

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### Diagnóstico:

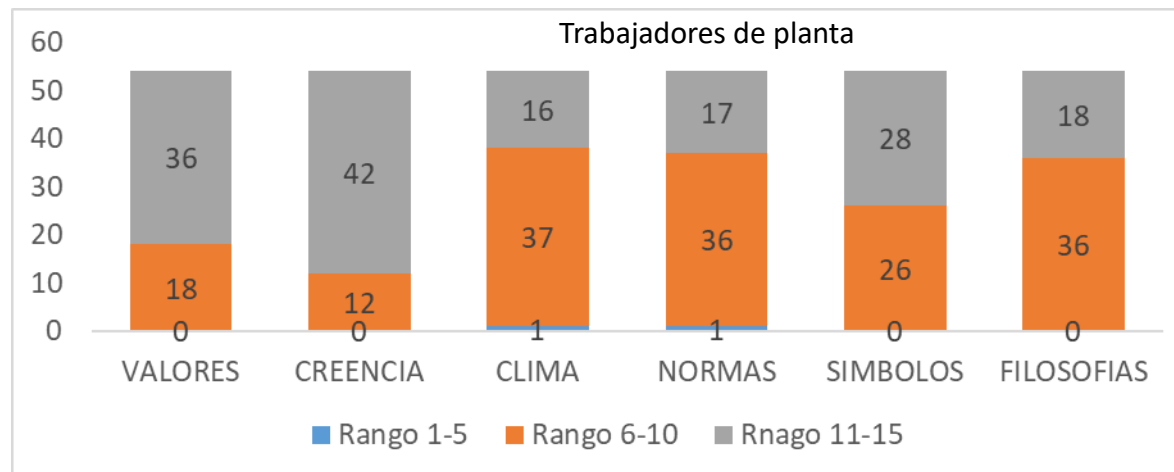
La ESE Carmen Emilia Ospina De La Ciudad De Neiva en su proceso de mejoramiento organizacional ha querido diseñar una estrategia que buscara transformar los rasgos culturales de cada uno de los clientes internos; para así evaluar, entender, analizar e intervenir con las estrategias acorde a las necesidades que se evidenciaran. Es por ello que se creara e implementara un Cuestionario de Cultura organizacional tomando como referencia el *Instrumento para Medir Cultura Organizacional*, de Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño cuyo objetivo es evaluar la cultura organizacional, con los diferentes factores: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía.

También se observó durante la entrevista no estructurada con la interlocutora sobre la importancia de realizar actividades de liderazgo con los jefes de áreas, y coordinadores ya que el liderazgo es un conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para dirigir a los demás, lo más importante radica en saber cuáles son esas habilidades/actitudes.

Como resultados obtenidos de la evaluación del cuestionario de cultura organizacional encontramos lo siguiente:

