

Cultura organizacional en hospitales

Organizational culture in hospitals

Juan Carlos García-Ubaque¹, Carolina CavielesGómez²

1. Médico. Magister en Salud Pública, Especialista en Gerencia Hospitalaria, Doctor en Salud Publica (c). Profesor Asociado Facultad de Enfermería. Universidad Nacional de Colombia. jcgarciau@unal.edu.co

2. Especialista en Gerencia Hospitalaria. Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.

Recibido:	2	junio	2011	Revisado:	15	junio	2011
Corregido:	25	junio	2011	Aceptado:	2	julio	2011

Estilo de referencias:	Vancouver	APA 6	Harvard	ICONTEC
-------------------------------	-----------	-------	---------	---------

RESUMEN

La dirección y administración de las instituciones orientadas a la prestación de servicios relacionados con la salud requiere de un mayor énfasis en los aspectos culturales, no solo en lo atinente al conocimiento de sus usuarios sino también en los aspectos relativos a la misma organización, por tanto para los diferentes niveles de dirección es importante entender las generalidades conceptuales de la cultura; este trabajo presenta una compilación práctica de conceptos y acciones para apropiarse y direccionar este componente, insistiendo en sus aspectos concretos y en los simbólicos; Igualmente se insiste en la importancia de los cambios culturales y su relevancia en el clima organizacional, con especial énfasis en las instituciones hospitalarias.

Palabras clave

Administración Hospitalaria, Administración de personal en hospitales, Cultura Organizacional, Competencia Cultural.

ABSTRACT

The governance of the institutions for the provision of services related to health requires a greater emphasis on cultural aspects, not only as it pertains to knowledge of its users but also aspects of the same organization, thus for different levels of management is important to understand the general concept of culture, this paper presents a practical compilation of concepts and appropriate actions to address this component and, insisting on specific aspects and symbols, also stresses the importance of cultural changes and their relevance to organizational climate, with special emphasis on hospitals.

Key words:

Hospital Administration, Hospital Personnel Administration, Organizational Culture, Cultural Competence.

Introducción

En la actualidad los Hospitales trabajan intensamente en la modernización de sus áreas, tanto administrativas, como asistenciales con el objeto de responder a la reforma implementada por la reorganización del sistema de seguridad social en salud y a los ajustes a la misma. En este aspecto y según Jiménez una de las tareas más importantes de la alta dirección es la de dar forma a la cultura organizacional, aspecto íntimamente relacionado con la filosofía y el estilo administrativo que incide en el proceso de atraer y retener tanto clientes, como colaboradores, todo lo anterior considerando que la cultura se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Si se considera que en una Institución Prestadora de Servicios de Salud, según su complejidad, laboran en forma conjunta desde profesionales súper especializados hasta empleados que no requieren de mayor instrucción y dados los importantes ajustes en las estructuras administrativas y por ende en materia de prestación de servicios, que en los últimos años se han vivido en el mundo, se hace necesario profundizar en el análisis de los aspectos de la cultura organizacional que inciden en el desarrollo de la política organizacional y su manejo administrativo.

Este estudio busca proporcionar una herramienta de referencia rápida y directa de información sobre los principales aspectos culturales como factores determinantes del desarrollo organizacional y su incidencia en el desempeño, tanto del personal administrativo como del asistencial, lo cual permitirá los ajustes necesarios a la política cultural con el fin de cumplir los objetivos y metas trazadas por la administración institucional. También busca resaltar que las actividades desarrolladas en el Hospital presentan tal nivel de complejidad que difícilmente se podrían manejar bajo la política cultural de la autosuficiencia.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La palabra cultura proviene del verbo en latín "colo" que significa cultivar y es definida por Taylor, como: "Todo complejo que incluye conocimientos, creencias, artes, morales, leyes, costumbres, y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por el hombre en tanto que es miembro de una sociedad determinada" sentido en el que es un rasgo distintivo de la especie humana, basada en el cultivo del conocimiento.

