



## CONCEPTO Y PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ENFERMERÍA, HOSPITAL ALMENARA.

Yrene PALACIOS<sup>1</sup>

### *Resumen*

**Objetivo:** *Determinar el tipo de cultura organizacional e identificar la preferencia expresada por los participantes en el Servicio de Enfermería N° 1 del Hospital Base Almenara.*

**Metodología:** *De diciembre de 2006 a febrero del 2007 se entrevistaron a 23 profesionales del Servicio de Enfermería N° 1 del Hospital Almenara, EsSalud, lo que representa el 77% del universo elegible. El diseño de estudio es transversal. Se utilizó como instrumento de evaluación el cuestionario “¿De qué tipo es mi organización?” validado por Charles Handy (1993) y traducido por Mendoza.*

**Resultados:** *El concepto personal de la cultura organizacional se encuentra en su mayoría en niveles altos (73.5%) al igual que la percepción del grupo del servicio (75.0%). Sin embargo, se encontró según el concepto que el tipo de cultura organizacional está orientada a la Tarea (47.5%) y a las Personas (25.8.0%) y, según la percepción de un 40.9% del grupo, también está orientada a la Tarea y seguido de una cultura orientada a la Persona con un 24.1%.*

**Conclusión:** *Existe baja asociación estadística ( $p=0.005$ ) entre la preferencia personal y la percibida de la cultura organizacional (orientada a la tarea), y también baja asociación estadística entre los factores laborales (condición laboral, tiempo de servicio en la institución y en el servicio).*

**Palabras clave:** Concepto personal, percepción del grupo, cultura organizacional.

---

<sup>1</sup> Enfermera del Hospital Almenara y estudiante de la especialidad de administración y gestión en enfermería de la Universidad Peruana Unión.

## Introducción

En cualquier organización, la cultura organizacional es una realidad invisible y sin embargo determinante en su marcha y efectividad. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Chiavenato (en Marriner-Tomey, 1996) menciona que en el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. Trice y Beyer citado por Chiavenato (En Marriner-Tomey, 1996) refieren la cultura organizacional o cultura corporativa como el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros que distingue una organización de las demás. Según Marriner-Tomey (1996) la cultura se aprende, se comparte y se transmite. Los líderes ayudan a moldear la cultura de la organización demostrando una filosofía, proyectando una visión, modelando valores, estableciendo políticas, creando sistemas y apoyando un sistema de recompensas.

Charles (citado por González y Bellino, 1995) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales, dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: 1) Poder, 2) Rol, 3) Tareas y 4) Personas. Basado en esto, expresa que la cultura del Poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el Rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por Tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyecto que realiza la organización y se orienta hacia

la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las Personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Según Robbins (1999), las percepciones favorables y desfavorables afectan el desempeño y la satisfacción del empleado. Contratar individuos cuyos valores no se alinean con los de la organización se traducirían en empleados sin motivación ni compromiso y que estén insatisfechos con sus puestos y la organización.

Entonces podemos decir que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, principios compartidos entre los miembros de una organización, en este caso es el Servicio de Enfermería N° 1 del Departamento de Enfermería del Hospital Base Almenara-ESSALUD, donde conocer su tipología es importante para detectar problemas dentro del servicio y luego solucionarlos, integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización, interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo. En ese sentido, el estudio tuvo como objetivo determinar el tipo de cultura organizacional frecuente e identificar la preferencia expresada por los participantes del estudio.

## Material y Métodos

El estudio se realizó en el Servicio de Enfermería N°1, dependiente del Departamento de Enfermería del Hospital Almenara, que cuenta con las especialidades de Cirugía Plástica y Quemados, Cirugía de Cabeza y Cuello, Cirugía de Mano, Ortopedia y Traumatología, dividido en dos lados IA Oeste, con 42 camas e IA Este con 60 camas. De diciembre del 2006 a febrero del 2007 se encuestaron a 23 profesionales que laboran en el Servicio de Enfermería N°1, que representa el 77% de

todo el universo elegible. Fueron incluidos todas las profesionales de enfermería, quienes realizan turno fijo así como guardias nocturnas independientemente de la condición laboral en la institución y en el servicio. No fueron incluidos las personas que tenían menos de 1 mes de permanencia en el servicio, los que estuvieron de descanso físico vacacional y de descanso médico. La pérdida alcanza el 4%.

