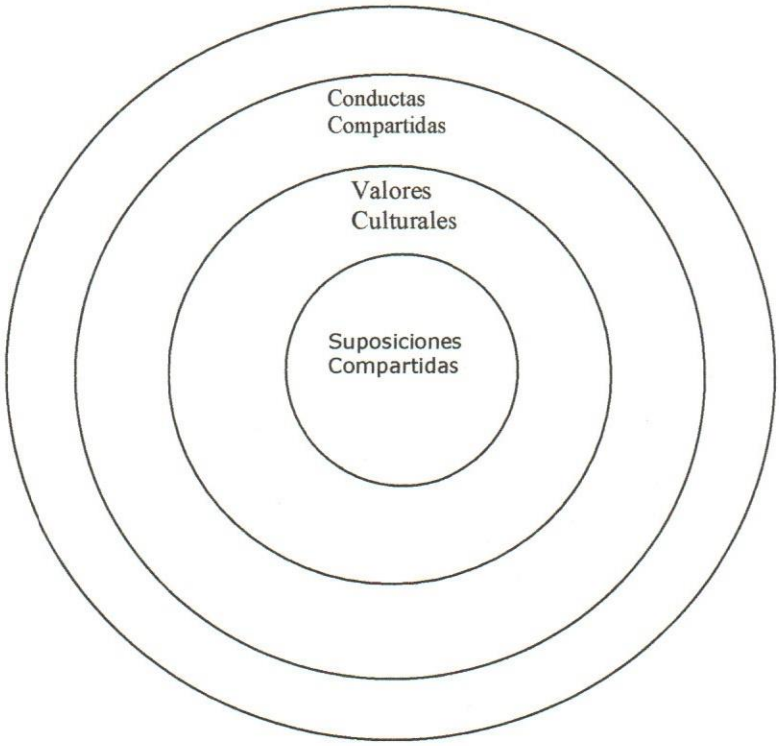
Figura 1. El Iceberg de la Cultura Organizacional



Fuente: Chiavenato, I. (2004).

La cultura Organizacional existe en diversos niveles que difieren en términos de visibilidad para el observador y resistencia al cambio (Fig.2): el nivel menos visible o más profundo es el de las *Suposiciones Compartidas Básicas*, que se representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que se dan por sentadas. Constituyen un mapa mental que le indica a los miembros de la organización los modos de interpretar las cosas, cómo reaccionar emocionalmente, a qué prestarle atención y qué acciones tomar ante determinadas situaciones (Chiavenato, 2004).

Figura 2. Niveles de Cultura Organizacional



Fuente: el autor, 2007

El siguiente nivel: *Valores Culturales*, representa creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre las cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas entre otras. Son parte de una ideología o filosofía que sirve de guía y dirección en la actuación diaria de los miembros de la organización. Está en un nivel consciente, *el deber ser*, y permite la predicción de muchos de los comportamientos observados (Chiavenato, 2004).

La *Conducta Compartida* comprende las normas. Es tangible, en cierta forma es más fácil de cambiar que los valores. Se refiere a las regulaciones

y normativas establecidas, que modelan la conducta de los individuos de la organización (Chiavenato, 2004).

El nivel más superficial de la Cultura Organizacional está conformado por los *Símbolos Culturales o Artefactos*, que son: lenguaje, jergas, ademanes, ritos imagen, arquitectura del ambiente, forma de vestir u otros objetos físicos con significados particulares dentro de una cultura. Incluyen todos los fenómenos que se ven, escuchan y sienten, cuando entra en una organización. Lo más resaltante de este niveles es, que es muy fácil de observar, pero difícil de interpretar (Chiavenato, 2004).

Carrada (2002), analiza el *Iceberg de la Cultura Organizacional*, en organizaciones de salud, desde los elementos que lo integran y no en niveles, a pesar que son los mismos: Artefactos, Valores, Creencias y los Supuestos Inconcientes, con aplicaciones a la cultura organizacional en salud.

Proceso de Formación Cultural

"La cultura de una organización no brota de la nada. Ya establecida rara vez se desvanece". (Robbins, 2004, p.531).

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a lo que se hizo antes y al grado de éxito que tuvieron esos empeños. Esto conduce a la fuente original de la cultura de una organización: sus fundadores, los cuales tiene un impacto mayúsculo en las primeras etapas de la cultura.

De acuerdo a Robbins (2004), la cultura surge de tres maneras:

- Los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que, piensan y sienten como ellos.
- Los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y pensar.
- El comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alientan a los empleados, para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas.

Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito. En este punto, la personalidad entera de de los fundadores, queda asimilada en la cultura de la organización (Robbins, 2004).

Factores que influyen en el desarrollo de la cultura y de la estructura de un sistema social

De acuerdo con Abravanel (1992), a pesar de las diferencias profundas, existen tres factores principales, que son:

- los valores y características de la sociedad circundante (funcionalismo estructuralista, estudios interculturales sobre las organizaciones y los procesos de gerencia).
- El pasado de la organización y la orientación que le han dado los antiguos dirigentes (difusionismo histórico, institucionalismo).
- Factores de contingencia como la tecnología, las características de la industria, entre otros. (adaptacionismo ecológico, teorías de contingencia).

Estos tres factores, en la práctica, actúan simultáneamente para crear la cultura específica de una organización.

Características generales de la cultura

La cultura de acuerdo a Munduate (2001), se caracteriza por:

a. Afectar a toda la actividad humana (cognoscitiva, afectiva). Es primordialmente una realidad vivida por las personas.
b. Las maneras que dan lugar a la cultura, se encuentran más o menos formalizadas (desde escritas en reglas o leyes, hasta reflejadas en costumbres o normas de actuación).
c. Las maneras de pensar, sentir y obrar, son compartidas por una pluralidad de personas de una comunidad. Son compartidas por un número lo suficientemente grande, como para aceptar que se trate de reglas de carácter colectivo.
d. Las maneras de la cultura son aprendidas y transmitidas en forma de conocimientos a los miembros que se socializan.

Elementos de la Cultura Organizacional según Carrada (2002)

Artefacto:" aquello que se ve, se escucha o se siente, al encontrarse frente a un grupo nuevo, que tiene una cultura diferente a la nuestra". En esta categoría se incluye: el ambiente físico, su arquitectura, el mobiliario, los equipos, el vestuario de los individuos, documentos, cartas, los servicios otorgados, los trabajos de investigación publicados, la imagen y presentación

de los directivos y el personal, la limpieza de las instalaciones, los artefactos se descubren sólo con prestarle atención a la parte visible y abierta de la organización. ¿El personal de salud se viste y presenta de cierta manera? ¿Los directivos se interesan en conocer, escuchar y atender a los usuarios? ¿La atención de primer contacto con el usuario es oportuna y amable? ¿La farmacia puede surtir con rapidez el total de las recetas expedidas por los médicos? Los artefactos son fáciles de identificar, pero difíciles de interpretar, el análisis de este nivel visible puede ser engañoso ya que no se consigue comprender la parte inconsciente de la organización (Carrada, 2002, p.205).

Los valores: "aquello que vale la pena hacer, las razones para justificar lo que se dice y se hace, indicadores de los que debe ser frente a lo que es". La identificación de los valores se obtiene por medio de entrevista con funcionarios de la institución, pero se corre el riesgo de que muestre un modelo idealizado, es decir, que relaten cómo les gustaría que fuesen los valores y no cómo efectivamente son (Carrada, 2002, p.205).

La creencia: es lo que se considera verdadero o acertado para dirigir la organización, incluso aquellos sentimientos capaces de inducir a la acción, que suelen modificar la percepción, la interpretación e integración de las sensaciones, que influyen en la manera de hacer las tareas (Carrada, 2002).

Los supuestos inconscientes: "manera correcta de hacer las cosas", aquellas ideas que los miembros de la organización toman por sentado o existente; representan lo que es correcto o aceptable. Son esquemas generalmente inconscientes, de pensamiento-acción aceptados por la mayoría, es la parte más oculta y cerrada del iceberg cultural (Carrada, 2002, p.206).

De acuerdo a Carrada (2002), los supuestos inconscientes en las organizaciones de salud, revelan fielmente la forma como el grupo profesional percibe, piensa siente y actúa en seis dimensiones:

1. *Relación organización-contexto externo*: puede ser "dominio/sumisión, democracia/participación, armonía/cooperación", y abarca la misión en la sociedad, la razón de ser, los servicios ofrecidos, los productos y los usuarios. En ella se verifica cuáles son los ambientes y sistemas importantes, con los que hay que mantener relaciones de coordinación, intercambio o aprendizaje, porque representan oportunidades o amenazas para el grupo (carrada, 2002, p.206).