Ahora bien diversos autores, como Goodenough, Mary Douglas, Paul Horton y Chester Hunt, Juan Maestre Alonso, Cesar Tejedor, Jorge Gilbert Cevallos y otros más, han desarrollado una serie de conceptos para determinar los llamados

elementos de la cultura, para este marco teórico se han compilado varios de estos elementos que pueden ser entendidos en dos grandes grupos: Los concretos o materiales y los simbólicos o espirituales.

Elementos Concretos o Materiales

Son los relacionados con los elementos visibles y el significado que las personas otorgan a los mismos, en este sentido podemos ubicar aquí todo lo relacionado con construcciones arquitectónicas, instrumentos y herramientas de trabajo, vestuario y moda, arte en sus diferentes expresiones, alimentos y fiestas entre otros.

Mención especial merece el lenguaje, ya que no existiría la expresión cultural, o por lo menos, no podríamos entenderla y describirla, si no existiera el lenguaje, entendido como el empleo de cualquier medio para manifestar y compartir ideas, dicho de otra forma, el lenguaje es también una de las posesiones distintivas del Homo sapiens y hasta el presente no se sabe de ninguna otra especie que haya desarrollado algún mecanismo comunicativo que se aproxime, al menos en parte, a la complejidad del lenguaje, en este contexto “El lenguaje es, entonces, un modo de nombrar un mundo clasificado de una cierta manera para producir predicaciones estables entre quienes comparten esas clasificaciones, entre quienes comparten una cultura” .

Elementos Simbólicos o Espirituales

Se refieren a las creencias e ideas que determinan las acciones de los grupos y que se identifican mediante los símbolos y expresiones que los visibilizan, entre ellos podemos destacar:

- a. La religión, la ideología y la filosofía: Que son creencias que pueden dar por verosímil o probable una proposición para la cual existe un conocimiento no convencional y por ende no es universalmente demostrable, pudiendo existir, frente a las mismas, un desacuerdo reconocido, no obstante lo cual ayuda a las personas a conectarse con las primeras y con las últimas cuestiones de la vida y del universo.
- b. Los criterios de juicio moral o ético: Como un conjunto de pautas que colectivo establece para orientar a las personas en las relaciones sociales, buscando señalar lo que resulta deseable. En este sentido, los valores sirven como líneas directrices para la política, el pensamiento y el comportamiento, por tanto son esencialmente generales, simples y abstractos, lo que permite el ser compartido por muchos y el aplicarse a un amplio espectro de situaciones prácticas. Aunque no todos los valores son válidos para todas las sociedades, hay algunos que por su importancia reciben comúnmente el calificativo de

universales, los cuales incluyen a su vez algunos que, aunque de carácter general, reciben el nombre de particulares, porque se aplican sólo a ciertas áreas específicas, por ejemplo, a la ética médica. En este sentido se señala que el humanismo, la ética y la cultura de la legalidad, resultan esenciales en la estructuración del tipo de ser humano deseable para la sociedad actual .

c. Las Normas: Corresponden a un estándar de comportamiento reglado, explícita o implícitamente por un grupo social, con significado y capacidad para ordenar las vidas cotidianas de sus miembros, por la posibilidad de establecer premios y sanciones como consecuencia o efecto de la conducta frente a las mismas, por lo que se reconoce que “Sin leyes ni normas que regulen las relaciones económicas, políticas y sociales, que tengan como fin el bien común y la protección del ser humano, sin sanciones claras y efectivas para quienes las incumplan, es imposible pensar o hablar de una convivencia democrática” .