El diseño de estudio fue transversal teniendo como instrumento de medición el cuestionario de "¿De qué tipo es mi organización?" (Charles 1993). Es un cuestionario que tiene cuatro opciones, de los cuales se obtiene por un lado su preferencia personal (como considera que debe ser la organización), y por otro lado a cómo percibe que en realidad es la organización a la cual pertenece. El cuestionario evalúa las características de una cultura orientada al Poder, una cultura orientada al Rol, una cultura orientada a la Tarea y una cultura orientada a la Persona. También considera dimensiones de la cultura organizacional como características de un buen jefe, un buen subordinado, un buen miembro en la organización, las personas a las que le va bien en la organización, trato de la organización a los individuos, el control, la base de la asignación de las tareas, el trabajo mismo, las personas trabajan juntas, la competencia, el conflicto, las decisiones, la comunicación y el ambiente laboral.

El cuestionario es un instrumento autoadministrado que permite recoger información de datos generales (3 ítems) y datos específicos a través de los 15 ítems, mediante una escala de tipo Lickert, con un rango de 1 a 4, donde la clave de interpretación es la siguiente: las opciones 1 caracterizan una Cultura orientada al Po-

der, las opciones 2, una Cultura orientada al Rol; la opción 3 una Cultura orientada a la Tarea; y la opción 4, una Cultura orientada a la Persona. El cuestionario en mención se presentó individualmente a las enfermeras del Servicio de Enfermería N° 1, las que participaron voluntariamente en la investigación, asegurándose el carácter privado y la confidencialidad de las respuestas. El proceso de recojo de datos así como el análisis de los mismos, estuvo a cargo de la investigadora, valiéndose para este último proceso el empleo del programa estadístico SPSS versión 11.5.

## Resultados

Se presenta los resultados de 23 cuestionarios válidos recogidos, pudiéndose observar en los datos generales lo siguiente: que 13 enfermeras (56.2%) fueron de condición laboral nombradas y 10 (43.5%) enfermeras contratadas. Al relacionar las variables de condición laboral y tiempo de servicio en la institución se obtiene que las enfermeras nombradas fueron 3 (23.1%) entre 16 a 20 años, 6 (46.2%) entre 21 a 25 años, 4 (30.8%) con más de 25 años en la institución. En cuanto al personal contratado 3 tuvieron (30.0%) menos de 5 años, 4 (40.0%) de 6 a 10 años y 3 (30%) de 11 a 15 años de laborar en el hospital.

Referido a la relación de las variables de condición laboral y tiempo de laborar en el Servicio de Enfermería N° 1 se obtuvo que las enfermeras nombradas fueron 2 (8.7%) de 11 a 15 años, 6 (26.1%) de 16 a 20 años, 4 (17.4%) de 21 a 25 años y 1 (4.3%) con más de 25 años de servicio en la institución. En cuanto al personal contratado 5 (21.7%) enfermeras con menos de 5 años de servicio, 2 (8.7%) de 6 a 10 años y 3 (13%) de 11 a 15 años de laborar en el Servicio.

