

# Cultura Organizacional y Calidad Total

Dr. Wilfredo Solís Tupes.\*



02 AGO. 1996



## RESUMEN

En el presente artículo se presentan las ideas centrales propuestas por Deninson sobre Cultura Organizacional y su aplicación en el Mejoramiento de la Calidad de los Servicios de Salud. Existen cuatro variables que permiten el desarrollo de una cultura Organizacional que lleve a la excelencia y que están íntimamente relacionadas con instrumentos gerenciales. Estas variables son la Participación, la Consistencia, la Adaptabilidad y la Misión. Si un Gerente de Servicios de Salud las pierde en la rutina, tenga la seguridad que su organización estará lejos del éxito y sobre todo de sus clientes internos y externos.

*Palabras Claves: Cultura, Calidad, Servicio de Salud*

## INTRODUCCION

En la década del 80 se publicaron algunos libros que innovaron los procedimientos gerenciales, llegando a ser algunos de ellos best sellers en los EE.UU.: Teoría Z (Ouchi, 1981) y El Arte de la Gerencia Japonesa (Pascale y Athos, 1981), En Busca de la Excelencia (Peters y Waterman, 1982). Estos libros han sostenido que la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas estriba en los valores y principios que sirven de fundamento a su organización. Así mismo, estos autores han puesto de relieve una serie de variables comportamentales que generalmente se consideran importantes pero que son poco predecibles.

En la presente década del 90, Deninson D. cuestiona estas investigaciones ya que sólo abordaron a empresas exitosas y las variables puede que no tengan el mismo comportamiento en empresas no exitosas. Para salvar éstas limitaciones propone un modelo de investigación organizacional en el cual analiza las mismas variables tanto para empresas de excelencia como aquellas empresas que no alcanzaron el éxito o inclusive pudieron desaparecer.

En este marco se presenta los hallazgos hechos por el autor y su aplicación a la Cultura Organizacional, de los servicios de salud públicos o privados.

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND TOTAL QUALITY SUMMARY

This article shows the main ideas proposed by Deninson about Organizational Culture and its application on Improvement of the Quality in Health Service. There are four variables which enable the development of an Organizational culture leading to excellence and that are closely related to management instruments. These variables are Participation, consistency, Adaptability and Mission. If a Health Service Manager loses them in routine, it is sure that his organization will be far from success and above all away from his internal and external customer

*Key words: Culture, Quality, Health Service Manager*

Previamente es conveniente ponerse de acuerdo con algunas definiciones: CULTURA, se refiere a valores, creencias y principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan éstos principios básicos. CULTURA ORGANIZACIONAL, es la expresión que ha venido a conformar este conjunto de variables comportamentales.

## UNA TEORIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En gran parte de las investigaciones publicadas sobre cultura organizacional se ha destacado la importancia central de los valores y las creencias que se encuentran en el núcleo del sistema social de una organización. Los temas de mayor interés han sido las formas como las organizaciones desarrollan, mantienen y transmiten estos valores y comportamientos a nuevos miembros de la organización. Pero pocas publicaciones han estudiado las interrelaciones de la cultura, sus procedimientos gerenciales, su rendimiento y efectividad.

Los valores y las creencias de una organización originan un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales,

(\*) Médico, Especialista de Administración en Salud.  
Centro de Salud Pública  
Universidad Peruana Cayetano Heredia



actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización.

Por otra parte, la mayoría de las ideas acerca de la relación entre cultura y calidad presentadas hasta la fecha, han atribuido el éxito de las organizaciones a cierta combinación de valores y creencias con políticas y procedimientos. Estas ideas sugieren una estructura general dentro de la cual hay varias formas de poder observar la relación entre cultura y calidad. En este sentido se pueden enunciar algunos principios:

- a) La calidad (o la falta de ella) es una función de los valores y las creencias desempeñadas por los miembros de una organización.
- b) La calidad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización.
- c) La calidad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente externo de la organización.

### Hipótesis de Participación

Los hallazgos de Deninson le permitieron plantear las siguientes hipótesis.