2. ..*Naturaleza de la verdad y la realidad:* incluye los acuerdos verbales referentes al tiempo, espacio, propiedad y la información, que sirven para tomar decisiones basadas en criterios objetivos o alcanzadas por consenso con base a las opiniones, costumbres principios, dogmas, o el gusto personal como :

- Tradición
- Racionalidad técnico científico
- A través de la autoridad
- Código de ética
- Método científico
- Por prueba y corrección
  (Carrada, 2002).

3. *Naturaleza del tiempo y el espacio:* la planificación pudiera ser orientada de acuerdo con la experiencia del pasado-presente, o enfocada al futuro, considerando las unidades de tiempo, el poder estatus de distancia jerárquica, delimitando las posibilidades de comunicación íntimas (Carrada, 2002).

4. *La naturaleza humana:* el supuesto que "el hombre puede ser malo, perezoso, incapaz (Teoría X), o bueno, trabajador, cooperativo, dadivoso (Teoría Y)". Ese supuesto influye en las actitudes y en el interés que se tenga en educar y capacitar a los profesionales de la salud (Carrada, 2002, p.206).

5. *La concepción del trabajo descanso:* el trabajador profesional puede ser proactivo y actuar para conseguir lo que quiere, o recreativo y aceptar lo inevitable sin movilizarse (Carrada, 2002).

6. *Las relaciones humanas:* es la forma de interactuar con los otros priorizando la tradición, la familiaridad, la herencia o bien, dándole valor a la colaboración, el consenso, al compromiso grupal, contra el individualismo y la competencia Interdepartamental (Carrada, 2002).

A continuación se presentan las definiciones de valores, mitos, símbolos, ritos y héroes, de acuerdo a Vázquez (1990).

Valores: ideas filosóficas que comparten las personas pertenecientes a la organización y que son coherentes con unos criterios o creencias que matizan y guían su comportamiento, formando un núcleo alrededor del cual se estructuran los motivos, los esfuerzos y acciones de todos los miembros; y

tanto da que los valores obedezcan a declaraciones explícitas, como a rasgos implícitos de comportamiento (Vázquez, 1990).

"El fin de la organización, definido de la manera más concreta posible, nos puede dar la idea de su cultura, su imagen, su publicidad, lo que la organización dice sobre sí misma". Para una será *el servicio al cliente*, para otra *el progreso*, para otra *la rentabilidad*, entre otras (Vázquez, 1990, p. 95).

Otro rasgo importante es el tipo de normas, cómo las viven las personas y cómo son interiorizadas y aceptadas, de qué manera la organización es flexible y deja margen a los individuos para interpretarlas o considera más importante la normativa que las personas mismas (Vázquez, 1990).

Existen una serie de variables que reflejan la cultura corporativa, como pueden ser su política y estrategias; su estructura y el estilo de dirección y control, la importancia de la tecnología, el servicio a los clientes, el estilo de los locales y las políticas de personal, las relaciones internas entre departamentos y con el entorno en el que la organización desarrolla su actividad (Vázquez, 1990).

Mitos: son anécdotas o historias que se cuentan y circulan en la organización y que pueden referirse al momento y las personas fundadoras y que se consideran excepcionales por su esfuerzo, oportunidad, creatividad, imprevisibilidad, por ejemplo (Vázquez, 1990).

Pueden referirse también a acciones o situaciones que protagonizaron las personas que se tiene por modélicas y por ello facilitan la interiorización y refuerzo de los valores.

Símbolos: "se refieren signos o detalles que están cargados de información cultural, como por ejemplo la forma de vestir, los detalles que hacen diferenciar los niveles jerárquicos, la forma de tratarse y de recompensar" (Vázquez, 1990, p.96).

Ritos: "el ritual o forma de hacer las cosas cada día, tiene que ver con los símbolos". Su función es desarrollar los sentimientos de pertenencia al grupo organizacional, poner de relieve las cosas que son importantes para hacer circular los valores y hacer que la cultura organizativa permanezca sin fluctuaciones (Vázquez, 1990, p.96).

Es el estilo de hacer, la forma de escribir o de hablar, la manera de anunciar o conducir las reuniones siguiendo unas reglas determinadas: quiénes asisten a reuniones, desayunos, comidas o fiestas, cómo se relacionan los distintos niveles y departamentos; ceremonias importantes entre las que se pueden

considerar cómo tienen lugar los ingresos de nuevos miembros, cómo se les recibe, quién los adoctrina, cómo se les entrena, apadrina o forma; cómo se celebran los ascensos y los despidos, jubilaciones (Vázquez, 1990).

Héroes: los rituales hacen que se pongan como ejemplo a los héroes, que según Deal y Kennedy, citado por Vázquez (1990), pueden ser de dos clases:" héroes de una situación o héroes natos". Los primeros son aquellos que son puestos como ejemplo a sus iguales y recomendados por ello con ceremonias rituales; son modelos coherentes con los valores claves de la organización. Los héroes natos son los iniciadores y sucesores, y llenan una serie de funciones importantes como: ejemplificar modelos de rol, ser símbolo de la organización en el exterior, conservar la memoria de la organización, definir lo adecuado y normativo, motivar a los empleados, ejercer una influencia duradera en la organización (Vázquez, 1990, p.97).

Se puede decir también que los héroes son catalizadores de la cultura corporativa a través de las múltiples relaciones que establecen con los empleados, y han de asegurar la adecuación de los mitos, símbolos y ritos con los valores de la organización a través de su propio comportamiento (Vázquez, 1990).

Tipologías Culturales

Cada organización desarrolla una cultura central, que expresa significados comunes a todos los miembros, pero al mismo tiempo, cada división o departamento dentro de la misma organización desarrolla subculturas, que corresponden a las experiencias compartidas de sus integrantes. Estas subculturas incluyen valores centrales de la cultura dominante, junto con otros que son típicos de los miembros del departamento o división, así los valores se conservan en lo esencial, pero tenderán a modificarse para reflejar la situación especial de cada unidad de la organización. Según Robbins (2004)"casi todas las organizaciones grandes tiene una cultura dominante y numerosas subculturas".

Al igual que las personas, también las culturas corporativas pueden clasificarse para ser comprendidas mejor, teniendo sin embargo muy en cuenta que cada organización, como cada hombre, es un producto único en sus características (Vázquez, 1990).

Existen tantos modelos de cultura como autores, esta investigación se apoyó en el modelo definido por Roger Harrison, citado por Ollarves (2005), que

define cuatro tipos de orientaciones culturales, en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos, que darán lugar a unas pautas culturales concretas.

Roger Harrison, conceptualiza la denominada "Tipología de las Ideologías Organizacionales", como sistemas de pensamiento que determinan el carácter de las organizaciones y por lo tanto afectan la conducta de las personas, la habilidad de encarar efectivamente las necesidades y demandas y la manera para tratar con el ambiente externo. Desde esta perspectiva, como trabajo conceptual, plantea cuatro organizaciones ideológicas, que se orientan: (a) al **poder** que domina el medio y no acepta ninguna oposición: (b) a un **rol** específico, en el cual existe preocupación por la legalidad, legitimidad y responsabilidad; (c) a un **objetivo** específico, evaluado en términos de contribuciones a logros llamados súper ordenados; y (d) a la **persona** que cirscuncribe su existencia al servicio de las necesidades de sus miembros (Ollarves, 2005).

De acuerdo a Vázquez (1990), se citará por separado cada tipo de cultura organizacional:

Cultura orientada hacia el poder:" la organización orientada hacia el poder basa en el mismo todos sus valores y por ello su dinámica" (Vázquez, 1990, p. 98).

No solo mantiene la fuerza del poder sobre sus componentes sino que es competitiva hacia el exterior también, en donde trata de controlar a otras organizaciones más débiles sintiendo gran satisfacción cuando lo consigue.

Siempre intenta negociar en su propio provecho y anular con facilidad aquellos compromisos que ya no le son de utilidad, buscando los pretextos más variados para justificarse.

En general, no tiene en consideración los valores humanos y el bienestar general, aunque existen algunas formas moderadas en las que las personas adictas y leales a la organización a lo largo de su vida gozan de consideración. Esta forma benevolente se da sobre todo en organizaciones de tipo familiar, que toman las típicas formas paternalistas, aunque la benevolencia se deja de lado para dar paso al ejercicio del poder, si las circunstancias lo requieren (Vázquez, 1990).

Cultura orientada hacia la función:"en este tipo de organizaciones, la legalidad, la responsabilidad la norma y el procedimiento de las acciones, es lo que importa". La jerarquía, derechos privilegios se determinan a través de los

reglamentos y las leyes. "Es más importante lo correcto que lo eficaz". Los comportamientos respetables tienen tanto valor como la competencia. Son organizaciones estables, por lo tanto, las que les falta flexibilidad y dinamismo para realizar cambios. Esta adhesión a los procedimientos, la racionalidad e impersonalidad, son propios a menudo de organizaciones de la administración y bancos, entre otras, y difícilmente se encuentra en esta cultura organizaciones comerciales que viven bajo la presión del cambio continuo que origina la exigencia de los mercados, salvo que sean organizaciones que los controlen de forma muy concreta y específica (Vázquez, 1990, p.99).

