

**ULACIT**

---

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE  
SALUD DESAMPARADOS 3, DE LA CAJA COSTARRICENSE DE  
SEGURO SOCIAL”**

**Sustentante: Ronald Antonio White Little**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**San José – Costa Rica  
Febrero 2005**

## **DECLARACIÓN JURADA**

Yo, Ronald Antonio White Little, cédula 7-0138-0530, alumno de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro bajo fe de juramento y consiente de la responsabilidad penal de este acto, que soy el autor intelectual de la tesis de grado titulada: “ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE SALUD DESAMPARADOS 3, DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL,” por lo que libero a la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Brindada en San José – Costa Rica en el día 12 del mes enero del año dos mil cinco.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Cédula de identidad: \_\_\_\_\_

ULACIT  
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

TRIBUNAL EXAMINADOR

Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador de la Escuela de  
Ciencias Económicas compuesto por:

Tutor

Dr. Carlos Ml. Soto Guevara

Lector

Presidente del Tribunal

## **DEDICATORIA**

A Dios omnipotente.

A mis Padres y familiares, que siempre me ayudaron a seguir por la vereda de la vida.

A las autoridades del Area de Salud Desamparados 3, quienes con su apoyo contribuyeron con la realización de esta investigación.

A todos mis amigos, que en algún momento estuvieron para brindarme soporte y su ayuda incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por su esmero, dedicación, y trabajo arduo e invaluable.

A mi abuela Dorothy (q.e.p.d.), que siempre estuvo ahí para darme su amor incondicional.

A mis familiares y amigos por siempre darme apoyo.

A todos los funcionarios del Area de Salud, por su ayuda y cooperación  
Al señor Carlos Soto, que gracias a sus consejos esta investigación pudo concluir.

San José, 10 de diciembre del 2004

Señores:  
Tribunal Examinador  
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología  
San José – Costa Rica

Estimados señores:

La suscrita Gilda Ramírez Pérez, cédula 3-192-358, con número de carné 3392, graduada de la carrera de Filología Española en la Universidad de Costa Rica, certifica la revisión profesional del documento de tesis con título: “Análisis de la Cultura Organizacional del Área de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social”, del señor Ronald Antonio White Little, cédula 7-138-530, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas.

Le agradezco la atención a la presente.

Licda. Gilda Ramírez Pérez  
Cédula: 3-192-358

## INDICE GENERAL

DECLARACION JURADA	i
TRIBUNAR EXAMINADOR	ii
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	iii
CARTA DE APROBACION FILOLOGICA	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE GRAFICOS	vii
INDICE DE CUADROS	viii
INDICE DE ANEXOS	viii

### ***I PARTE***

PRESENTACION	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
MARCO REFERENCIAL	3

### ***CAPITULO PRIMERO***

1.1. INTRODUCCION	6
1.2. JUSTIFICACION	8
1.3. TEMA	11
1.3.1 DEFINICION DEL PROBLEMA	11
1.3.2 SISTEMATIZACION	11
1.3.2.1. OBJETIVOS GENERALES	11
1.3.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	11

### ***CAPITULO SEGUNDO. MARCO CONCEPTUAL***

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.2. PATRON DE CUATRO CULTURAS	17
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO	19
2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL	25
2.5. PERCEPCION	26
2.6. SATISFACCION LABORAL	27

2.7. CALIDAD	28
--------------	----

### ***CAPITULO TERCERO. MARCO METOLOGICO***

3.1. TIPO DE INVESTIGACION	31
3.2. MATRIZ BASICA DE DISEÑO DE INVESTIGACION	33
3.3. MATRIZ DE OPERANIZACIONAL DE VARIABLES	35
3.4. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACION	37
3.5. MUESTREO DE LA POBLACION	37
3.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	38
3.7. ALCANCES Y LIMITACIONES	38
3.8. DELIMITACION ESPACIAL	39