Según los trabajadores de planta

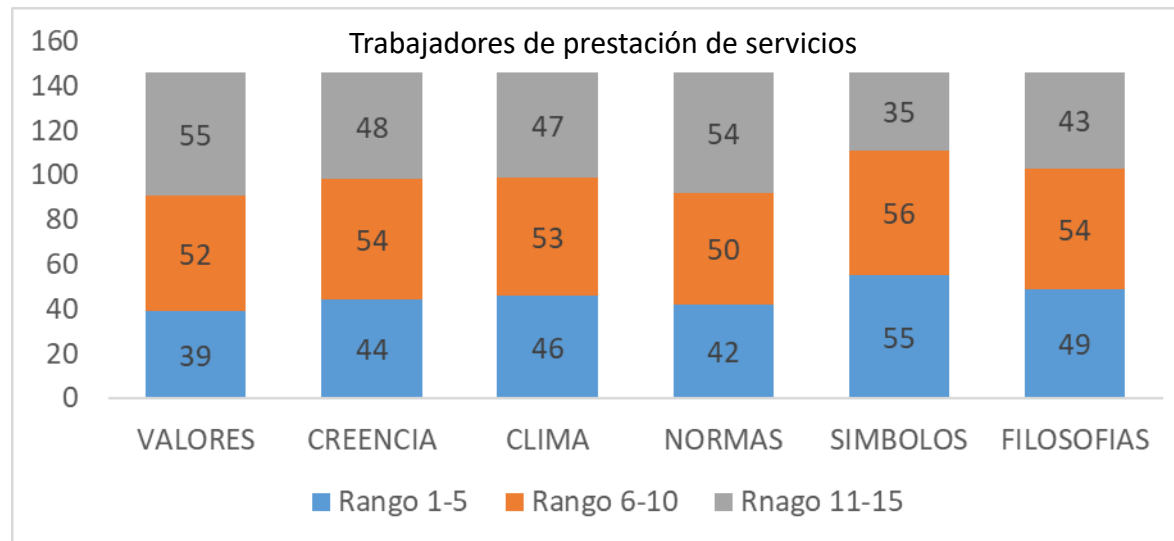
**Figura 1:**



Podemos ver en el gráfico que el factor de valor y creencia deberán mantener la conducta ya que se presenta la valoración de innovación, creen tener lo necesario para trabajar. Mientras que los factores de clima, normas, símbolos y filosofías se deberán trabajar ya que se presentan falencias puesto que perciben algo de autonomía, pero no lo suficiente, tienen horarios y vestuario flexibles, se les celebra fechas especiales, utilizan pocos premios para incentivar la buena labor y tienen una coherencia relativa entre sus acciones y su misión además del poco interés del desarrollo personal y profesional.

Según los trabajadores de prestación de servicios

**Figura 2**



Podemos ver en el gráfico que el factor valor aunque se presentan cosas positivas como valorar la innovación, también en algunas ocasiones no la valoraron; los clientes internos creen tener más o menos lo necesario para trabajar y otros creen no tener lo necesario para trabajar además de ser remunerados en el rango normal hasta ser mal remunerados por su laboral; en cuanto al clima en la mayoría se observa que perciben algo pero no la suficiente autonomía, colaboración y desarrollo personal; la mayoría piensa que tienen horarios fijos, y existen castigos severos ante una falta mientras que

otros piensan que los castigos son pocos severos antes las falta; en cuanto al factor de símbolos observamos que los clientes internos se le celebran muy pocas fechas especiales, además de utilizar mínimos premios para incentivar la buena labor y el poco conocimiento de los trabajadores sobre los símbolos de la empresa; y en cuanto a la filosofía se observa que la mayoría tienen una coherencia relativa entre sus acciones y su misión otros creen no tener coherencia, existe poco o nulo interés del desarrollo personal y profesional.

Para concluir según lo que nos muestran los resultados se deberá tomar medidas para mejorar la cultura organizacional y mantener la conducta deseada a largo plazo, por ello es importante crear actividades acordes a cada factor, pero recordando una sinergia entre todos.

Objeto de intervención

Como sabemos la cultura organizacional influye no solo en la percepción de los individuos moral de los empleados, el compromiso, la productividad, la salud física, el bienestar emocional– (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996) sino también en los resultados financieros (Denison, 1990; Gregory et ál., 2009).

Para poder evaluar la cultura organizacional implementaremos un cuestionario que se aplicará a 200 clientes internos entre contratista y de planta de la ESE CARMEN EMILIA OSPINA de la ciudad de Neiva en sus 5 sedes; su aplicación se realizará de forma individual con una duración aproximada de 25 minutos, no habrá respuestas correctas o incorrectas.

El propósito del CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CULTURA ORGANIZACIONAL es conocer la percepción y opinión basada en la experiencia en el trabajo de los clientes internos de la ESE Carmen Emilia Ospina De La Ciudad De Neiva, desde la objetividad para así tomar decisiones de mejora; por lo tanto, no va haber respuestas correctas o incorrectas.