Cultura orientada hacia la tarea: en este caso "lo que priva, es la consecución del objetivo establecido", de cualquier tipo que este sea personas, funciones, actividades y estructuras, se valoran en función de su contribución al logro del objetivo. Si las personas que detentan el poder o los reglamentos son lastre para este logro, se les deja de lado (Vázquez, 1990, p.99).

La organización ha de ser ágil y flexible a los cambios, según lo requieran las necesidades. Por lo mismo, las alianzas y colaboraciones tienen lugar si son útiles al fin.

Son típicas de esta orientación organizaciones más bien pequeñas, formadas por profesionales que comparten el deseo de conseguir algún objetivo y que se complementan: equipos de investigación, organizaciones innovadoras y creativas, de alta tecnología o riesgo pueden ser ejemplos, y pueden cambiar hacia otras orientaciones debido a crecimiento o conflictos internos o externos, Sin embargo, cada vez más las compañías que crecen y necesitan conservar la dinámica y la flexibilidad de la que hablábamos, establecen equipos por proyectos o por tareas que una vez finalizado el objetivo o resuelto el problema se deshacen, se integran otros. Es una manera de mantener un tipo de cultura orientada a la tarea incluso en una organización amplia que esté orientada al poder o a la función (Vázquez, 1990).

Cultura orientada hacia las personas: cuando la cultura organizativa se orienta hacia las personas, "las necesidades de éstas son los objetivos principales que deben ser satisfechos". Esta es la razón por la cual alguna de estas organizaciones puede tener una vida corta, ya que en general han sido creadas para alcanzar fines que en solitario, por sí mismos, los miembros no habrían alcanzado. La organización es por lo tanto "un instrumento" en manos de sus miembros y no un objetivo. Las decisiones acostumbran a tomarse con el consenso general, ya que se parte de la coincidencia entre los valores de sus miembros. También las tareas menos agradables se acostumbran a

repartir o a adjudicar de forma rotatoria. Un ejemplo son las organizaciones industriales, en la que los grupos de personas de alta calificación profesional, se interesan más por aprender y progresar personalmente, que por el crecimiento y mejora de la organización (Vázquez, 1990, p.100).

Según Roger Harrison, citado por Vázquez (1990) la distinción en cuatro tipos de cultura, puede no ser muy clara, una organización puede tener rasgos de más de una, pero puede servirnos para situar la predominancia de unos u otros factores, con el fin de ayudar al mejor conocimiento.

Para este teórico, la ideología de una organización es más que un grupo de presupuestos; implica la comprensión del comportamiento de sus miembros lo cual avizora su funcionamiento y efectividad. De allí la relevancia de estudiar la cultura de una organización en virtud del hecho de estar asociada con los valores, costumbres, símbolos de la organización y sus miembros (Vázquez, 1990).

De acuerdo a Vázquez (1990), y en este orden de ideas, se puede aceptar una *cultura organizacional buena, a* aquella cultura que es coherente y que tiene en cuenta el servicio, la calidad de la atención al cliente, la falta de formalismo con respecto a los procedimientos con sólo la burocracia precisa, la planificación, el control, las categorías y tipos jerárquicos; es decir que existe coherencia entre su estrategia, su estructura, procedimientos, personas y valores. Es una organización en la que no hay resistencia al cambio, porque existe cohesión entre sus departamentos que tienen ritos y valores homogéneos, en los que circula comunicación con facilidad sobre mitos y símbolos entre otros. Capaz de recibir con rapidez retroalimentación del entorno y reaccionar adecuadamente.

Los teóricos de la gerencia, aun reconociendo que las organizaciones están formadas por hombres con razones, intereses y sentimientos muy personales, tienden hacer tabla rasa de todo ello, pensando, poco realistamente, que lo científico es universal y que lo que produce buenos resultados en un país, tiene que darlos también en otro, sin darse cuenta de la dependencia que toda actividad de administración y organización tiene con respecto a la cultura del entorno, ya que lo que se maneja son ideas y símbolos, éstos solo tienen sentido para los que los conocen, y este conocimiento a su vez viene dado por los contenidos integrados a través de la relación familiar, escolar, entre otros. Esta es la razón por la cual las empresas que tienen éxito internacional, son aquellas que han sabido adaptar su cultura o ideología, a la cultura de los países donde se insertan (Vázquez, 1990).

Es indispensable la aceptación de las diferencias para poder integrar de forma adaptada las técnicas, comprendiendo que, lo que es válido en una organización y en un momento dado, no lo es en otra situación y en otro momento (Vázquez, 1990).

A continuación el cuadro 1, expresa en forma sucinta algunas ventajas e inconvenientes de los tipos de cultura.

Cuadro 1.
Ventajas e inconvenientes de los tipos de cultura.

Tipo de Cultura	Ventajas	Inconvenientes
Poder	Relativa Estabilidad	Poco motivadora
Función	Estabilidad/Seguridad	Solapamiento de roles
Tarea	Desarrollo de personas	Dificultad de cohesión
Personas	Alta satisfacción	Ineficacia en los obj. globales

Fuente: Munduate, (2001).

Funciones de la Cultura Organizacional

La función general de la cultura de la organización, no es otra cosa que guiar el comportamiento hacia los modos de acción, que conviene a la organización y a sus objetivos (Lucas, 1994).

La cultura cumple varias funciones dentro de la organización, entre las cuales se pueden mencionar a continuación (Robbins, 2004):

- Define Límites: marca diferencia entre las organizaciones.
- Propicia la Identidad de los integrantes para con la organización: los elementos de la organización son establecidos, compartidos y conocidos por los miembros del grupo.
- Genera estrechos vínculos entre los empleados y la organización: los empleados sienten a la organización como parte de sí mismos, sus actividades tienden a ir más allá de las obligaciones.

- Aumenta la estabilidad social: mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados, sobre lo que los empleados deben decir y hacer.
- Por último, la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamiento de los empleados.

Factores que afectan la Cultura Organizacional

En cada empresa existen diversos factores, que afectan la cultura organizacional. En tal sentido, Ferreira y Disla (2003) en su monografía:
La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear, s.a. Esperanza, señalan entre los factores que afectan con cierta frecuencia a las organizaciones, los siguientes:

La historia y propiedad: entendiendo la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlo, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder alto, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.

- El tamaño: una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

- La tecnología: esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual de que un cierto grado de individualismo para enfrentar otros retos.

- Metas y Objetivos: los objetivos de una empresa varían, conforme a las estrategias.

- El Personal: es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización, dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura (Ferreira y Disla, 2003).

Productividad y Cultura Organizacional

A lo largo del desarrollo de esta investigación, se ha podido visualizar que, la cultura organizacional es un elemento integrador que, influye en el comportamiento de los empleados en una organización; el cual a su vez, determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia, es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal muy motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento, la complejidad de la

CAPITULO III

Marco Organizacional

La organización

La organización seleccionada para hacer el Diagnóstico de Cultura Organizacional fue: el Centro de Higiene Mental "La Castellana", ubicado en la avenida el Bosque, quinta Silvia, Urbanización La Castellana, Municipio Chacao, estado Miranda. Es una institución pública de salud, de referencia nacional, adscrita a la Corporación de Salud del Estado Miranda, que presta servicios de consulta externa de: psiquiatría, neuropediatría, medicina general, psicología, terapia de lenguaje, psicopedagogía, trabajo social y terapia ocupacional, en horario de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a viernes. Se caracteriza por presentar el Hospital Día, que es una modalidad de hospitalización intermedia entre la hospitalización cerrada y el tratamiento ambulatorio, con una capacidad máxima de 20 cupos por día.

Historia

El Centro de Higiene Mental "La Castellana", fue fundado en los años 60, por el Dr. Manuel Poleo Conde, quien de regreso de Inglaterra donde cursó estudios de postgrado en psiquiatría en el Modsley Hospital, aportó está modalidad de *hospital día*, que aminora los costos de hospitalización y favorece el proceso de reincorporación social del enfermo mental, que ha estado recluido en un hospital cerrado. El Ministro de Sanidad para la época era el Dr. Víctor Bocaranda y el Dr. Erasmo Maldonado el director de recursos humanos de dicho ministerio, quienes unidos al Dr. Poleo dieron vida a esta idea. Para el momento de la fundación del centro fue el director el Dr. Gabriel Trompiz, quién falleció trágicamente en el terremoto de Caracas en 1967, aún en el ejercicio de sus funciones. Simultáneamente se crearon dos centros más, de este estilo en el área metropolitana, pero el que se ha mantenido funcionando, ha sido el Centro de Higiene Mental "La Castellana".