d. Costumbres: Son pautas de comportamiento socialmente adquiridas, altamente significativas para quienes las comparten o conocen, apoyadas por la tradición y generalmente exhibidas por miembros de un grupo social; Se caracterizan por ser actos voluntarios que no son sancionados explícitamente, cuando no son respetados pero que alcanzan a los ciudadanos de diferentes maneras

e. Organización social y Sistema político: El ser humano, por ser eminentemente social, se ha reunido con sus semejantes con el objeto de formar grupos, comunidades y sociedades con el fin de poder afrontar mejor sus necesidades, estos grupos continuamente se transforman y desarrollan, constituyendo la vida social, la cual a su vez crea diversas formas de organización socioeconómica y política.

f. Símbolos y Simbolismos: Los símbolos son figuras u objetos que tienen significaciones convencionales mientras que los simbolismos son sistemas de símbolos que representan creencias y valores, expresados principalmente como arte y lenguaje; En este sentido la vida está llena de símbolos y de simbolismos de tal modo que Bordieu considera que por ejemplo los objetos de consumo habitual funcionan también como signos distintivos y como símbolos de distinción

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA.

Para definir las características de la cultura este documento se basa en autores como Kottak, Herrero, y Thompson y Bodley, entre otros, para quienes la cultura tiene las siguientes características:

- Es aprendida: Es decir que no es genética, ni interiorizada por instinto, sino que se adquiere a través de un proceso de aprendizaje, sea consciente o inconsciente y de interacción con otros, por ejemplo como cuando los padres o maestros enseñan a sus hijos el tipo de respuesta adecuado para cuando alguien les da algo o les hace un favor. Se aprende la cultura a través de la observación, la escucha, la observación y la interacción con otros.
- Es compartida: Es necesario que un numero significativo de miembros del grupo tengan patrones similares de creencias y prácticas, en las cuales se participa desde la infancia como parte del proceso socializador, el cual genera un proceso unificador a partir de experiencias comunes.
- Es siempre un código simbólico: Una cultura comparte los mismos símbolos (entre ellos la lengua) lo que permite la comunicación eficaz, por esto para White la cultura es altamente dependiente de la simbolización, en la que herramientas, implementos, utensilios, vestimenta, ornamentos, costumbres, instituciones, creencias, rituales, juegos, obras de arte y lenguaje, entre otros, son expresiones de la misma.
- Lo abarca todo: Es decir que incluye mucho más que la educación y la apreciación de las artes, o dicho de otro modo, todos los grupos poseen una cultura y las fuerzas culturales afectan, de manera continua, a la gente en su vida cotidiana.
- Es un sistema integrado: Las culturas no son colecciones fortuitas de costumbres y de creencias, sino sistemas pautados integrados, en los que si se cambia una parte del sistema (por ejemplo la economía), las otras realizan procesos adaptativos a dichos cambios.
- Tiene adaptabilidad: Las culturas siempre están cambiando y dispuestas a acometer nuevas interacciones, lo que se evidencia por ejemplo en las denominadas diferencias integracionales, los humanos pueden recurrir tanto a formas biológicas como culturales para hacer frente a las tensiones del entorno; Además de los medios biológicos de adaptación, los grupos humanos emplean

también “equipos de adaptación cultural” que contienen patrones acostumbrados, actividades y herramientas.

- Existe en diferentes niveles de conocimiento: En su reconocimiento tiene cada vez mayor importancia las distinciones entre diferentes niveles de la cultura: subgrupal, grupal, local, regional, nacional, continental e internacional; generando un nivel de complejidad que solo puede ser abordado como redes de interacción entre personas.
- Es compuesta por categorías: Las categorías y taxonomías (formas de clasificación de la realidad) ayudan a la gente a no confundirse dentro del grupo, estas expresiones son culturales ya que solo existen como modelo de comprensión para diferenciar los diferentes patrones culturales.
- Es un sistema arbitral: No hay reglas que obliguen a elegir un modelo; cada cultura ostenta su propio modelo de comportamiento cultural.

CAMBIOS CULTURALES.