La hipótesis de la participación acerca de la relación entre la cultura organizacional y la calidad no es una idea nueva. Esta tiene su origen en la Teoría de las Relaciones Humanas, con los estudios de Elton Mayo.

La hipótesis sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad.

Es a raíz de esta propiedad que surge una mayor dedicación a una empresa y una mejor necesidad de control abierto.

En la década del 80 tuvieron mucho apogeo las obras respecto a ésta hipótesis, todos insisten en principios de participación, compromiso e integración.

Obras más recientes sobre organizaciones de alta participación también argumentan que la participación puede ser una estrategia gerencial para un desempeño efectivo y una estrategia del trabajador para un mejor ambiente de trabajo, éstos trabajos también se concentran en estructuras y estrategias reales para formar y sostener un sistema de alta participación, las cuales tienen una gran cantidad de promesas, pero también corren el riesgo de fracasar cuando no se cumplen esas condiciones.

Debido a que ésta hipótesis tiene muy pocas evidencias de apoyo además de los estudios realizados en 1979 y 1986 los cuales concluyen que en realidad existe sólo una modesta relación entre participación y rendimiento.

No obstante, la hipótesis es perentoria y persiste como un elemento central de esta teoría de la cultura organizacional y calidad.

### Hipótesis de Consistencia

Se presenta ésta hipótesis como una perspectiva diferente en la cual en su versión popular destaca el impacto positivo que una cultura *sólida* puede tener sobre la calidad y sostiene que un sistema compartido de creencias, valores o símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una organización tienen un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas.

Un alto nivel de consenso e integración en apoyo de normas sobre rendimiento es un buen pronóstico de un alto nivel de calidad; pero, una alta integración alrededor de un conjunto de normas que no contribuyen al rendimiento, da como resultado un producto inferior al normal. El consenso es una espada de doble filo, puede actuar a favor o en contra del rendimiento, de acuerdo con la naturaleza de las normas y expectativas.

La hipótesis de la cultura sólida sostiene que debe haber consistencia entre principio y comportamiento y una conformidad con las prácticas organizacionales valoradas.

Existen similitudes entre las teorías de participación y consenso pero a pesar de ello se hacen diferentes predicciones acerca de cual es la más efectiva, incluso algunos autores han tratado de agrupar estas dos teorías; sin embargo al examinar más profundamente éstas, la participación asegura que la inclusión y participación de los miembros en las organizaciones pesan más que la oposición, la inconsistencia y la inconformidad. Los empleados contribuirán con su conocimiento y habilidad y las decisiones reflejarán múltiples puntos de vista. Con el tiempo las mejores decisiones se deben asociar con el mejor rendimiento.

La consistencia sería la que haría la predicción de los bajos niveles de participación y compromiso y éstos pueden ser superados por altos niveles de consistencia, conformidad y consenso.

Las organizaciones efectivas parecen combinar ambos principios en ciclo continuo. Se utiliza la participación para generar posibles ideas y soluciones y luego se refinan en un conjunto de principios más precisos.

### Hipótesis de la Adaptabilidad

Las dos primeras hipótesis se concentran en la dinámica interna de una organización la adaptabilidad trata del ambiente externo de las organizaciones o de la forma como una cultura se relaciona con el proceso de adaptación.

Cuando una organización se encuentra en una situación nueva primero ensaya las respuestas colectivas aprendidas que ya forman parte de su repertorio. Estas respuestas tienen un sentido para los miembros de la organización por que también ellas son estratégicas de individuos para adaptarse con éxito a la propia organización en el transcurso del tiempo.



La adaptabilidad tiene tres aspectos que hacen impacto en la calidad en una organización. El primero es la habilidad de percibir y responder al ambiente externo, éstas es una de las características de exitosas organizaciones japonesas ya que ellas están obsesionadas con sus clientes y sus competidores.

El segundo es la habilidad para responder a los clientes externos, la insularidad con respecto a otros departamentos, otras divisiones u otras áreas dentro de la misma corporación es un ejemplo de adaptabilidad e influye directamente sobre el rendimiento efectivo.