TABLA N° 1. CONDICION LABORAL SEGÚN EL TIEMPO LABORAL EN EL SERVICIO DE ENFERMERÍA  
N° 1. HOSPITAL ALMENARA, 2007

Condición laboral		Tiempo en el Servicio N°1 de Enfermería						Total
		Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	De 21 a 25 años	Más de 25 años	
Nombrado	Recuento			2	6	4	1	13
	% del total			8.7%	26.1%	17.4%	4.3%	56.5%
Contratado	Recuento	5	2	3				10
	% del total	21.7%	8.7%	13.0%				43.5%
Total	Recuento	5	2	5	6	4	1	23
	% del total	21.7%	8.7%	21.7%	26.1%	17.4%	4.3%	100.0%

La Tabla N° 2 está en relación con el conteo de preferencias expresada por los participantes y concepto personal sobre las opciones de cómo considera que debe ser la organización.

Se observa que la tipología cultural está

orientada a la Tarea en un 47.5% seguido de una cultura orientada a la Persona para un 25.8% y según la percepción del grupo también está orientada a la Tarea en un 40.9% y seguido de una cultura orientada a la Persona con un 24.1%.

TABLA N° 2. CONCEPTO PERSONAL Y PERCEPCION DE SU GRUPO SEGÚN TIPOLOGÍA  
CULTURAL DE ENFERMERÍA, HOSPITAL ALMENARA, 2007

OPCIONES	TIPOLOGÍA CULTURAL									
	PODER		ROL		TAREA		PERSONA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Concepto personal	37	10.7	55	15.9	164	47.5	89	25.8	345	100
Percepción de su grupo	45	13	76	22	141	40.9	83	24.1	345	100
Total	82	23.7	131	37.9	305	88.4	172	49.9	690	200

Con relación al Concepto personal sobre un Buen Jefe, 9 profesionales (39.1%) entre nombradas (17.4%) y contratadas (21.7%) señalaron que debe ser preocupante por las necesidades y valores de los demás y usa su posición para proporcionar a sus subordinados oportunidades de satisfacción y crecimiento. Las 4 (17.4%) enfermeras nombradas coincidieron también en que un buen jefe es fuerte, decidido y firme pero justo. En cuanto a la percepción del grupo 9 (39.1%) que se distribuye en 6 (26.1%) nombradas y 3 (13%), contratadas indicaron que el jefe es igualitario e influenciable

en lo que concierne al trabajo. Usa su autoridad para obtener los recursos que permitan que el trabajo siga adelante. Dos enfermeras indican que es impersonal e incorrecto.

La Tabla N° 3 presenta el concepto personal sobre cómo usted considera un buen subordinado en el Hospital Almenara. Al respecto, un buen subordinado 7 (30.4%) personas, que se distribuyen en 4 (17.4%) nombradas y 3 (13%) contratadas, quienes coincidieron que están motivadas para contribuir con lo mejor de sí al trabajo y están

abiertos a ideas y opiniones, pero a pesar de ello están dispuestas a dejar a otros conducir

las acciones cuando tienen mayor experiencia o habilidad.

TABLA N° 3. UN BUEN SUBORDINADO SEGÚN TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS ENFERMERAS, HOSPITAL ALMENARA, 2007.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Nombrado		Contratado	
Es cumplidor, trabajador y leal	3	13.0%	3	13%		
Es responsable y confiable cumple deberes y responsabilidad	6	26.0%	3	13%	3	13%
Es motivado para contribuir con lo mejor de sí al trabajo	7	30.5%	4	17.5%	3	13%
Está muy interesado en el desarrollo de sus potencialidades	7	30.5%	3	13%	4	17.5%
Total	23	100.0%				

Asimismo, 7 (30.4%) coinciden con que el buen subordinado está muy interesado en el desarrollo de sus potencialidades personales y está abierto a aprender y recibir ayuda; respeta las necesidades y valores de otros y está dispuesto a ayudarlos y contribuir a su desarrollo. En cuanto a la percepción del grupo es bastante similar 7 (30.4%) profesionales, de los cuales 5 son nombradas un (21.7%) perciben que es preocupado por las necesidades y valores de los demás.

