

# LA CULTURA INSTITUCIONAL COMO EJE DE LA GESTIÓN EN LA SALUD

La cultura en su acepción general es la mezcla de rasgos espirituales, afectivos y conductuales, que caracterizan a un grupo social en una determinada etapa.

Esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una determinada comunidad.

Inmersa en la cultura social, la cultura Institucional operará sobre los integrantes de esa institución generando, identificación con sus valores, creencias y prácticas.

No existe institución de salud pública o privada, sin una cultura que la caracterice y la haga particular y diferente a otras. La cultura a su vez, orientará a la organización en su accionar y será formadora de la imagen que ésta presente. De esta forma podemos decir que la cultura institucional en salud es todo aquello que caracteriza a una institución de salud y la diferencia de otra.

Todo esto, lleva a preguntarnos ¿cómo es la cultura de las instituciones de salud en Uruguay?, ¿cómo varía de una institución a otra?, ¿hay rasgos comunes?, ¿cómo influye la cultura en la Gestión de cada institución?, ¿podemos hablar de culturas similares en lo público y en lo privado?

No existe institución de salud pública o privada, sin una cultura que la caracterice y la haga particular y diferente a otras. La cultura a su vez, orientará a la organización en su accionar y será formadora de la imagen que ésta presente. De esta forma podemos decir que la cultura institucional en salud es todo aquello que caracteriza a una institución de salud y la diferencia de otra.

## LA CULTURA INSTITUCIONAL

La cultura institucional, se halla inmersa dentro de la cultura global de la sociedad y es particular de cada institución de salud.

Tanto la cultura general, como la cultura institucional, influirán en gran medida en la motivación del personal y a su vez en la gestión en su sentido más amplio.

Definimos cultura institucional, como el conjunto de valores creencias, comportamientos y símbolos, que permiten a los colaboradores entender la realidad de manera similar y en consecuencia actuar dentro de dichos parámetros.

La cultura institucional es la médula de la organización y está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

La cultura determina la forma como funciona una institución de salud, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión se transforma en guía de acción.

La cultura institucional se basará centralmente en cuatro pilares:

La Historia de la Institución

La filosofía y valores de los directivos

El entorno en el cual está ubicada.

Si la institución de salud es pública o privada

Los valores que se expresen a través de la cultura de las instituciones de salud van a estar pautando toda la gestión, las herramientas que se usen para motivar a los colaboradores, como también sus resultados.

Cuando hablamos de la Organización acostumbramos a conceptualizar 3 grandes formas de interpretarla:

- 1.- Organización como Proceso
- 2.- Organización como Estructura
- 3.- Organización como Cultura

Esta separación arbitraria, nos exige aclarar que en la realidad, la organización es única y por lo tanto estas 3 áreas interactuarán y se influyen mutuamente.

Si hablamos de ORGANIZACIÓN COMO CULTURA podemos a su vez focalizar en 3 niveles:

- 1) En el primer nivel, intentamos dar respuesta a qué es la cultura organizacional y que elementos la componen
- 2) En el segundo nivel enfocamos la influencia de la cultura organizacional dentro de un proceso de cambio
- 3) En el tercer nivel, intentaremos relacionar la cultura organizacional con la gestión de recursos humanos, como estrategia competitiva.

## **1.- ELEMENTOS QUE COMPONEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente.

Las organizaciones al igual que los seres vivos pueden ser:

- rígidas o flexibles,
  - poco amistosas o serviciales,
  - innovadoras o conservadoras...
- Tienen vida!!!!

Tienen:

- Una finalidad,
- Objetivos de supervivencia
- Pasan por ciclos de vida
- Enfrentan problemas de crecimiento
- Tienen una personalidad,
- Tienen necesidades,
- Se las considera como micro sociedades,
- Tienen sus procesos de socialización,
- Tienen sus normas,
- Su propia historia.

Todo esto se expresa a través de las conductas de sus integrantes que a su vez se basan en valores relacionados al ser humano, al medio ambiente, a la sociedad, a los pacientes y usuarios, a la salud laboral, a la importancia del trabajo en equipo, a la innovación, al manejo de datos, a la planificación, a la búsqueda de talentos, etc.

En cada una de estas áreas las instituciones de Salud, hacen sus opciones, muchas veces de forma consciente, otras veces de manera más o menos inconsciente, pero las hacen.

## **2.- INFLUENCIA DE LA CULTURA INSTITUCIONAL DENTRO DE UN PROCESO DE CAMBIO**

Las tendencias que pautan el mundo contemporáneo son: la globalización de la economía y de la información, el avance tecnológico a niveles no esperados, los cambios permanentes, así como el incremento de alianzas estratégicas en todo el planeta.

Las organizaciones que mejor puedan acompasar estas tendencias y generar las respuestas correctas ante las demandas de ese entorno, serán las que podrán sobrevivir.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a dichos cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier institución de salud.

La esencia de la gestión en salud, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una institución,

y lograr moverla al menor costo.