Por otro lado, como mencionábamos anteriormente es importante recordar que un buen liderazgo es eficaz para la gestión y juega un papel fundamental en el logro de un cambio exitoso en una cultura de trabajo positiva, por ello es importante realizar actividades encaminadas al mejoramiento de liderazgo con los tres jefes de zonas y los nueve coordinadores encargados de las diferentes áreas.

Justificación

En el proceso de mejoramiento organizacional la ESE Carmen Emilia Ospina De La Ciudad De Neiva, ha querido diseñar una estrategia en búsqueda de la transformación de los rasgos culturales de cada uno de los clientes internos, con el fin de evaluar, entender, analizar e intervenir con las estrategias acorde a las necesidades que se evidenciaran. Por esto el principal objetivo es implementar el cuestionario de cultura organizacional para conocer las falencias y poder intervenir desde el trabajo social en la institución. Para ello se adaptó el *Instrumento para Medir Cultura Organizacional*, de Carolina

Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño, cuyo objetivo es evaluar la cultura organizacional, con los diferentes factores: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía.

En el presente proyecto de práctica resulta relevante evaluar e identificar la cultura organizacional, a su vez es importante reconocer y brindar herramientas para el buen liderazgo ya que es eficaz para la gestión y juega un papel fundamental en el logro de un cambio exitoso en una cultura de trabajo positiva.

Es pertinente debido a que responde a una necesidad existente en la institución ESE Carmen Emilia Ospina De La Ciudad De Neiva, además los tiempos trazados para el cumplimiento de los objetivos son adecuados porque se proponen la identificación, evaluación y mejora en la cultura organizacional; además la constancia en el proceso para una formación integral que comprende tanto lo conceptual como lo reflexivo, para así llegar a la reconstrucción del sentido de liderazgo por parte de los jefes de zona y coordinadores de área.

Beneficiará en un principio a los trabajadores de planta y contratistas de la ESE Carmen Emilia Ospina De La Ciudad De Neiva, esta propuesta se podrá implementar en un futuro próximo en otras instituciones de salud, con el fin de llevar a cabo prevención o intervención en la problemática según sea necesario, tanto a nivel local, regional como nacional.

La principal estrategia de intervención del proyecto será la de realizar e implementar un instrumento con el fin de evaluar la cultura organizacional, y en conjunto implementar orientar talleres en habilidades comunicativas, liderazgo, como también brindar herramientas para mejorar los procesos de un buen líder, relacionados con el liderazgo.

## **MARCO CONCEPTUAL**

La intervención del trabajo social en recursos humanos, se enmarca dentro de un proceso administrativo en equipo, cuyo fin es concretar y conservar el esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades; además de los aspectos físicos, sociales y psicológicos de los miembros de la organización, en beneficio de la persona, la institución y del país en general.

El Trabajo Social en Recursos Humanos " se preocupa en términos generales, de la integración de los trabajadores(as) de todos los niveles, a sus tareas, a la empresa, a sus compañeros de trabajo, tanto superiores como subordinados. Siendo su finalidad poder lograr el bienestar de la persona, pero enfocada a una realidad específica que es la organización, comunidad muy diferente a las otras en las que actúa el Trabajo Social, ya que en la empresa interviene principalmente el factor de lucro, mediante la producción de bienes y servicios" (fotocopias, 1992) por personas para

personas. (Mesén, s.f). Es por ello que en esta área el profesional como menciona Mesén (s.f) en camina sus acciones a humanizar las relaciones entre el capital y el trabajo aumentando el rendimiento y el nivel de competitividad dentro de un pensamiento de calidad de vida laboral.