**Discusión**

Al relacionar las variables de Condición laboral y Tiempo de labor en la institución se obtiene que existe mayor número de enfermeras nombradas 6 (46.2%) entre 21 a 25 años, que enfermeras contratadas 4 (40.0%) de 6 a 10 años de laborar en el hospital. Esto influye en la percepción de la cultura organizacional. Según Robbins (1999) la cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto a su vez, influye fuertemente el criterio

que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

Al relacionar las variables de condición laboral y tiempo de laborar en el Servicio de Enfermería N° 1 se obtuvo que existe un mayor número de enfermeras nombradas que las contratadas y con menos de 5 años de servicio. Esto también puede estar influyendo en la percepción de la cultura organizacional, porque la cultura se transmite a los empleados de diversas maneras, entre los cuales, las más poderosas son las historias o anécdotas, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

También fue relevante conocer la percepción del personal profesional de enfermería. Por un lado, para conocer su percepción acerca del comportamiento actual de la organización del servicio y por el otro, el comportamiento que preferirían desarrollar a la luz de la teoría de la cultura organizacional

de Handy. En cuanto a la percepción de las enfermeras, se puede afirmar que existe un predominio de la tipología cultural orientada a la Tarea. Esto permitiría deducir que las actividades realizadas por las enfermeras son evaluadas en término de sus contribuciones a los logros o metas institucionales. Se trata entonces de una cultura, en la que básicamente se desarrollan roles eficaces capaces de romper con las normas establecidas para alcanzar las metas propuestas, en el caso que éstas resulten no funcionales. Tal como señala Handy citado por Saunders (1991) se trata de una tipología cultural en la que el equipo tiene relevancia estratégica y en la que el conocimiento constituye la plataforma legítima para todo individuo que ejerza autoridad. Asimismo, es importante señalar que la tipología ubicada en segundo lugar, está relacionada con la Persona, por lo cual se puede describir que la cultura se apoya en valores relacionados con el ejemplo y la colaboración; además que favorecen el ejercicio de roles que contribuyen al crecimiento y aprendizaje de sus miembros. Se trata pues, de organizaciones que fomentan el beneficio de sus miembros y no la producción de bienes y servicios, es decir una cultura de servicio para el centro hospitalario.

Con respecto a las características de la preferencia, coinciden en una cultura orientada a la Tarea en primer lugar y orientada a la Persona en segundo lugar. De ello se deduce que existe una similitud mínima. Según ENSAP (1996), el tipo de cultura orientada a la Tarea se encuentra sobre todo en empresas que pertenecen a sectores donde el cambio es rápido y la competencia muy fuerte. Para Huber (1999), el trabajo de las enfermeras recibe la influencia de la cultura organizativa. La comprensión e interpretación correcta de la cultura favorece el éxito de la cultura si la enfermera es capaz de ajustar su conducta y su estrategia de dirección para acoplarse a las normas y los valores culturales. Los valores apoyan la misión y la visión relacionada,

lo cual fundamenta las estrategias y los planes de acción.

Según Kast y Rosenzweig (1998), la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Para Chiavenato (2002), la cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización, por esta razón la cultura condiciona la administración de las personas.

Los beneficios institucionales de un Buen Jefe o líder permite mantener una cultura fuerte y comprometida en el desempeño y la organización. Según Robbins (1999) las acciones de la alta gerencia también tienen un gran impacto en la cultura de la organización. Un liderazgo de alto nivel, proporciona un grupo alternativo de valores clave, capaz de responder ante cualquier crisis.

Un buen subordinado es responsable y confiable, cumple sus deberes y responsabilidades del trabajo y evita acciones que puedan sorprender o poner en compromiso a su superior. Según Robbins (1999) el papel que debe desempeñar para lograr una buena cultura organizacional es ser innovadores y correr riesgos, demuestran precisión, análisis y atención al detalle, orientación a los resultados, orientación al equipo, ser enérgicos, emprendedores, competitivos y no pasivos.