Para que esto se pueda llevar a cabo, es necesario que exista profundamente integrado a la cultura de la institución, la necesidad de mejoras permanentes, como eje para poder acompañar el desarrollo vertiginoso que tiene hoy el planeta.

Siendo el cambio, parte de la cultura de una organización, no debemos olvidar 4 aspectos importantes:

Debemos saber que una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia y muchas veces independiente de quien lo promueve.

Iniciado el cambio se debe de tener capacidad para manejarlo, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales, crisis y turbulencia en la organización.

Se debe de tener muy claro que el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo.

Por último debemos también tener presente que los cambios se ven influenciados y en muchos casos determinados por la cultura de la institución, pero por otro lado debemos de saber que cada cambio real que se opera en una organización, directa o indirectamente, más tarde o más temprano influye sobre la cultura.

### **3.- LA CULTURA INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA SALUD.**

La Gerencia de Recursos Humanos dentro del enfoque clásico

En el sentido clásico, las funciones genéricas de la Gerencia de Recursos Humanos son: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones:

- 1.- Selección de los colaboradores
- 2.- Introducción del personal y capacitación
- 3.- Elaboración de las categorías laborales
- 4.-Evaluación del personal
- 5.- Generación de sistema de Remuneración
- 6.- Bregar por la Seguridad
- 7.- Relaciones y comunicaciones

Nuevas tendencias en la Gerencia de Recursos Humanos Nuevo Enfoque

Partiendo de la cambiante realidad de nuestro las nuevas áreas en que la Gestión de RRHH incursiona son:

- 1- Influencia de los Colaboradores: los cuales deben sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que no participa en la elaboración.
- 2.- Innovación: Las personas deben estar dispuestas a indicar nuevas formas de resolver y hacer lo que se debe hacer. Esta visión permitirá acompañar los rápidos cambios del entorno.
- 3.- Trabajo en equipo: Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y al hacerlo, los miembros del grupo se comprometen con los objetivos.
- 4.- Satisfacción de los colaboradores: La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales.
- 5.- Deseo de mejora: Para mejorar es necesario que haya un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas.
- 6.-Responsabilidad: La gente debe de poder asumir responsabilidades, para realizar mejoras continuas en la organización.
- 7.- Sentido de visión común: Los colaboradores de una institución debe saber hacia dónde se dirige la institución y la ruta que debe seguir.

Este nuevo enfoque sobre la Gestión del Capital Humano, le otorga al funcionario y al profesional de la salud, mayor responsabilidad por su propio accionar, impulsa a que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje, enriqueciendo su trabajo y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

Este nuevo enfoque de la Gestión del Capital Humano está basado en un cambio cultural donde la cultura institucional, hace hincapié en varios preceptos que antes eran dejados de lado, tales como, el ser humano en el centro de todo proceso, la

innovación como fuente para agregar valor, el trabajo en equipo como forma operativa y el refuerzo de la cultura como forma unificadora de una visión común.

## **MANIFESTACIONES PRÁCTICAS DE LA CULTURA EN LA GESTIÓN EN SALUD**

Las instituciones de salud se desarrollan y operan en un mundo en permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. La cultura estará presente en todas y cada una de las áreas existentes en la institución. Desde la alta dirección hasta el más nuevo colaborador, se van a ver influenciadas, por la cultura y sub culturas existentes.

A través de las siguientes preguntas vamos a ir viendo como la cultura pasa a ser determinante para contestarnos y luego actuar de una u otra forma, en las diferentes opciones que la gestión moderna nos plantea.

1. ¿La institución de salud está orientada hacia el paciente o poco le importa éste?
2. ¿Brega por la calidad de vida de los Colaboradores o simplemente ve a estos como un mal necesario?
3. ¿La calidad de la gestión es la bandera rectora o es la política del más o menos?
4. ¿La Innovación es eje de la gestión o simplemente se conforma con lo existente?
5. ¿Se busca talentos o se corre a los talentos?
6. ¿Tiene una estructura plana, ágil, reducida o es una estructura pesada y vertical?
7. ¿Está estructurada, organizacional y mentalmente para absorber los rápidos cambios que se procesan en la competencia y en la sociedad?
8. ¿Se trabaja y se promocionan equipos de trabajo participativos en las acciones de la institución, o se imprime a la gestión un estilo vertical de decisiones e individual de trabajo?
9. ¿Se respeta la cadena de mandos o las instancias superiores suelen saltarse los mandos medios?
10. ¿Hay una sólida política de selección de proveedores o estos se seleccionan por el precio de los productos ofrecidos?
11. ¿Se tiene un sistema de recompensa basado en la efectividad, donde se comparte el éxito y el riesgo; o se premia a los más obsecuentes?
12. ¿Existe un sistema de evaluación sólido y justo o se evalúa existiendo hijos y entenados?
13. ¿Se toman decisiones en base a información sólida, o los datos son siempre poco confiables y las decisiones importantes terminan tomándose en función del olfato?
14. ¿Se conocen realmente los costos o se fija el precio de los servicios en función de los precios de la competencia?
15. ¿Cómo se gestiona el tiempo?, se es puntual en el inicio y fin de las reuniones o estas empiezan siempre a deshora y terminan en cualquier momento?
16. ¿Las reuniones son ordenadas, con un orden del día y con actas y en estas se promueve la participación de todos los presentes o solamente son monólogos de los directores?
17. ¿Hay una gestión sólida y sistemática de Capacitación del capital humano, o esto no se lo ve como importante?
18. ¿La dirección asume la responsabilidad y se pone al frente de los procesos de cambio, o estos son relegados y cuando se comienzan, la dirección pone al frente algún técnico y se desliga de todo compromiso?
19. ¿Hay una sólida planificación del marketing o esto queda solo reducido a alguna propaganda y al equipo de promoción?
20. ¿La institución se mueve con Indicadores que permiten evaluar los logros y fracasos e ir adecuando el paso estratégico y operativo a los diferentes escenarios?
21. ¿Se ve la Gestión como un proceso de mejoras continuas?
22. ¿El clima laboral es bueno o malo? ¿se gestiona el clima laboral?
23. ¿Se entiende la comunicación como piedra angular de toda gestión? ¿Funcionan correctamente los canales orgánicos de comunicación?
24. ¿Se trabaja bajo estrés permanente o el trabajo se realiza fluida y armónicamente?
25. ¿Se cuida el Medio Ambiente o simplemente se le depreda?
26. ¿La institución tiene un compromiso social o solo está orientada por la rentabilidad?