En un grupo pueden ocurrir cambios culturales, ya sea en lapsos de tiempo relativamente cortos o en lapsos de tiempo más prolongados, como por ejemplo de generación en generación, estos cambios se producen porque la cultura, al transmitir cierta cantidad de conocimientos, costumbres, creencias, tradiciones, valores y prácticas, también se ve impactada por el resultado de las interacciones que, al relacionarse entre sí, se producen forzosamente entre las sociedades, los grupos o los individuos; Entre ellos se destacan:

a. **Aculturación:** La definición más sencilla es la dada por Mitchell , la cual define la aculturación como el proceso por el cual el contacto continuo entre dos o más sociedades diferentes genera un cambio cultural, en una versión más compleja Álvarez define la aculturación como el proceso sociocultural, que va a influir de manera determinante en la personalidad de la persona que adquiere las características propias de otra cultura diferente a la suya, como son hábitos, costumbres, valores, tradiciones, etc.

b. **Transculturación:** Para algunos es el proceso de difusión o de influencia de los rasgos culturales de una sociedad cuando entra en contacto con otra que se encuentra “en una posición mas débil”, y por tanto se ve mucho mas

impactada, sin embargo otros entienden este fenómeno en relación estrecha con la aculturación, diferenciándolas en que la primera hace énfasis en el nivel individual, mientras la segunda lo hace en el nivel colectivo o grupal .

c. Enculturación: Esta es definida como la asimilación de elementos de la cultura dominante o donante, esta no siempre es total, puesto que se pueden presentar diversos grados de resistencia cultural.

d. Deculturación: Definida como la pérdida de los elementos de la propia cultura, empobrecimiento de una configuración o sistema cultural.

Lo importante de estos conceptos radica en que destaca el papel de los individuos en el proceso de adaptar y/o adoptar las influencias culturales externas y en que el análisis de los cambios culturales puede ser aplicado a cualquier sistema cultural entre ellos al sistema de cultura organizacional y finalmente en que estos no necesariamente tienen un efecto negativo ya que pueden ser debidamente organizados y planificados en la búsqueda de objetivos y metas compartidas.

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

Este aspecto de la gestión de las organizaciones aparece con fuerza desde los años 80 del siglo pasado, siendo considerado en la actualidad como un elemento de gran importancia estratégica, ya que el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas mientras que simultáneamente inhibe otras y en este sentido una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización y sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, y aun exige, de tal modo que el nivel de desarrollo cultural puede llegar a ser una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y hacia el éxito.

Ahora bien en síntesis el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y frente a la calidad de la cultura organizacional.

a. Cultura Organizacional: El concepto de cultura por mucho tiempo se refirió a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Peters y Waterman adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones y hoy en día otros investigadores como Chiavenato (1989), Granell (1997) y García y Dolan (1997) han profundizado

en la definición de la cultura organizacional, estos autores conciben a la cultura organizacional como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias.

b. Clima Organizacional: Según Hall (1996), citado por Carrada , el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Este clima tiene como características que no se ve ni se toca, pero su existencia es real porque afecta todo lo que sucede dentro de la organización, mientras que a su vez el ambiente laboral esta influenciado por las percepciones y motivaciones de cada individuo, el clima por tanto es la totalidad de estas percepciones y los directivos de una organización deben valorarle y prestarle la debida atención en pro de una organización sana y estable.

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Para Scheinson los tipos de cultura organizacional, medidas con respecto al grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias y valores y el grado de cohesión cultural que existe entre los implicados, son solo dos: fuertes o débiles, así cuanto más fuertes sean no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas. Una cultura será fuerte o débil en dependencia de diferentes factores como son:

- Tamaño de la organización.
- Tiempo de operación de la compañía.
- Magnitud de la rotación de los empleados.
- Intensidad con la cual se estableció la cultura.