### ***CAPITULO CUARTO. INTERPRETACION Y ANALIS DE LOS RESULTADOS***

4.1. CARACTERSISTICAS PRIMARIAS DE LA...	40
--	----

### ***CAPITULO QUINTO. CONCLUSIONES***

GENERALIDADES	70
---------------	----

### ***CAPITULO SEXTO. PROPUESTA***

6.1. GENERALIDADES	74
6.2. OBJETIVOS	
6.2.1. OBJETIVO GENERAL DE PROPUESTA	74
6.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE PROPUESTA	75
6.3. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	75
6.3.1. PROGRAMA DE DIFUSION DE LA INFORMACION	76
6.3.1.1. REUNION CON LA DIRECCION	76
6.3.1.2. TALLER DE PRESENTACION	77
6.3.1.3. CURSO DE CAPACITACION	78
6.3.1.4. TALLERES EN EQUIPO	80
6.3.1.5. SEGUIMIENTO Y EVALUACION	80
6.4. PLAN DE ACCION ORGANIZACIONAL	80
6.4.1. PLAN DE ACCION PARA INCENTIVAR...	81
6.4.2. PLAN DE ACCION PARA INCENTIVAR...	81
6.4.3. PLAN DE ACCION PARA INCENTIVAR...	82

6.4.4. PLAN DE ACCION PARA INCENTIVAR...	82
6.5. ALTERNATIVAS DE DESARROLLO DEL PROG...	82
6.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	84
6.7. PRESUPUESTO	85

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	86
---------------------	----

<b>ANEXOS</b>	87
---------------	----

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico i	42
Gráfico ii	43
Gráfico iii	44
Gráfico iv	45
Gráfico v	46
Gráfico vi	47
Gráfico vii	48
Gráfico viii	49
Gráfico ix	50
Gráfico x	51
Gráfico xi	52
Gráfico xii	53
Gráfico xiii	54
Gráfico xiv	56
Gráfico xv	57
Gráfico xvi	59
Gráfico xvii	60
Gráfico xviii	62
Gráfico xix	63
Gráfico xx	64
Gráfico xxi	65
Gráfico xxii	66
Gráfico xxiii	67
Gráfico xxiv	68
Gráfico xxv	69



## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	4
----------	---

## INDICE DE ANEXOS

<b>ORGANIGRAMA</b>	b
--------------------	---

<b>ENCUESTA</b>	c
-----------------	---

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo es el resultado de la investigación realizada en el Área de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social, estudiando la variable Cultura Organizacional de esta instancia pública.

Dicha investigación se realizó en cumplimiento del requisito académico para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

Este trabajo reviste de importancia en la medida que trata de hacer un aporte al estudio de la Cultura Organizacional en esta institución pública, tomando como muestra una de ellas y profundizando en los diversos elementos que intervienen en la construcción y consolidación de una cultura organizacional óptima para el buen desempeño de los colaboradores.

El manejo de este tema de análisis organizacional es sumamente importante, así como la riqueza del mismo que nos lleva a concluir como, a través de esta variable de cultura organizacional se puede dar explicación a una serie de situaciones que se presentan día a día en las organizaciones y que muchas veces no somos capaces de explicarnos o entender por sus características tan generales.

La información obtenida tanto de los colaboradores que conforman la unidad programática como la recopilada, brindó los elementos que me permitieron hacer el análisis y concluir el estudio.

Sin embargo es necesario considerar todos los componentes que intervienen en la construcción de la cultura para poder realizar el análisis con mayor propiedad y acierto, y de esta forma, obtener un marco amplio que permita plantear conclusiones exactas y recomendaciones precisas.

## RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo se realizó un análisis de la variable Cultura Organizacional, en una institución pública, el Área de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social, la cual le corresponde por ley brindar una atención integral en salud a la población sur este del cantón de Desamparados, de la provincia de San José.

Se consideró importante el estudio de esta variable en una institución pública, ya que es necesario ahondar en el estudio del comportamiento organizacional de esta institución desde una perspectiva más novedosa, que el análisis tradicional del tema, se trata de incursionar en otras formas de aplicar y entender el estudio organizacional para tener una visión más amplia que permita ir más allá de lo evidente y de esta forma buscar alternativas de solución a la problemática tan compleja de todas las organizaciones públicas.