Es importante tener claro que el principal objetivo es colaborar con la empresa, organización, institución a lograr el mayor rendimiento, para que se brinde un servicio óptimo al cliente, y para ello se requiere contar con el mejor personal, y así lograr el objetivo de la empresa en cuanto a la producción deseable de bienes y/o servicios. Por esto se debe también tener en cuenta que el sujeto de intervención es la organización y uno de los propósitos es la búsqueda de soluciones a situaciones críticas que pueden provocar disfunciones a nivel laboral, con lo cual siempre se estaría beneficiando a la población meta con la que se ha intervenido históricamente, sólo que serían beneficiarios indirectos. (Mesén, s.f)

En la actualidad el factor dinero no es un determinante para retener el talento humano de las empresas u organizaciones, por lo que las empresas han tenido que innovar en la forma de compensar a su personal con el fin de satisfacer de manera integral sus necesidades y expectativas. El grado de satisfacción laboral tiene la capacidad de influir en la productividad de las empresas y es un factor determinante que debe considerarse en el análisis de los resultados del desempeño de las mismas. También es importante que los líderes sean capaces de contagiar ilusión a sus colaboradores, de estimularles, de hacerles crecer profesionalmente y, por supuesto, de propiciar un clima favorable y positivo.

Según la revista Forbes Colombia 2021, sostiene que según estudios globales evidencian que un porcentaje más alto que nunca en la historia reciente de la fuerza laboral está buscando movilidad hacia otro trabajo. La mala gestión del trabajo remoto no deja espacios para el ejercicio, vital para el bienestar físico y mental. Ni momentos para pensar, ser creativos. Tampoco tiempo de sueño adecuado. Complicado aún más por la pérdida de las interacciones sociales cotidianas que conlleva la cuarentena, y que son fundamentales para la salud emocional. Esto solo se corrige con el aseguramiento de culturas organizacionales adecuadas, centradas alrededor del buen balance de vida y manejo del tiempo. En entornos motivadores y con sentidos de propósito, en los que los colaboradores se sientan empoderados y con confianza tanto de asumir los nuevos retos como de comunicar sus problemas emocionales y vivenciales. Es entendible que el tsunami del Covid-19 haya desajustado la calidad de vida, en una respuesta de choque para adaptarse a los cambios y sobrevivir, tanto en sentido personal y empresarial.

El comportamiento humano como expone Bello y Riveros en 2003, se explica en función de la influencia de dos variables básicas como lo son: La herencia y el ambiente. Los comportamientos heredados se explican en razón del código genético de la persona. En cambio los comportamientos, que no tengan como base el código genético son ambientales y,

por lo general, son aprendidos. Es decir que los aprendizajes que realizan las personas están determinados por el grupo dentro del cual viven. Puesto que los patrones de comportamiento de un grupo a otro son diferentes, el conocimiento de la cultura de un grupo específico permite predecir el comportamiento de las personas que lo integran. Los comportamientos determinados por el grupo se llaman culturales y deben ser aprendidos a través de la interacción entre las personas.

A comienzos de los años ochenta, como refiere Rodríguez, las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, despertó el interés por la cultura organizacional. El liderazgo de Japón, en cuanto a calidad, y funcionalidad de sus productos, se atribuyó a las características de su cultura, lo que llevó a muchos investigadores a estudiarla como un activo estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones. En 1973, William Ouchi (1982) comenzó a estudiar las prácticas directivas de las empresas japonesas, los principios propios de la cultura y las posibilidades de transferencia a las empresas norteamericanas.

Ruiz y Naranjo resalta que en países desarrollados existe una cantidad de estudios empíricos que permiten conocer las dinámicas culturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones y cómo la cultura está impactando otros escenarios organizacionales como la estrategia, la estructura, el aprendizaje organizacional, en Colombia los estudios en esta materia aún son incipientes aunque este tema ha sido de interés desde los años 80 han sido pocas las investigaciones e intervenciones, sin embargo en los últimos años las empresas han venido mejorando la calidad de vida en el trabajo ya que se han dado cuenta que si los clientes internos están satisfechos su rendimiento y servicio hacia el cliente externo se verá reflejado de la mejor manera. Es por esto que conocer la naturaleza de la cultura es indispensable para entender el comportamiento humano, puesto que la mayor parte de dicho comportamiento es cultural. A continuación definiremos Cultura y Cultura Organizacional específicamente en el ámbito de la salud, así como también la importancia de tener un buen líder para que la cultura sea eficaz en la organización.