Asimismo Espinoza, M. y Frez, Y (2000) señalan algunas de las transformaciones evidentes en las áreas del desarrollo humano, en los aspectos físico, cognitivo, emocional y vida social, la capacidad de respuesta y las funciones disminuyen surgiendo diferentes

modos de enfrentar la realidad; unos aceptan los cambios como sucesos normales del desarrollo, y otros reaccionan con ansiedad, estrés y temor, derivando en consecuencia en una serie de alteraciones psicosomáticas, siendo la depresión una de las más importantes.

En el Hospital Almenara, se está trabajando en forma constante para que el jefe como el subordinado tengan lazos de amistad y estrecha comunicación, para el buen funcionamiento y desarrollo de la institución. Desde el año 1996 en un incesante esfuerzo por mantener el nivel de alta especialización, se implementó el programa de mejoramiento continuo de la calidad, orientado a mejorar continuamente y a optimizar todas las actividades de la institución hacia el cliente externo, por lo que enfermería internalizó en la conciencia del personal la necesidad permanente de optimizar el trabajo con calidad en

el marco de nuestra vocación competitiva y se realizaron importantes esfuerzos para brindar cuidados de enfermería que fuesen eficientes, eficaces, oportunos y libres de riesgo al usuario mediante la satisfacción de éste, la mejora de los procesos y programas innovadores como para el familiar acompañante.

En conclusión, la cultura organizacional es importante para implantar cambios estratégicos y culturales, para comprender y dar soluciones a la problemática que siempre se presentan y en general para dirigir con eficacia procesos de desarrollo organizativo, tanto en situaciones estables como en situaciones de cambio. En la evaluación realizada en relación al concepto y percepción de la cultura organizacional del Servicio de Enfermería N°1 Hospital Base Almenara se evidenciaron tener mucho interés en mejorar cumpliendo con los objetivos de la misión y en función a la visión del hospital.

### Referencias

1. Ann Marriner-Tomey (1996). *Administración y liderazgo en enfermería*. Mosby Doyma Libros S.A., España, p. 154-155.
2. Chiavenato Idalberto (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill Interamericana, Colombia, p.142-150.
3. Egan, Gerard (1996). *El valor agregado de los empleados en las organizaciones*. 1a. ed. Editorial Prentice Hal Hispanoamericana, S.A. México; p. 111.
4. ENSAP (1996). Dirección de formación y capacitación en salud pública. *Curso gestión de la calidad total en la atención de salud*. Lima; 1996, p. 10-15.
5. Huber, Diane (1999). *Liderazgo y administración en enfermería*. McGraw-Hill Interamericana. México.
6. Kast Freemont E. y Rosenzweig, James E (1998). *Administración en las organizaciones*. s.e. Mc.Graw Hill Inc USA; 4ta ed. p.721-722.
7. Kontz Harold y Weinz Weihrich (1994). *Administrar una perspectiva global*. 10ma edición. Editorial Mc Graw Hill México.

8. Ma Cecilia y Solis Wilfredo (1996). *Conducción y liderazgo*. Módulo 3. Proyecto salud y nutrición básica. MINSA. UPCH. Pathfinder International.
9. MINSA (1998). *Programa de fortalecimiento. Curso de gestión en las redes de establecimientos y servicios de salud*. Módulo II. Plan de supervisión, monitoreo y evaluación. Texto de Apoyo. UNMSM, p.11-22
10. Robbins Stephen P (1999). *Comportamiento organizacional conceptos, controversias, aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 8va ed., México, p. 613-614.
11. Saunders, G (1991). *El comportamiento empresarial*. Leguis, Bogotá. 1991.
12. *Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior*. Extraído de [http://www2.bvs.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000100006&lng=en&nrm=iso#Cua3](http://www2.bvs.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000100006&lng=en&nrm=iso#Cua3).
13. *Influencia del tipo de cultura organizacional en los resultados del programa de mejora continúa de la calidad*. Extraído de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev\\_academia/2006\\_n2/PDF/a10.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_academia/2006_n2/PDF/a10.pdf).