Misión

Promover la salud mental, a través de la atención integral especializada, con énfasis en la prevención, diagnóstico y tratamiento, desarrollando un modelo

eficiente de servicio público, de alta calidad que garantice el derecho y la protección a la salud integral de la población, disminuyendo los factores de riesgo y procurando la mayor suma de bienestar social y calidad de vida de los pacientes y usuarios (Corporación Bolivariana de Salud del Estado Miranda, 2006).

Visión

Consolidar un centro de salud, de excelencia humana y profesional en la prestación de atención médica, especializada en salud mental, dentro del segundo nivel de atención, y su triple dimensión, el ámbito preventivo, asistencial y con mira a la docencia e investigación, que se constituya en un centro de referencia que privilegie la población de todos los sectores económicos y diferentes grupos etários del Estado Miranda (Corporación Bolivariana de Salud del Estado Miranda, 2006).

Valores

Respeto, Lealtad, Honestidad, Profesionalismo, Ética, Moral, Comunicación, Solidaridad, Dignidad, Honradez, Responsabilidad, Consideración, Sencillez (Corporación Bolivariana de Salud del Estado Miranda, 2006).

Estructura

Su estructura es jerárquica, piramidal. Para consultar, ver Organigrama, en el Anexo A.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo descriptivo y evaluativo (Hernández et all, 2003). Se concibe como una investigación aplicada, de tipo descriptiva, porque permitió describir lo que se investiga, en este caso, la tipología cultural actual del Centro de Higiene Mental "La Castellana", según la teoría de Harrison. Comprende investigación aplicada de tipo evaluativo, de acuerdo a Yaber y Valarino (2004).

Diseño de investigación

El modelo metodológico que se asumió en esta investigación se puede enmarcar dentro del diseño no experimental. Se realizó una investigación empírica sistemática, en la cual se observaron los hechos estudiados, tal como se manifiestan en el ambiente natural, sin que el investigador manipule de manera intencional la variable que lo constituye (Ballestrini, 2002).

Por su dimensión temporal, se definió como investigación transversal o transeccional porque, la recolección de datos se hizo solo una vez en tiempo único (Ballestrini, 2002).

Variable de estudio

La cultura organizacional, fue la variable seleccionada en el presente estudio. A continuación se presenta la operacionalización de la variable, en términos de definición conceptual, definición operacional, dimensiones e indicadores:

Cuadro 2.
Definición de la variable: cultura organizacional.

Variable Independiente	Cultura organizacional
Definición conceptual	Se refiere a la ideología organizacional, entendida como los sistemas de pensamiento que constituyen los determinantes de las características de la organización, la cual afecta la conducta de las personas. (Harrison, 1972). La tipología cultural es la siguiente: a) Orientada al poder: tiende a dominar el ambiente, se caracteriza por frecuentes conflictos interpersonales, como consecuencia de la constante competencia por conseguir ascensos y ventajas. b) Orientada al rol: enfatiza las reglas y procedimientos, la jerarquía, el estatus y los símbolos de prestigio. c) Orientada a la tarea: énfasis en lograr los objetivos, la jerarquía es mínima y se valora la habilidad para contribuir al éxito en equipo. d) Orientada hacia las personas: promueve el desarrollo de las metas personales y la satisfacción de necesidades de sus miembros.
Definición operacional	La clasificación que el sujeto realiza de la tipología cultural que percibe en su organización.
Dimensiones e ítems	**Orientada al poder**: índice promedio de ítems (a) referidos al poder. **Orientada al rol:** índice promedio de ítems (b) correspondiente a rol. **Orientada a la tarea**: índice promedio de ítems (c) correspondientes a la tarea. **Orientada hacia las personas:** índice promedio de ítems (d) relativo a las personas.

Población

La unidad de análisis estuvo constituida por el personal que labora en el Centro de Higiene Mental "La Castellana", 20 personas, sin distingo de cargo que ocupa, ni de departamento al cual pertenece.

Muestra

En este caso en particular, la muestra coincide con la plantilla de la nómina de la organización, y en consecuencia con la población.

Técnica de recolección de datos e instrumento

La información se obtuvo mediante la técnica de la encuesta, y el instrumento utilizado para la recolección de los datos, fue el cuestionario elaborado por Harrison, el cual se aplicó en forma autoadministrada. Según Hernández Sampieri et al., (2003) el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Instrumento. Cuestionario organizacional elaborado por Harrison:

parte de la concepción el autor referida a los tipos de cultura organizacional, las cuales se fundamentan en cuatro conceptos; poder, rol, tarea y persona. Está compuesto por quince posiciones, cada una de las cuales incluye cuatro alternativas de respuestas, relacionadas con una tipología particular. El personal debió jerarquizar las alternativas de acuerdo con el orden de prioridad percibido, en términos de lo que ellos creen que son las preferencias de la organización (cultura actual). Para efectos de la corrección e interpretación, se siguió la pauta que se presenta a continuación:

1. Las alternativas "a" se corresponde con la cultura orientada al poder; las "b" con la cultura orientada al rol, las "c" con la cultura orientada a la tarea y las "d" con la orientada a las personas.
2. Para obtener la cultura actual, se sumó la calificación de las respuestas "a" y se dividió entre quince (15), obteniéndose el rango promedio de su preferencia (en un valor de 1 a 4).
3. se repitió el proceso para los literales "b", "c" y "d".

4. El puntaje más bajo revela la cultura predominante, percibida por el sujeto que responde el instrumento.

Validez y Confiabilidad

En cuanto al instrumento de cultura organizacional, para los resultados de la validez y la confiabilidad, tiene como referencia la investigación realizada por Ollarves (2005), la cual se llevó acabo en el contexto universitario (UPEL). La validación fue efectuada por cinco jueces, con una prueba piloto de diez sujetos, lo que permitió mantener el número original de ítems.

La confiabilidad obtenida se calculó a través del Coeficiente Alpha de Crombach, y se aplicó a cada subescala del instrumento en el estudio realizado.

Los resultados obtenidos revelaron un nivel de confiabilidad aceptable:

a) Poder = 0.81. Expresó homogeneidad y alta consistencia entre los elementos del constructo, lo que permite que la interpretación haya sido inequívoca.

b) Rol = 0.58. Constituyó un constructo heterogéneo, tal vez más ajustado a la predicción del criterio de heterogeneidad de la cultura.

c) Tarea = 0.64. Apuntó a la homogeneidad del constructo medido.

d) Persona = 0.68. También manifestó homogeneidad del constructo medido por cada subescala de tipología cultural.

Es de resaltar que todos los coeficientes resultaron por encima de 0.50.

Resultados del estudio

Análisis de los datos

A continuación se presenta el cuadro 3, que resume los estadísticos descriptivos de la variable cultura organizacional actual.

Cuadro 3.
Resumen de estadísticos de tendencia central de la variable cultura organizacional

Tipología cultural	Media	Porcentaje
Poder	3.36	26.5%
Rol	3.13	23.4%
Tarea	3.00	23.0%
Persona	3.50	26.8%

De acuerdo con los resultados obtenidos, en general se muestra una cultura homogénea, sin embargo, puede afirmarse que según la percepción en orden de importancia de los trabajadores del Centro de Higiene Mental "La Castellana", la tipología cultural que predomina en la actualidad en primer lugar, es la orientada al Poder. En segundo lugar con muy poca diferencia, está ubicada la cultura orientada hacia las personas; en tercer lugar, se encuentra la tipología cultural orientada al rol (funciones) y en cuarto y último lugar, la cultura orientada a la tarea; como lo muestran los gráficos 1 y 2.

Interpretación de los resultados

Para Kast y Rosenzweig (1996), la cultura organizacional es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad comparten, y pueden contribuir al éxito organizacional a largo plazo, guiando el comportamiento al dar significado a las actividades. En este contexto, fue relevante conocer la percepción de los miembros de la organización de salud objeto de estudio, acerca del comportamiento actual de dicha organización; siempre a la luz de la teoría organizacional de Roger Harrison.