## **CULTURA**

Según la R.A.E, la cultura es un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial en un época, grupo social.

Según Angelo Altieri 2001, define la Palabra Cultura perteneciente al verbo latín colo, colore, cultum= Cultivar que etimológicamente significa cultivo; como palabra fundamental ella entra en composición con palabras específicas que determinan su sentido general.

Para Bericat 2016, la cultura solamente puede revelarse por comparación, sea en el tiempo, contrastando la cultura de distintas épocas, sea en el espacio, confrontando la cultura de distintas sociedades. La cultura, cuya naturaleza es esencialmente simbólica, necesita portadores materiales. La conciencia de los individuos generada en el cerebro tiene capacidad para incorporar (socialización) y almacenar (memoria), pero también para operar y crear (reflexión, imaginación) cultura. También puede verse como una realidad «implícita», incrustada en la vida social y encarnada en los individuos, o puede verse como una actividad «explícita», innovadora y creativa, que mediante la producción de obras morales, artísticas y de pensamiento introduce un principio de libertad en el devenir y en la organización de las sociedades humanas.

Una cultura según Páez y Zubieta, se caracteriza por un estilo y regularidad de conductas y reglas de acción. Pero no todos los patrones de conductas regulares que se encuentran en una sociedad son producto de elecciones valorativas. Para Ross y Nisbett, 1991, la cultura no es una entidad estable, inmutable, inconmensurable. Una cultura no es un sistema estable y equilibrado, sino que es un sistema en tensión, dentro del cual existen normas contradictorias. La cultura se concibe como un conjunto de conocimientos compartidos por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan en una estructura social; es decir que los patrones de conducta que se producen porque las personas valoran y siguen ciertas normas y orientaciones de acción. (Triandis, 1995; Markus, Kitayama y Heiman, 1996). Psicólogos sociales y antropólogos coinciden en definir a la cultura como un estilo de vida. La cultura consiste en los patrones socialmente adquiridos de pensamiento, sentimiento y acción (Klineberg, 1954/1988; Ember y Ember, 1997; Kottak, 1994; Bodley, 1997).

La cultura para Bello y Riveros incide no solamente en las formas de conducta externa, sino también en la vida interna de los individuos. La manera en que sienten las personas y lo que las motiva a actuar, sus inconscientes, forman parte de un proceso de enseñanza que es culturalmente variable y culturalmente transmitido y asimilado. En otras palabras, la cultura afecta todos los aspectos de la vida de los individuos y que sus elementos son compartidos, debe tenerse muy en cuenta que dentro de cada cultura particular hay espacio para decidir libremente como personas y para ser creadores de valores, símbolos y estilos de comportamiento que se apartan de lo establecido para crear nuevos paradigmas.

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional según Monroy , Leiton y Cobo, es un concepto relativamente reciente en las ciencias de la administración, pues aunque la presencia de creencias, normas y actitudes comunes de los individuos en las

organizaciones evidentemente existen desde las primeras experiencias de organización, su estudio y comprensión surgieron el siglo pasado, ya que se considera que la cultura permite la adaptación de la empresa al entorno en que se desenvuelve (Smircich, 1983) y actúa como una variable clave para lograr la competitividad y el éxito (O'Reilly, 1989, citado por Morcillo, 2007).

Para Ruiz y Naranjo 2012, la cultura organizacional sirve de guía a los empleados de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de estas. Se tiene evidencia de que en varias organizaciones la cultura es tan fuerte que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa, transformando la manera como se desenvuelven, dependiendo del contexto en el que se encuentre o la influencia que reciba del medio.