En las culturas fuertes los empleados están más comprometidos con su empresa que los de las culturas débiles, porque estos empleados responden a su esencia y se convierten en elementos dinamizadores de su evolución, en cambio en las culturas débiles los empleados pueden llegar a sustentar una esencia contraria a la cultura general y su manejo inadecuado puede llegar a provocar conflictos culturales que pueden desviar los intereses de la organización o frenar el desarrollo de la cultura organizacional. No obstante, también pueden existir las Culturas estándar las cuales

son intermedias y por tanto pueden involucrar a culturas débiles o evolucionar a culturas fuertes, dependiendo del direccionamiento administrativo.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ENTIDADES DE SALUD

Carrada entiende la Cultura Organizacional en los Sistemas de Salud, a partir de la comprensión de que una organización de salud, es un conjunto o equipo de trabajo profesional, interdisciplinario, que labora de manera estructurada para producir bienes intangibles (los servicios de salud) y para alcanzar ciertas metas, para las que requiere del acuerdo y la participación de los usuarios, así la cultura organizacional en los sistemas de salud, es una mezcla compleja de saberes, conductas, relatos, símbolos, creencias, suposiciones, metáforas y modos de expresión que todos los miembros de la organización comparten, por ejemplo: las normas, los valores, las actitudes, los estilos de vida, el lenguaje técnico-científico y la terminología propia de las disciplinas biomédicas y sociales.

En este sentido es esencial comprender como se entrelaza la cultura organizacional con los equipos de trabajo, puesto que en los sistemas de salud son característicos la enorme complejidad estructural y la coexistencia de varios grupos o equipos de trabajo (subculturas) cuya meta común es producir servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios y las expectativas de la sociedad;

También debe señalarse el que a nivel gerencial, la administración de una cultura organizacional y el desarrollo de esta, potencializa los procesos de motivación-aprendizaje, innovación y creatividad y la participación con miras a mejorar el clima laboral, la competitividad y la capacidad resolutive.

En conclusión, al igual que en cualquier organización, las instituciones prestadoras de servicios de salud están integradas por personas con intereses, motivaciones, capacidades y limitaciones que se conjugan y afectan el desempeño de sus labores, por lo anterior el cambio o la transformación organizacional no se puede realizar sin una modificación de los valores, actitudes y comportamientos de los colaboradores, ya que la conducta que adopten los diferentes individuos en sus roles sociales o laborales se manifiestan en la cultura organizacional.

Referencias

1. JIMENEZ, Aguado José Ricardo. Cultura Organizacional [en línea]. Ciudad de México: AVANTEL, S.A., febrero 2005, [citado el 4 de febrero de 2006]. Disponible en Internet: www.avantel.net/~rjaguado/cultura.html