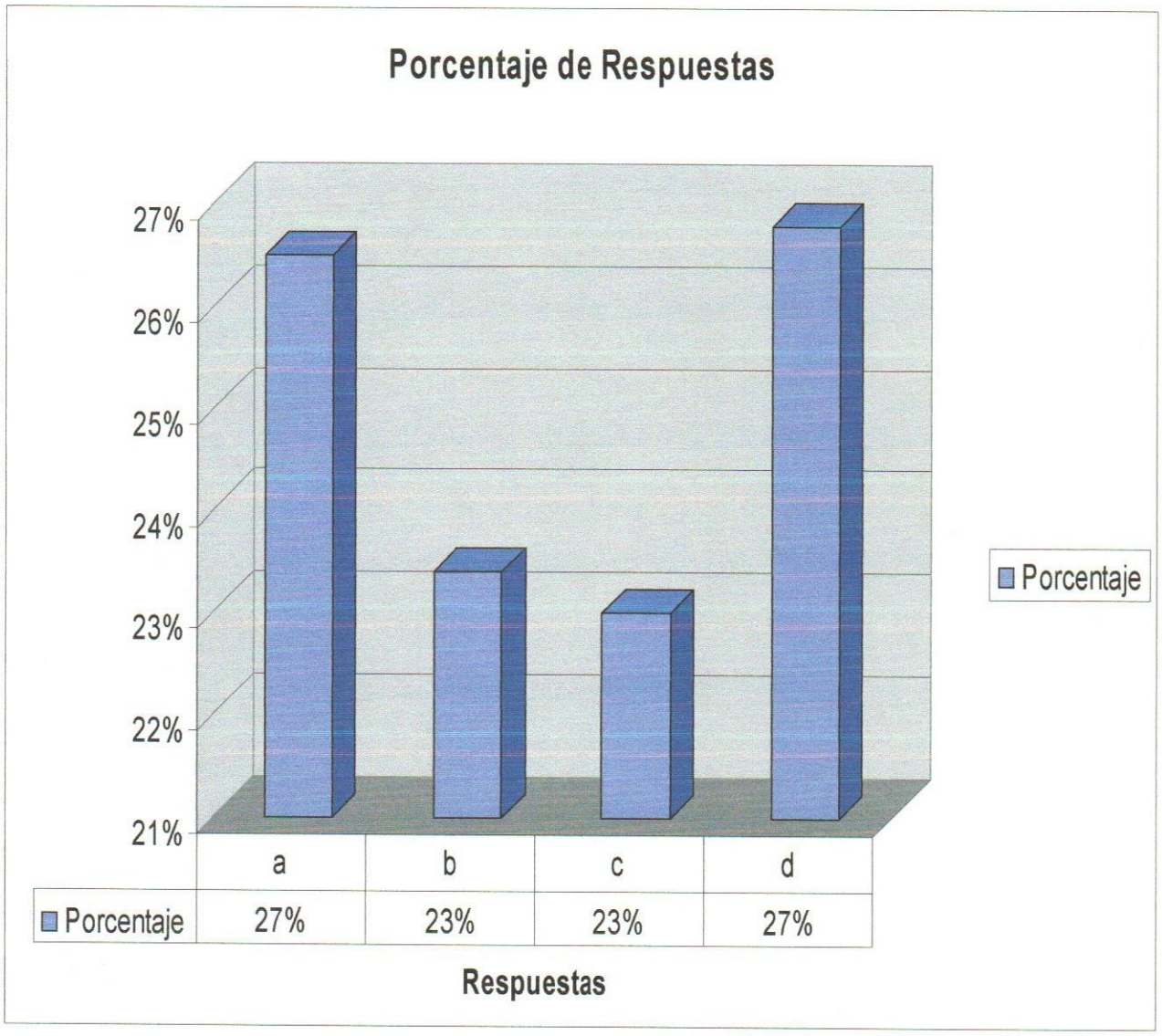


Gráfico 1. Porcentaje de Respuestas

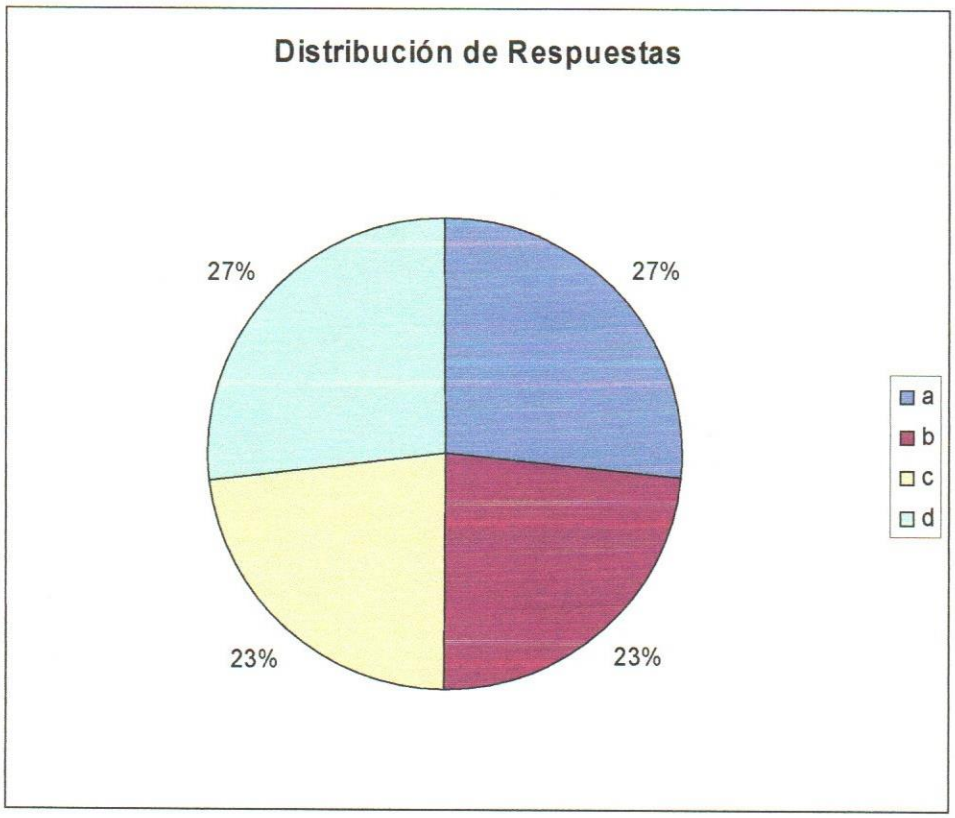


Gráfico 2. Distribución de respuestas

En concordancia con los resultados y los objetivos planteados, se destacan las siguientes interpretaciones: según la percepción de los trabajadores encuestados, se puede afirmar que en el Centro de Higiene Mental "La Castellana", existe un predominio de la tipología cultural orientada a la **Tarea**, según la Teoría de Harrison.

Esta clase de cultura depende de la confianza y el apoyo mutuo, que constituyen la base fundamental de la relación entre los individuos y la organización. Se maneja el criterio de máxima eficacia. Las personas son valoradas como seres humanos, se estimula el calor humano pero no el entusiasmo. Los profesionales de más alta calificación se interesan más por aprender y progresar personalmente, que por el crecimiento y mejora de la organización. El predominio de la tipología antes mencionada, tiene que ver con el estilo de trabajo que realizan las personas en la institución, donde se presentan situaciones urgentes, situaciones que requieren toma de decisiones inmediatas, y por supuesto correctas. En este escenario apremia la decisión y la tarea que resulta de la decisión.

En segundo lugar, se observa el tipo de cultura orientada al **Rol** o a las **Funciones**, el objetivo es la seguridad y la estabilidad laboral (que concede en este caso la administración pública), los miembros actúan bajo el establecimiento de un sistema que desarrolla las actividades y los modos mejores u *oficiales* de hacer las cosas, lo cual va burocratizando las estructuras.

En tercer lugar, se observa el tipo de cultura orientada al **Poder;** se trata de una organización con una estructura jerárquica piramidal (la cual es aceptada), con un modo de *hacer* piramidal también, donde el principio de autoridad se desarrolla de manera esperada, por encima de la eficacia o la destreza; los valores asociados a esta orientación, son todos aquellos que refuerzan las posiciones de poder en su seno, igual los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas que se encuentre en condición de subordinación, de acuerdo con la estructura organizativa.

En cuarto lugar, se observa el tipo de cultura orientada a la **Persona**, en la cual, las necesidades de los miembros, son los objetivos principales que deben ser satisfechos, contradictoriamente no existen posibilidades de crecimiento personal. Esta característica es muy evidente cuando a necesidades de salud se refiere. Va dirigida también a los usuarios del centro y sus familiares, a quienes hay que satisfacer sus necesidades, teniendo en cuenta que es una organización que presta un servicio, en este caso particular, de salud.

Cabe destacar que la tipología cultural surte efecto sobre la efectividad de esta organización. Para Saunders (1991), el proceso de toma de decisiones, uso de los recursos humanos y aprovechamiento del medio es determinado por ésta, aunque advierte que en la mayoría de las organizaciones, no existe un encaje perfecto con tipología alguna.

Conclusiones

El resultado de esta investigación es el Diagnóstico de la Cultura Organizacional actual del Centro de Higiene Mental "La Castellana", la cual debe considerarse piedra angular, no sólo en el proceso de planificación estratégica, sino también como elemento determinante del comportamiento organizacional, ya que el individuo asigna un sentido a la praxis, que a su vez ocasiona un impacto en el desempeño del trabajo, la productividad y por ende en la calidad del servicio.