Cada una de estas opciones corresponde a diferentes alternativas que la institución, consciente o inconscientemente fue

realizando, en el proceso de elaboración de su propia cultura. Corresponden a diferentes valores, a diferentes filosofías de vida y a diferentes formas de pensar y actuar.

Todas éstas alternativas son manifestaciones en última instancia de diferentes opciones culturales.

## **MODOS DE GESTIONAR LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN**

La cultura organizacional puede imponerse a través de: una acción coercitiva y su posterior control.

La institución de salud establecerá normas y luego será muy celosa del cumplimiento de estas, ejerciendo una fuerte supervisión sobre la conducta de sus colaboradores.

Este tipo de cultura se caracteriza por;

Estilos de dirección centralizados y burocráticos.

Falta de participación, creatividad e iniciativa de los colaboradores.

Carencias y no gestión de la comunicación dentro de la institución.

Carencias en el liderazgo de los mandos medios, éstos suelen convertirse solo en poleas de trasmisión de las decisiones de la dirección.

Este tipo de cultura se va a basar centralmente, en incentivar la motivación negativa, (realizar las cosas para evitar castigos) y en premios que muchas veces se dan por la fidelidad y obediencia.

La cultura puede gestionarse de otra manera, buscando que:

Todos conozcan los valores y objetivos de la empresa.

Todos aporten con esfuerzo e ideas en la construcción de las líneas estratégicas de la empresa.

Todos se sientan integrados, con posibilidades de opinar y de crear, aceptando riesgos y responsabilidades.

Todos sientan que sus esfuerzos y aportes son tenidos en cuenta y valorados.

Este tipo de cultura va a accionar la motivación positiva, basada en el reconocimiento, en la participación, en la autonomía y en la responsabilidad, también se suelen aplicar sistemas de incentivos por metas.

Las dos formas antes expuestas, parten de diferentes visiones del ser humano y se basarán en diferentes modelos de cómo gestionar la motivación, a su vez obtendrán diferentes resultados.

## **LA CULTURA COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN**

Hemos visto como la cultura influye y en muchos casos determina los preceptos estratégicos de las instituciones de salud.

Y también hemos visto como dos enfoques culturales diferentes generan diferentes tipos de organización.

Cada institución va a tener su propia cultura, se dice que ésta es como la huella digital de la institución.

Esta cultura hará hincapié, en algunos preceptos y dejará otros en un segundo o tercer plano.

Las instituciones de salud moldean su cultura a través del largo proceso de crecimiento, y suelen tener los diferentes directores y gerentes, roles determinante.

Y la salud pública.....se va moldeando la cultura, en capas, determinada cada capa por el partido de gobierno y por el director de turno.

## **A MODO DE REFLEXIÓN**

Hemos expuesto los conceptos centrales sobre CULTURA INSTITUCIONAL y el valor que tiene a la hora de determinar el tipo de gestión que realizaremos.

También hemos desarrollado ejemplos, de como ésta se manifiesta en las diferentes opciones de la gestión.

La gestión moderna tanto privada como pública necesita ser eficaz y eficiente y debe acompasar los cambios que se operan cada vez más rápido.

Lo que nos lleva a reflexionar y a hacernos ciertas preguntas.

¿Cómo es la cultura institucional de dónde trabajo?

¿Sobre qué bases se construye la gestión?

¿Qué se puede mejorar?

¿Es posible gestionar la cultura institucional en la salud?

¿Es posible pensar una cultura en salud pública similar a la que podemos desarrollar en el ámbito privado?

¿Cómo cambiar la cultura organizacional ya sea que hablemos de lo público o de lo privado?