Debemos tener claro que la cultura de una organización se desarrolla progresivamente y se va transformando a través del tiempo. La cultura se forma en el contexto de las relaciones interpersonales, bien sean de carácter interno o externo a la organización. Otro factor que facilita el desarrollo de la cultura organizacional es la cohesión de grupo, ya que a partir de la misma se da la apropiación de características comunes del comportamiento y los valores.

La cultura organizacional se sitúa en la intersección de diferentes subculturas, es decir, aquel donde coexisten principios, valores, mitos y creencias de grupos diferentes. De acuerdo con los planteamientos de Etkin entre las diferentes áreas de trabajo pueden darse variaciones por: ♦ Sus distintas visiones y percepciones de la organización. ♦ Su tendencia a posicionarse o no dentro de la entidad. ♦ Una comunicación abierta o no con las demás áreas. ♦ Su resistencia o no a los cambios. ♦ El tipo de autoridad, lo cual puede llevar a que existan privilegiados en unas y marginados en otras. ♦ Las formas de pensar características de los distintos subgrupos.

La cultura organizacional de una empresa recae en el aprendizaje que surge como consecuencia del enfrentamiento a diversas problemáticas en la adaptación externa y la integración interna de los miembros, las cuales influyen de manera primordial en el desempeño y desenvolvimiento de las personas, que al verse presionadas por factores como la competencia y el entorno aprenden de acuerdo a sus capacidades a mantener fortaleza en su actuar para brindar un recurso competitivo y valorable para las compañías (Albarracín & de Lema, 2011).

Según la Corporación Universitaria de Asturias refiere que ser líder implica un sacrificio personal grande y una gran motivación trascendente, ya que uno de sus objetivos es desarrollar a su equipo. Un líder crea más líderes. Un líder debe tener la capacidad de adaptar su estilo de gestión a cada persona, ya que esto le permitirá orquestar esfuerzos, conocimientos, habilidades y competencias de sus colaboradores, inspirándoles, motivándoles, ilusionándoles y alineándoles para alcanzar los objetivos comunes que se han definido y creando sinergias en el equipo.



El líder, sin disponer necesariamente de autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo. El líder se preocupa del corto plazo de la empresa, pero también, y muy especialmente, del largo plazo. El líder no es una persona que en un momento dado tiene una idea "mágica", sino que su manera habitual de funcionar es mirando siempre hacia delante, señalando nuevos retos, fijando nuevas metas.

Delgado y Delgado afirman que existen personas nacen con cierto carisma que las hacen líderes en diferentes circunstancias y campos en los que se relacionan, es decir son aquellas a las que usualmente se les llama "líderes innatos". Por otro lado cuando se habla de carisma, se piensa en los líderes de masa, líderes que cautivan, que son grandes comunicadores; pero el carisma está más asociado a un rasgo de la personalidad. También plantea que otro tipo de líder es el que se forma como resultado de una sumatoria de experiencias concretas de vida y del desarrollo de algunas habilidades que lo van ayudando cada vez más a alcanzar y perfeccionar la función de líder. Resalta además que los líderes empresariales no necesariamente están dotados de carisma natural, pero a lo largo de su experiencia, de su auto-desarrollo, son capaces de transformar ciertas características en una gran dosis de carisma.

## **Liderazgo**

La Corporación Universitaria de Asturias, define que el liderazgo es un conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para dirigir a los demás, lo más importante radica en saber cuáles son esas habilidades/actitudes.

"El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas" (Gómez, 2002). Para Davis & Newstrom (2003), el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. El rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo & Prieto, 2009). Para lograrlo el líder debe poseer la capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa & Espinosa, 2013).