En el centro de Higiene Mental "La Castellana", se encontró que coexisten las tipologías culturales según la Teoría de Harrison, predominando la tipología cultural orientada a la **Tarea**, es decir que se manifestó como la más definida, a pesar que la diferencia con respecto a la tipología orientada al **Rol**, fue poca.

Esta visión diagnóstica, señala en el centro Higiene Mental "La Castellana" una cultura orientada a la Tarea, donde todos los trabajadores tienen una clara comprensión de los objetivos y de los métodos para cumplirlos, lo cual forma parte del trabajo diario, en cierto modo esta tipología aunada a la orientada al rol, favorece una atención de salud de calidad.

Aunque no fue la tipología predominante, por ser una organización jerárquica, está presente la orientada al Poder, que se traduce en toma decisiones centralizadas, por consiguiente, si en un momento dado, se exige la toma de múltiples decisiones, se hace inefectiva este tipo de cultura. Ahora bien, en organizaciones donde la cultura del poder se maneja en forma deficiente, esta es regulada por el temor, con abuso de poder para ventajas personales de los líderes y sus seguidores, a menudo con muchas intrigas políticas y conflictos internos. El principio de autoridad está por encima de la eficacia o la destreza, lo cual contribuye a la poca motivación del personal. Los resultados obtenidos, no apuntan de ninguna manera, en concordancia con lo arriba expresado.

No obstante, es necesario cotejar esta información con indicadores de gestión, aunque el diagnóstico de cultura por sí solo constituye un insumo para diseñar estrategias más efectivas y la toma de decisiones futuras.

Recomendaciones

Fomentar la importancia de la cultura organizacional como factor decisivo, para el cumplimiento del proceso administrativo eficiente y del éxito organizacional en general, sobre todo a nivel de la alta gerencia que debe comprenderla, conformarla y manejarla, porque de lo contrario, a la larga los costos serán demasiado altos, pues muchas veces los problemas que existen no son otra cosa, que *un problema cultural por resolver.*

Utilizar este estudio como insumo, para atender aquellos aspectos que, por efecto de las características culturales subyacentes a la tradición y a las costumbres, limitan y obstaculizan el desarrollo de la organización y por ende el logro de su misión y el desarrollo de sus miembros.

Analizar la posibilidad de enriquecer estos resultados, con la realización de investigaciones de carácter cualitativo, a partir de sujetos en el ejercicio de sus funciones: asistenciales y administrativas, para conocer sus valores y creencias, lo cual permitiría conocer mejor este constructo.

Efectuar una investigación que incluya variables demográficas, como edad y sexo y situacionales, como cargo que ocupa y educación formal, con el fin de diagnosticar posibles asociaciones con la variable de estudio, de manera de contar con otros insumos que favorezcan el desarrollo profesional.

Lo ideal sería, promover un estudio cultural de cada una de las instituciones del mismo corte, para comparar los estilos culturales predominantes, y de ser posible relacionarlos con sus niveles de productividad.

Referencias Bibliográficas

Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R., Simard, J. (1992). *Cultura organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos* .Bogotá: Legis.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación.* Caracas: Epísteme.

Ballestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación.* Caracas: Consultores Asociados.

Cabrejo, J. (2004). *Influencia del tipo de cultura organizacional en los resultados del programa de mejora continua de calidad.*[pdf Revista Aps 2004].Recuperado el 10 de febrero de 2007, desde sisbib.inmsm.edu.pe/BVRevistas/rev-academia/2006-n2/PDF/a.10.pdf

Carrada, T. (2002). *La cultura organizacional en los sistemas de salud.* [*PDF* Rev Med IMSS 2002]. Recuperado el 18 de febrero de 2007, desde www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/cultura 10pdf.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional.* México: Internacional Thomson Editores S.A.

Disla, L., Ferreira P. (2003). *Cultura organizacional.* Recuperado en enero, 20, 2007, desde www.monografias.com

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. Harvard Bussines Review, 50 (3).

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Batista, P. (2003). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996). Administración en las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Lucas, A. (1996). *El concepto de cultura de las organizaciones*. Recuperado en Junio, 16, 2007, desde www.revista-rio.org/número 0

Munduate, L. (2001). *La mediación como estrategia de medición de conflictos.* Recuperado en Enero, 30, 2007, desde www.juntadeandalucia.es

Nava, L. (2001). *Juntas Socio-Sanitarias: Cultura Organizacional y Cultura de Participación en Salud.*[http:// investigación.unefm.edu.ve].Recuperado en Marzo, 15 de 2007, desde investigación.unefm.edu.ve/croizatia/PDF%20volumen1,%A72/4.%20JUNTS %20SOCIO-SANITARIAS_CULTURA%20

Ollarves, Y. (2005). *Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. Investigación y postgrado.* Vol 21, nº1. Recuperado en Enero 28, 2007 de http//www2.bvs.org.ve/cielo.php?script=sci_arttext&pid=s1316-008720060001000068lng=es&nrm=iso.ISSN1316-0087

Rojas, J. (2005).*Red de desarrollo institucional, organizaciones abiertas al aprendizaje* .Recuperado en Julio, 05,2007, desde www.scout.org,

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* (10º ed). México: Prentice Hall.

Santalla, Z. (2006). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

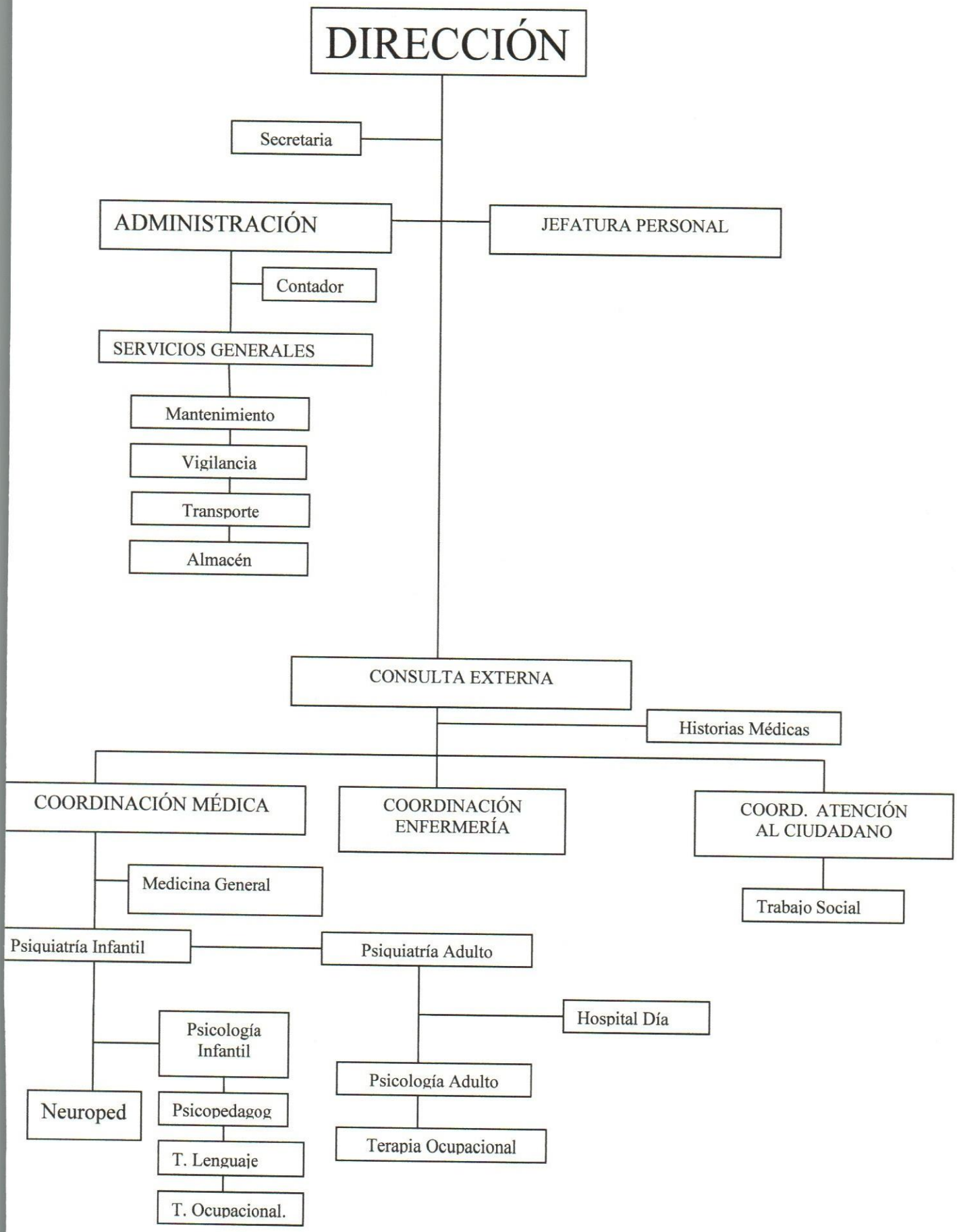
Saunders, G. (1991). *El comportamiento empresarial* .Bogotá: Legis.