En la investigación se sostiene la necesidad de un cambio en la cultura organizacional para determinar el desempeño y la satisfacción deseada en la prestación de los servicios, por medio de una valoración actual exhaustiva de la percepción de los colaboradores del clima empresarial que viven el día a día en sus ambientes laborales, lo que permitirá una mejor interacción del colaborador a su organización.

Posteriormente se exponen los aspectos teóricos y recopilación de información que dan sustento al trabajo investigación, los instrumentos que por medio de las variables permiten definir los elementos claves para reflejar los datos buscados y el problema de investigación.

Una vez realizado el análisis de los resultados se plantean las conclusiones y recomendaciones que nos llevan a dar soluciones al problema original planteado,

como también nos da una visión global de los resultados del desarrollo de una cultura organizacional que pueda ayudar al mejoramiento de un clima organizacional apto para los colaboradores del Área de Salud.

**MARCO REFERENCIAL**  
**ÁREA DE SALUD DESAMPARADOS 3**  
**C.C.S.S.**

En 1995, gracias a la reestructuración del sistema de salud en el ámbito nacional, nacen los Equipos Básicos de Atención Integral en Salud, los llamados EBAIS, con la necesidad de descentralizar las consultas de las clínicas periféricas y los hospitales, brindando a las comunidades una atención de primer nivel de atención, es decir de educación y prevención de enfermedades mediante consultas, mientras que las clínicas con un segundo nivel de atención brindan a los usuarios las consultas a especialistas y cirugías menores y los hospitales con un tercer nivel de atención brindan a los usuarios las consultas de especialidades más específicas, cirugías complejas y hospitalizaciones.

El Área de Salud Desamparados 3, es una unidad programática de la Caja Costarricense de Seguro Social, que inicia como unidad administrativa y presupuestaria independiente a partir de enero del 2000.

Su conformación ha sido paulatina, desde octubre de 1996 cuando iniciaron sus funciones los dos primeros Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (EBAIS), que fueron Fátima y Patarrá, que se ubicaron en la misma sede de salud, en la comunidad de Fátima, del distrito de Damas del cantón de Desamparados.

Para el año 2002, para cada sector se tiene asignado un EBAIS, que brinda una cobertura de atención de más de 4.000 habitantes, conformado por un médico asistente general, un auxiliar de enfermería, un técnico de atención primaria, un

auxiliar de registros estadísticos de salud y personal de odontología, farmacia y limpieza.

Actualmente el Área de Salud está conformado por catorce sectores, distribuidos en tres distritos, a saber:

**CUADRO I**  
**SECTORIZACIÓN DE LOS EBAIS DEL ASD3**

SECTOR	DISTRITO	CANTON-PROVINCIA
Fátima San Lorenzo Dos Cercas	Damas	Desamparados-San José
Guatuso Patarrá Quebrada Honda Guido 1 Guido 2 Guido 3 Guido 4 Guido 5	Patarrá	Desamparados-San José
Río Azul Linda Vista	Río Azul	La Unión- Cartago

Fuente: Manual de la Institución

También, existe un equipo de apoyo técnico compuesto por profesionales en Enfermería, Trabajo Social, Nutrición, Psicología, Estadística y Registros, Administración, Coordinación Médica y la Dirección del Área.

Su enfoque institucional es de ser líder que guía y facilita el cumplimiento de planes, políticas nacionales y estrategias en el campo de la salud con objetivos a corto, mediano y largo plazo. Propicia la cobertura de atención integral a todas

las personas que integran sus comunidades para brindar programas de atención y prevención de la salud.

Su misión en pocas palabras es proporcionar servicios de salud en forma integral al individuo, familia, comunidad y sociedad.

Su visión es ser una institución líder en la prestación de los servicios integrales de salud.