La utilización del liderazgo es un proceso continuo, en el que se utilizan diferentes estilos de conducta y que de alguna manera pueden ser clasificados en formas diferenciadas. Kurt Lewin en 1939 identificó tres estilos o tipos de liderazgo: el autocrático, democrático y liberal<sup>30</sup>; y Richard Shell<sup>31</sup> postuló cuatro estilos básicos sobre liderazgo: autocrático, participativo, democrático y liberal. 1. Autocrático: está representado por conductas directivas en las que las decisiones se transmiten cuando ya están tomadas. 2. Participativo: el jefe presenta al grupo el análisis de la situación, con valoración de alternativas sobre las que pide opinión. 3. Democrático: representa un avance en el reparto de influencia del grupo, estableciendo una relación de orientación de la persona hacia la toma de decisión en el grupo con quien se comparte las responsabilidades. 4. Liberal: promueve la libertad completa del grupo. El líder participa en minoría siendo el grupo quien formula las decisiones. Además cabe resaltar que la flexibilidad es un elemento importante para la

efectividad del trabajo del grupo. Es por lo tanto esencial el conocimiento de su capacidad y disposición, antes de examinar y elegir un estilo de liderazgo.

De acuerdo con Ayuso y Gonzales (s.f) el liderazgo es la clave en el ámbito de la gestión sanitaria, pero también es fundamental en el ámbito asistencial y clínico. También afirma que un liderazgo efectivo servirá para reducir las resistencias psicológicas al cambio y las nuevas tecnologías, allanando el camino de forma importante. Por ello el líder sanitario deberá ser un “facilitador”, como un director de orquesta que trata de sacar la mejor capacidad de los profesionales, haciendo que se encuentren a gusto, que se sientan orgullosos de su trabajo y de la organización en la que trabajan, que quieran superarse cada día. Todo esto hace que el efecto de un liderazgo positivo que enfatiza el cuidado de los profesionales que trabajan en la organización y la alta calidad de los servicios, se sintetiza en los siguientes aspectos como lo menciona la Academia de Liderazgo del Servicio Nacional de Salud (NHS) del Reino Unido publicó en 2013: • Profesionales satisfechos, leales, productivos y comprometidos. • Asistencia de alta calidad y compasiva. • Servicios asistenciales valorados positivamente y satisfacción del paciente. • Organizaciones sanitarias exitosas y con servicios altamente considerados.

### **Colaborador**

Un colaborador es una persona que realiza un aporte personal de manera voluntaria donde no existe relación de subordinación o dependencia respecto de otra persona o sea un colaborador no se encuentra obligado a colaborar y no reconoce jefatura superior.

### **Trabajador**

Tiene relación de subordinación o dependencia respecto de su empleador.

### **Talento Humano**

Consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.

### **Recurso Humano**

Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

### **Bienestar Laboral**

El bienestar laboral tiene que ver con la productividad de los trabajadores, su participación en las actividades de crecimiento profesional y de fortalecimiento de equipos, y su respuesta de cara a los usuarios, pues en la medida en que se sientan bien, podrán transmitirlo a los clientes y demás compañeros de trabajo.

### **Bienestar social**

El bienestar social es la satisfacción conjunta de una serie de factores, que responden a la calidad de vida del ser humano en sociedad. Es una condición lograda. Esta condición se expresa en varios aspectos de la vida del ser humano en convivencia social. Estos aspectos de la vida social son recogidos evaluando el nivel logrado en la satisfacción de las necesidades sociales fundamentales

### **Incentivo**

Reconocimiento otorgado a los funcionarios de la empresa por el buen desempeño de su labor, compañerismo, liderazgo y/o antigüedad en la empresa con el fin de elevar la producción y mejorar el rendimiento, obteniendo beneficios tanto para el trabajador como para la empresa. Dichos incentivos pueden ser: pecuniarios o no pecuniarios.

***Incentivo Pecuniario:*** Es el reconocimiento económico que se asigna a los funcionarios tomando como referencia la normatividad vigente y el cumplimiento de Metas establecidas por la institución.

***Incentivo No Pecuniario:*** Es el reconocimiento Individual y/o público dado a los colaboradores con el propósito de exaltar y destacar el desempeño y la labor realizada por quienes hayan sido seleccionados por haber alcanzado el nivel de excelencia y que serán objeto de actividades Recreativas o lúdicas, de reconocimientos especiales.