UNESCO. (1982). *Declaración de* méxico*:* Autor.

Vázquez, I. (1990). *Grupos y empresas.* Barcelona. España: EADA Gestión.

ANEXO A

Organigrama del Centro de Higiene Mental "La Castellana"



Elaborado por: Dra. G. Macías	Fecha de Emisión: Enero 2007

Cultura
Actual

1.- En esta Empresa se considera un buen jefe a una persona que es:

a) Firme, decisiva, pero justa. Es protectora, generosa y considerada con los subordinados que le muestran dedicación.

b) Correcta e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus subordinados lo que le es requerido formalmente por la Empresa.

c) Igualitaria en el trato con sus subordinados. Capaz de ser influenciada en temas que se refieren a su tarea. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.

d) Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidad de desarrollo a los subordinados.

2.- En esta Empresa se considera que un buen Subordinado es una persona que es:

a) Cumplidora. Trabaja duro y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores.

b) Responsable y confiable. Se enfrenta sólo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evitando actuar de manera que cause problemas al superior.

c) Motivado para dar lo mejor de si mismo en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierto a aceptar las ideas de otros, si percibe que saben más o tiene mayor experiencia.

d) Vitalmente interesado en el desarrollo de sus propias potencialida des, está dispuesta a aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesi dades y opiniones de los otros. En lo posible ayuda a los demás.

ANEXO B

Cuestionario sobre cultura organizativa elaborado por Roger Harrison

CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA

Roger Harrison

Instrucciones

Este cuestionario intenta objetivar cómo es percibida esta Organización/ Empresa, por personas ubicadas en diferentes funciones.

En este sentido, se han preparado preguntas que se refieren a orientaciones sobre el modo de conducirse "global" de la Organización. Por esto, las preguntas deben referirse a lo que Ud. cree que como regla general es el comportamiento de su Organización / Empresa.

En primer lugar, se debe responder la columna en que se lee "Cultura Actual" y ella debe reflejar como ve ud. el comportamiento actual de la Empresa.

Cada pregunta tiene cuatro alternativas de respuesta, coloque el número uno (1) en la que para Ud. representa el punto de vista dominante, de lo que ocurre. Coloque los números dos (2), tres (3) y cuatro (4) en las alternativas siguientes de acuerdo al orden de prioridad que le merezcan.

Procure responder todas las preguntas.

Si no tiene conocimiento constatado de todas las cuestiones que se plantean, responda de acuerdo a cómo cree que debería ser.

*Traducción y utilización para usos docentes y de investigación.
Fuente: The 1975 Annual Handbook for Groups Facilitator. Jones –Peiffer-University Associates.

Cultura
Actual

☐ **1.- En esta Empresa se considera un buen jefe a una persona que es:**

a) Firme, decisiva, pero justa. Es protectora, generosa y considerada con los subordinados que le muestran dedicación.

☐ b) Correcta e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus subordinados lo que le es requerido formalmente por la Empresa.

☐ c) Igualitaria en el trato con sus subordinados. Capaz de ser influenciada en temas que se refieren a su tarea. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.

☐ d) Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidad de desarrollo a los subordinados.

2.- En esta Empresa se considera que un buen Subordinado es una persona que es:

☐ a) Cumplidora. Trabaja duro y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores.

☐ b) Responsable y confiable. Se enfrenta sólo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evitando actuar de manera que cause problemas al superior.

☐ c) Motivado para dar lo mejor de si mismo en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierto a aceptar las ideas de otros, si percibe que saben más o tiene mayor experiencia.

☐ d) Vitalmente interesado en el desarrollo de sus propias potencialida des, está dispuesta a aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesi dades y opiniones de los otros. En lo posible ayuda a los demás.

3.- En esta Empresa se considera que un buen colaborador (empleado) es aquél que da prioridad a:

☐ a) Los requerimientos personales del jefe.

☐ b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.

☐ c) La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, la energía requerida y recursos materiales existentes.

☐ d) Las necesidades personales de las personas relacionadas con la tarea.

4.- Las personas que "lo hacen bien" en esta Empresa son:

☐ a) Astutos y competitivos, con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.

☐ b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con un fuerte sentido de lealtad hacia la Empresa.

☐ c) Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.

☐ d) Efectivo y hábiles en las relaciones personales. Preocupados por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.

5.- Esta Empresa trata a sus empleados:

☐ a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.

☐ b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.

☐ c) Como integrante de un equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.

☐ d) Una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.

6.- En esta Empresa, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:

☐ a) El ejercicio del poder personal de los Mandos. Motivando a través del uso de recompensas y sanciones.

☐ b) El ejercicio impersonal del mando con el fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de las reglas.

☐ c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación a través de obtener un compromiso personal al logro de objetivos.

☐ d) El interés y agrado que se encuentra en su trabajo y/o a través de las necesidades y sentimientos de las personas que realizan su trabajo.

7.- En esta Empresa se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás si:

☐ a) Tiene más autoridad y poder dentro de la Empresa.

☐ b) Su cargo implica responsabilidad de dirigir a otros.

☐ c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.

☐ d) Es muy aceptado como persona. Los demás lo sienten como una persona que les apoya y ayuda a realizar el trabajo.

8.- La asignación de tareas en esta Empresa se hace de acuerdo a:

☐ a) El juicio de las personas con más autoridad.

☐ b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.

☐ c) Recursos y requerimientos de capacidad de las personas que realizan el trabajo

☐ d) Deseos y gustos personales, de los miembros de la Empresa.

9.- En esta Empresa el trabajo se saca con cierta efectividad debido a que las personas:

☐ a) Esperan obtener una recompensa; sienten temor a presiones de algún tipo o adhesión personal a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la empresa.

☐ b) Sienten respeto por las obligaciones de su contrato, reforzadas por algún tipo de presión, en este sentido y por la lealtad hacia la Empresa.

☐ c) Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus objetivos. Buscan la satisfacción personal que supone un trabajo bien hecho.

☐ d) Por el gusto que sienten las personas por el trabajo y la preocupación y/o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.

10.- En esta Empresa la gente trabaja cuando:

☐ a) Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a otros en su provecho.

☐ b) Cuando lo coordinación y el intercambio están especificados por la Empresa.

☐ c) La contribución conjunta es necesaria para la realización de la tarea.

☐ d) Cuando es personalmente satisfactorio y representa un estímulo personal.

11.- En esta Empresa la competencia entre las personas se produce generalmente para:

☐ a) Ganar poder y ventajas personales.

☐ b) Ganar una posición de mayor status y prestigio, dentro de la estructura formal de la Empresa.

☐ c) Aumentar la calidad de su contribución a los logros objetivos.

☐ d) En función de necesidades muy personales de cada uno.

12.- En esta Empresa los conflictos están:

☐ a) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos, para mantener su poder.

☐ b) Suprimidos en general, por la existencia de normar, procedimientos y definiciones claras de responsabilidades.

☐ c) Resueltos por la discusión de los problemas y de las exigencias de las tareas a cumplir.

☐ d) Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores personales.

13.- Las decisiones en esta Empresa son tomadas por:

☐ a) Las personas que tienen más autoridad y poder.

☐ b) Las personas que tienen esa responsabilidad en sus puestos.

☐ c) Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre ese problema.

☐ d) Por las personas que están personalmente más involucradas y les afectan más los resultados.

14.- En esta Empresa, el control y las comunicaciones se consideran adecuadas cuando:

☐ a) Las órdenes fluyen de arriba hacia abajo, como e n una pirámide. El que está más alto en la pirámide tiene autoridad sobre cualquiera de los que están más abajo. La información circula a través de una cadena de mando.

☐ b) Las órdenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de la Empresa. La autoridad y responsabilidades de un cargo están limitadas a sus subordinados inmediatos. El intercambio que pueda romper la estructura funcional está restringido.

☐ c) La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. La jefatura establece prioridades y niveles de recursos basándose en la información que recibe de todos los centros de trabajo. L a estructura cambia, de acuerdo con la naturaleza y localización de los trabajos a realizar.

☐ d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con las relaciones establecidas voluntariamente. La jefatura establece los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la Empresa. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre las personas.

15.- En esta Empresa se responde a la sociedad como si esta fuera:

☐ a) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.

☐ b) Un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, pudiendo haber negociación o compromiso para resolver conflictos.

☐ c) Un complejo importante que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo con los logros de la Empresa.

☐ d) Un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes. El entorno es utilizado, por la Empresa, como un medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.