# **CAPITULO PRIMERO**

## **I.I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo analizará aspectos trascendentales que permitirán evidenciar la cultura organizacional en el Área de Salud Desamparados 3, como unidad programática de atención de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Se pretende con esta investigación, detectar los valores y principios inmersos que posibiliten un ambiente propicio para el desarrollo de procesos de trabajo, mediante una estrategia de recursos humanos que permita mejorar y adaptar mecanismos que flexibilicen su estructura formal y actual de manera ágil y oportuna en un contexto incierto.

La cultura organizacional es un tema de gran relevancia en el análisis de las instituciones publicas, por el peso que este tiene sobre los colaboradores (funcionarios), en la medida en que esta pueda repercutan en la eficiencia y eficacia de los resultados organizacionales, constituyéndose, por lo tanto, en una variable de peso por estudiar, dado que, en gran medida dependiendo de la cultura organizacional que se tenga, puede incurrir al desarrollo, al estancamiento o a la desaparición organizacional.

La incertidumbre en este caso es provocada, por la insatisfacción de los colaboradores en su ámbito laborar, ya que se percibe descontento por la forma en que se expresa el poder (cultura de poder), por parte de las coordinaciones de cada departamento, y si no es corregida a un corto plazo, puede provocar enfrentaciones que perjudicarían las dos partes mencionadas.

Es por eso, que una investigación como la presente, se considera necesaria para explicar como la cultura organizacional de esta institución puede influir en los procesos de trabajo de los colaboradores. En este sentido el objeto de estudio se orientó a la investigación de cómo la cultura organizacional del Área de Salud Desamparados 3, impacta en el proceso de trabajo institucional. Primero, expresándose en problemas internos organizacionales y más específicamente en el ámbito externo en la atención al usuario.

Por lo tanto, actualmente, la percepción de los colaboradores sobre cultura organizacional, es una problemática en la que se requiere ahondar, desde el ámbito humano organizacional, dados los problemas en sus acciones, que han generado una aparente deslegitimación de las funciones que día a día se desempeñan en el Área de Salud Desamparados 3.

Este tipo de investigación, se considera necesaria para explicar cómo la cultura organizacional en esta institución puede influir de manera positiva en sus colaboradores, como se pretende, o; de manera negativa que provoque inconformancias en sus ámbitos de trabajo, es decir internamente o en el plano externo en la prestación de servicios.

Este estudio organizacional se convierte en una valiosa herramienta de diagnóstico para la Dirección y Coordinación del Área de Salud Desamparados 3, por qué será una estrategia que se requiere implementar a un corto plazo para la mejora de la cultura organizacional.

Este estudio está compuesto de seis capítulos, a saber:

- ? El capítulo primero se refiere a la parte técnica - sistemática: la delimitación del tema, formulación del problema, los objetivos generales y específicos de estudio. El problema se define en forma de interrogativa y en los objetivos se definen las variables.



- ? El capítulo segundo contiene el marco teórico, el cual refleja los aspectos conceptuales que sustentan la investigación: cultura organizacional, tipos y características de la cultura, desempeño, percepción, clima y satisfacción laboral.
- ? El tercer capítulo desarrolla el método, tipo de investigación, sujetos de estudio, las fuentes de información tanto primario como secundario, los instrumentos a desarrollar, estadística, población, muestra, validez y la confiabilidad de los instrumentos, alcances y limitaciones de la investigación; es decir la metodología y los datos que se requirieron para la confección del proyecto.
- ? El capítulo cuarto presenta la interpretación y análisis de los resultados. En este apartado se resume los datos recolectados de los colaboradores de la unidad programática en gráficos, textos y datos estadísticos donde se analizan los resultados obtenidos.
- ? El capítulo quinto expone las conclusiones de los datos extraídos de los análisis, y se presentan conforme la evolución de la investigación.
- ? Para finalizar, el capítulo sexto contiene la propuesta de una estrategia de recursos humanos que pretenda mejorar la cultura organizacional en el Área de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social.