2. Díaz Díaz, R.: Educación, cultura y supervivencia, Revista Iberoamericana de Educación, Número 36/4 (ISSN: 1681-5653)
3. S.L. Antropología [en línea]. Salamanca. Abril 1998, [citado el 4 de febrero de 2006]. Disponible en internet en: www.rdv.com/antropologia_14.html.
4. Austin Tomas, Contenidos o elementos universales de la cultura, [en línea]. Enero 2005, [citado el 15 de febrero de 2006]. Disponible en Internet: <http://www.galeon.com/tomasaustin/universales/universales.htm>
5. Luis, CR. Lo arbitrario del lenguaje y el lugar de la cultura. Pro-Posições, Campinas, v. 19, n. 1, Apr. 2008.
6. Mansilla H., (2008) la crítica del racionalismo y la pertinencia de la religiosidad en el mundo moderno, Revista Cultura y Religión. Vol. 2 # 1
7. Toro J., El humanismo, la ética y la cultura de la legalidad: tríada que asegura la integridad y el desarrollo de la persona, rev. eleuthera. Vol. 3, enero - diciembre 2009, págs. 206-220
8. Mujica, R., (2000). Educación en derechos humanos y en democracia. Gaceta, Año 7 (19), pp. 18-23.
9. Doz Costa J., (2010). Violencia institucional y cultura política. Cuad. Fac. Humanid. Cienc. Soc., Univ. Nac. Jujuy, n.38, pp. 145-168. ISSN 1668-8104.
10. Savage M., Warde A., Ward K. (2003). Urban Sociology, Capitalism and Modernity. Hampshire: Palgrave – Macmillan
11. Castro G., Los jóvenes: entre los consumos culturales y la vida cotidiana. KAIRÓS, Revista de Temas Sociales Universidad Nacional de San Luis Año 8 – N° 14 (Octubre /2004)
12. GEERTZ, Clifford, La interpretación de las culturas, Editorial Gedisa, 1998
13. GUERRERO, José, Que es cultura, 2002, [en línea], [citado el 15 de febrero de 2006]. Disponible en Internet: <http://www.sil.org/capacitar/antro/cultura.pdf>
14. THOMPSON y Bodlye, Concepto de Cultura, [en línea], [citado el 24 de febrero de 2006]. Disponible en Internet :http://html.rdv.com/cultura_entre-thompson-y-bodlye.html
15. KOTTAT, Conrad Phillip. Antropología Cultural. Mc Graw Hill. 2002. P. 48
16. MITCHELL, G. (ed.) (1986): Diccionario de Sociología. Grijalbo.
17. ÁLVAREZ. A. (1987) "Aculturación". en Diccionario Unesco de Ciencias Sociales. tomo 1, págs. 58-60
18. Beverley J, Subalternity and Representation: Arguments in Cultural Theory. Durham: Duke UP, 1999.
19. García P., La cultura, ¿universo compartido? a didáctica intercultural en la enseñanza de idiomas, REDELE, 0, Mar 2004, Disponible en: <http://www.educacion.es/redele/revista/index.shtml>
20. CASTILLO Carola, Identidad corporativa [en línea]. [citado el 13 de febrero de 2005]. Disponible en Internet: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
21. PETERS, T. AND R. WATERMAN, In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Harper and Row, New York, 1982.
22. ERDV.S.L. Cultura Organizacional [en línea]. Salamanca: Rdv.com. Enero 1998, [citado el 4 de febrero de 2006]. Disponible en internet en: html.rdv.com/cultura-organizacional_1.html
23. SHEINSON, Daniel , cultura y aprendizaje, [en línea], [citado el 15 de febrero de 2006]. <http://www.losrecursoshumanos.com/culturayaprendizaje.htm>
24. CARRADA Teodoro, la cultura organizacional en los sistemas de salud, [en línea].Irapuato, [citado el 4 de febrero de 2006]. Disponible en internet en: <http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/004D7027-E776-4B4F-7F2B60A3AD50/0/cultura10.pdf>

25. COLOMBIA. Decreto 2309 del 2002. Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad.
26. CONRAD, Phillip kottat. Antropología Cultural. España: Mc. GRAW-HILL. 2002. P. 43.
27. CONRAD, Phillip kottat. Antropología Cultural: Espejo para la humanidad. España. Mc. GRAW-HILL. 1996. P. 17.
28. GERERTZ, Clifford. La Interpretación de las Culturas. España. GEDISA Editorial. 2001.
29. WILLIAMS, Pat. Vamos a Ganar. México: Copyright. R. 2005. P. 203.
30. KATZENBANBACH, John R. Trabajo en Equipo. Ed. Granica. 2000.

COMO CITAR ESTE ARTICULO:

García, Juan Carlos. Covieles, Carolina. Cultura Organizacional en Hospitales. Rev salud hist sanid on-line 2011; 6(1). Disponible en: <http://www.histosaluduptc.org/ojs-2.2.2/index.php?journal=shs>.

Los textos publicados en esta revista pueden ser reproducidos citando las fuentes.

Todos los contenidos de los artículos publicados, son responsabilidad de sus autores.

Copyright. Revista Salud Historia y Sanidad ©

Grupo de Investigación en Salud Pública GISOP-UPTC
Grupo de investigación Historia de la salud de Boyacá.

Tunja 2011