ANEXO C
Cuadros resumen de datos

CUADROS RESUMEN DE DATOS

Pregunta Nº 1	Resp. "a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	4	3	2	1
	1	3	4	2
	2	1	3	4
	3	2	1	4
	3	4	2	1
	4	1	2	3
	3	1	2	4
	4	2	1	3
	1	2	3	4
	1	3	2	4
	4	3	1	2
	2	4	1	3
	1	4	2	3
	3	1	4	2
	3	1	4	2
	3	4	2	1
	1	2	4	3
	4	2	1	3
	2	3	4	1
	3	1	2	4
TOTAL	52	47	46	54
TOTAL / 15	3.4	3.1	3	3.6

Pregunta Nº 2	Resp. "a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	2	1	3	4
	3	4	1	2
	2	3	4	1
	4	1	2	3
	4	3	2	1
	2	3	1	4
	3	1	2	4
	2	1	3	4
	2	4	3	1
	2	1	3	4
	4	3	1	2
	1	2	3	4
	2	1	4	3
	3	4	2	1
	3	1	2	4
	2	1	3	4
	4	1	2	3
	3	4	1	2
	3	2	4	1
	2	1	3	4
TOTAL	53	42	49	56
TOTAL / 15	3.5	2.8	3.2	3.7

Pregunta Nº 3	Resp. "a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	4	1	2	3
	1	2	3	4
	1	4	3	2
	4	1	3	2
	2	4	1	3
	4	2	1	3
	3	2	1	4
	4	3	2	1
	4	2	1	3
	3	4	1	2
	1	3	2	4
	1	2	4	3
	4	2	1	3
	4	2	1	3
	4	2	1	3
	4	2	1	3
	1	4	3	2
	3	1	2	4
	2	3	4	1
	4	2	1	3
TOTAL	58	48	38	57
TOTAL /15	3.8	3.4	2.5	3.8

Pregunta Nº 4	Resp. "a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	4	1	2	3
	2	3	4	1
	3	2	1	4
	1	2	3	4
	4	3	1	2
	4	3	1	2
	4	2	1	3
	4	3	1	2
	3	4	2	1
	1	2	3	4
	2	4	1	3
	4	2	1	3
	3	2	1	4
	3	2	1	4
	3	2	1	4
	4	2	1	3
	3	1	2	4
	2	4	3	1
	1	3	4	2
	4	2	1	3
TOTAL	59	49	35	57
TOTAL /15	3.9	3.2	2.3	3.8

Pregunta Nº 5	Resp. "a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	1	2	3	4
	1	2	4	3
	1	3	2	4
	1	3	2	4
	4	2	3	1
	4	3	1	2
	4	3	1	2
	4	3	1	2
	4	3	1	2
	3	2	1	4
	4	2	1	3
	4	1	2	3
	4	3	1	2
	4	3	1	2
	4	3	1	2
	1	2	3	4
	3	4	2	1
	2	1	4	3
	4	3	1	2
	1	3	4	2
TOTAL	58	51	39	51
TOTAL / 15	3.8	3.4	2.6	3.4

Pregunta Nº 6	Resp. "a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	4	1	2	3
	2	1	3	4
	1	3	4	2
	3	2	4	1
	4	2	3	1
	4	1	2	3
	4	3	2	1
	1	3	2	4
	4	2	1	3
	2	3	4	1
	4	3	1	2
	1	3	2	4
	4	3	2	1
	4	3	1	2
	4	3	1	2
	4	3	2	1
	2	3	1	4
	3	1	2	3
	1	2	3	4
	4	3	2	1
TOTAL	60	38	44	37
TOTAL /15	4	3.2	2.9	3.1

Pregunta Nº 7	Resp. "a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	1	2	4	3
	1	2	3	4
	1	4	2	3
	1	3	4	2
	1	2	4	3
	3	1	2	4
	4	1	2	3
	3	2	4	1
	4	2	3	1
	3	1	2	4
	2	1	4	3
	1	2	3	4
	2	3	1	4
	2	3	1	4
	2	4	1	3
	1	2	3	4
	2	1	4	3
	3	2	4	1
	4	1	3	2
	1	2	3	4
TOTAL	42	44	57	60
TOTAL /15	2.8	2.7	3.8	4

Pregunta Nº 8	Resp. "a"	Resp."b"	Resp."c"	Resp."d"
	4	1	2	3
	2	3	4	1
	2	4	3	1
	4	1	3	2
	2	1	3	4
	3	1	2	4
	3	1	2	4
	3	2	1	4
	3	2	1	4
	4	1	2	3
	3	1	2	4
	3	4	1	2
	3	2	1	4
	3	2	1	4
	3	2	1	4
	3	2	1	4
	4	2	1	3
	2	4	1	3
	2	3	4	1
	3	2	1	4
TOTAL	59	41	37	63
TOTAL /15	3.9	2.7	2.4	4.2

Pregunta Nº 9	Resp."a"	Resp."b"	Resp."c"	Resp."d"
	4	3	1	2
	4	3	2	1
	4	3	1	2
	4	3	2	1
	4	2	1	3
	4	3	1	2
	2	4	1	3
	1	2	4	3
	1	3	4	2
	4	3	1	2
	4	2	1	3
	4	1	2	3
	4	1	2	3
	4	1	2	3
	1	3	4	2
	4	1	2	3
	1	4	2	3
	1	3	4	2
	4	1	2	3
	1	3	4	2
TOTAL	60	49	43	47
TOTAL /15	4	3.2	2.8	3.1

Pregunta Nº 10	Resp."a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	1	4	2	3
	4	3	1	2
	4	3	1	2
	1	3	2	4
	4	1	2	3
	2	3	4	1
	2	3	4	1
	1	3	4	2
	1	2	3	4
	4	3	1	2
	4	2	1	3
	1	3	4	2
	3	1	2	4
	3	2	1	4
	3	2	1	4
	4	3	1	2
	3	2	1	4
	4	1	2	3
	2	4	3	1
	4	3	1	2
TOTAL	59	51	41	54
TOTAL /15	3.9	3.4	2.7	3.6

Pregunta Nº 11	Resp. "a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	1	3	4	2
	4	2	1	3
	4	3	1	2
	4	3	2	1
	3	2	1	4
	3	2	1	4
	2	3	4	1
	2	1	3	4
	1	2	3	4
	4	2	1	3
	3	1	2	4
	3	1	4	2
	3	1	4	2
	3	2	4	1
	4	1	2	3
	3	1	4	2
	4	3	1	2
	1	2	4	3
	2	4	3	1
	3	1	4	2
TOTAL	58	40	58	50
TOTAL /15	3.8	2.6	3.5	3.3

Pregunta Nº 12	Resp. "a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	1	4	3	2
	2	4	3	1
	3	4	2	1
	4	3	2	1
	1	4	3	2
	4	2	1	3
	4	1	3	2
	1	4	3	2
	1	4	3	2
	3	4	1	2
	1	4	2	3
	4	1	2	3
	4	1	2	3
	2	1	4	3
	4	2	1	3
	4	1	2	3
	1	4	3	2
	3	2	1	4
	2	3	4	1
	4	1	2	3
TOTAL	53	54	47	46
TOTAL /15	3.5	3.6	3.1	3.06

Pregunta Nº 13	Resp. "a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	3	1	4	2
	1	2	3	4
	1	2	3	4
	4	1	2	3
	1	2	3	4
	4	1	2	3
	4	2	3	1
	1	4	3	2
	2	3	4	1
	1	2	3	4
	1	2	4	3
	1	2	4	3
	1	2	4	3
	2	1	4	3
	3	2	1	4
	1	2	4	3
	2	1	3	4
	3	4	1	2
	2	3	1	4
	1	2	4	3
TOTAL	39	41	60	60
TOTAL /15	2.6	2.7	4	4

Pregunta Nº 14	Resp. "a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	4	3	2	1
	1	3	4	2
	1	4	3	2
	1	4	2	3
	4	3	2	1
	3	4	2	1
	1	3	4	2
	3	2	1	4
	3	4	2	1
	2	3	1	4
	1	4	2	3
	1	4	2	3
	1	4	2	3
	4	1	2	3
	3	1	2	4
	1	4	2	3
	4	3	2	1
	3	4	1	2
	1	2	3	4
	1	4	2	3
TOTAL	43	64	43	51
TOTAL /15	2.8	4.2	2.8	3.4

Pregunta Nº 15	Resp. "a"	Resp. "b"	Resp. "c"	Resp. "d"
	1	3	4	2
	4	3	1	2
	4	1	2	3
	4	1	2	3
	1	3	4	2
	2	1	3	4
	1	2	3	4
	4	1	2	3
	1	4	3	2
	4	1	2	3
	1	2	4	3
	1	2	4	3
	1	2	4	3
	1	2	4	3
	4	2	1	3
	1	2	4	3
	1	4	3	2
	1	3	2	4
	3	4	1	2
	1	2	4	3
TOTAL	41	45	57	59
TOTAL /15	2.7	3	3.8	3.9