El tercero es reaccionar ante clientes internos o externos requiere de la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización. Por tanto sin la habilidad para ejecutar una respuesta de adaptación una organización no puede ser efectiva.

### Hipótesis de la Misión

Esta hipótesis se basa en la importancia de una misión, en una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Este sentido de misión tiene influencias principales en una organización.

La misión da propósito y sentido así como también una gran cantidad de razones no económicas para las cuales el trabajo de una organización es importante.

Un sentido de misión ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros. A un nivel individual, hay una evidencia convincente que el éxito es más probable cuando los individuos están orientados hacia la meta. El impacto a nivel organizacional surge de la coordinación que resulta de definir una meta común, así como de definir criterios y objetivos externos.

La definición de una misión tiene un papel definitivo en el éxito de una organización.

### Integración de las cuatro hipótesis

Cada una de las hipótesis representa una idea central acerca de los determinantes culturales del rendimiento y de la calidad.

Una forma de agrupar estas cuatro hipótesis es unir las por pares, un par con foco interno que estaría conformada por la participación y el consenso; otro par con foco externo dado por la adaptabilidad y la misión.

Otra forma de relacionar estas hipótesis es fusionar la participación y la adaptabilidad como un par en que destaca la capacidad de la organización para la flexibilidad y el cambio. El otro par estaría dado por consistencia y misión las cuales se orientan hacia la estabilidad y la dirección. Un sistema orientado hacia la adaptabilidad y participación introducirá más variedad, más insumos y soluciones a una

situación dada, que un sistema orientado hacia un alto nivel de consistencia y gran sentido de la misión ya que esta tiene mayor probabilidad de reducir las variedades y dará más relieve al control y a la estabilidad.

Cada uno de estos conceptos representa una ruta separada para lo cual la cultura de una organización podría tener un posible impacto sobre la calidad, algunos de los conceptos en partes son contradictorios; un sistema rígido, altamente consistente puede ser la antítesis de un sistema de alta participación o alta flexibilidad. En consecuencia una cultura que es adaptable, pero altamente consistente o sensible a la participación individual, pero dentro de un contexto de una misión muy compartida, será más efectiva.

Es el equilibrio de la demanda en competencia lo que distingue a los gerentes y a las organizaciones excelentes de sus más mediocres contrapartes.

Estos cuatro conceptos se integran como una estructura el cual se ha presentado como un intento por entender mejor y predecir los impactos que la cultura de la organización tendrá sobre la Calidad.

### Elementos que Cuestionan un Modelo de Cultura en los Servicios de Salud.

Una cultura debe tener las características de ser propia, sencilla y real; los servicios de salud en nuestro país están todavía distantes de poder alcanzar alguna de las mencionadas. Estos es demostrable si utilizamos el modelo de análisis de cultura propuesto por Deninson:

Ante un procedimiento gerencial planteado como ejemplo, política de manejo de recursos humanos, un problema muy frecuente es la alta rotación del personal en los servicios de salud (En el MINSA y en el IPSS cada tres a seis meses rota no menos del 25% del personal). ¿Cómo se espera encontrar la Participación o el Consenso?. ¿Cuál es la misión que sus directivos se han planteado para el mediano o largo plazo?. ¿Es posible tener una alta capacidad de respuesta (Adaptabilidad) ante los cambios del contexto externa e interno (reformas)?.

#### Correspondencia:

Centro de Salud Pública  
Universidad Peruana Cayetano Heredia  
Av. Honorio Delgado N° 430 - Lima 100 - Perú

### BIBLIOGRAFIA

- 1) **Deninson Daniel R:** Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Fondo Editorial LEGIS SA, Colombia 1991.
- 2) **Milenko Zlatar Stambuk:** La Doctrina en la Sanidad de la FAP. Universidad Peruana Cayetano Heredia. 1988.
- 3) **Hermida J, Serra R, Kastika E:** Administración y Estrategia, Ventajas competitivas dinámicas a través de una cultura compartida para administrar negocios. Ediciones Macchi, 4ta. Edición, Buenos Aires-Bogotá; pág. 419 - 499. 1994