## I.2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las instituciones gubernamentales necesitan determinar detalladamente cuál es la cultura organizacional en la que actualmente se

desempeñan sus colaboradores, para determinar la eficiencia de esta y la adaptabilidad de los empleados, y en el caso del Área de Salud Desamparados 3, no es la excepción.

Pocas organizaciones tratan de modificar la cultura como un acto aislado. Normalmente, la intención de cambiar la cultura surge de la necesidad de obtener apoyo para implementar otros programas de mejora institucional.

Esta investigación nace de la necesidad de determinar el tipo de cultura organizacional que prevalece en el Área de Salud Desamparados 3 de la Caja Costarricense de Seguro Social.

La Caja Costarricense de Seguro Social, como institución semi – autónoma del Estado costarricense, tiene una cultura organizacional bastante amplia, y por naturaleza se maneja de forma equitativa en todo el territorio nacional, teniendo parámetros que permiten que sus unidades programáticas individualmente manejen a conveniencia diferentes tipos de culturas, provocando en sus colaboradores internos insatisfacción personal en sus lugares de trabajo y por ende reflejando una mala calidad en la prestación de los servicios.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados es de trascendental importancia analizarla, desde la perspectiva de cómo este puede afectar al trabajador dentro de su entorno laboral y hasta inclusive obligarlo o envolverlo en creencias al que este no esté de acuerdo.

La cultura puede facilitar u obstaculizar cualquier intento de introducir cambios en la organización, incluyendo las intenciones de mejorar la eficiencia y eficacia.

Esto es especialmente cierto en cuanto a la implementación de acciones específicas que pretenden cambios en la manera de hacer las cosas. Por eso, antes de iniciar procesos de cambio, se considera conveniente realizar una

valoración de la cultura prevalecte, determinar el grado de compatibilidad entre la cultura existente y los cambios que se propondrán, y si hay una brecha, buscar la manera de minimizar las resistencias que pueden producirse. Si el cambio propuesto no es compatible con la cultura, posiblemente encontrará resistencias en la implementación. La fuerza de las resistencias irá en proporción directa al tamaño de la brecha. Pero si sucede lo contrario, y se encuentra que hay compatibilidad entre la cultura y el cambio propuesto, es probable que se obtendrá un nivel fuerte de apoyo.

La principal influencia de la cultura organizacional sobre el proceso de cambio es que con frecuencia evita el enfrentamiento del funcionario con la realidad, lo que a su vez dificulta el análisis de brechas existentes entre lo actual (realidad) y lo necesario (deseado). En estos casos, debido a la influencia de la cultura organizacional, los funcionarios presumen que la situación es mejor de lo que en realidad es, que siempre habrá maneras de vencer los obstáculos que se presenta y que la realidad puede ser convenientemente reestructurada, de manera que no se requieren cambios. Estas presunciones llevan a los funcionarios a creer sinceramente que la organización no necesita cambios, aunque fuera de la institución, en la sociedad, donde se encuentran los receptores de los servicios que prestan, la percepción es muy diferente.

Por lo tanto, el factor humano como parte prioritario de cualquier organización, debe de laborar en una institución donde se cultura sea aceptable por cada uno de ellos, ya que permite un desenvolvimiento en una atmósfera organizacional estable, con valores y principios que posibiliten el desarrollo del trabajo de una forma coherente y creativa. Guillén (2000)

En síntesis, este trabajo pretende dar solución a situaciones que se presentan en esta organización, y que muchas veces no somos capaces de explicarnos o entender cuales son esas realidades que provocan desenlaces inmanejables para cualquier tipo de organización.

### I.3. TEMA

“ Análisis de la Cultura Organizacional del Área de Salud Desamparados 3 de la Caja Costarricense de Seguro Social ”

#### *I.3.1. DEFINICION DEL PROBLEMA*

¿ Cómo se puede mejorar la Cultura Organizacional del Area de Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social?

#### *I.3.2. SISTEMATIZACIÓN*

##### *1.3.2.1. OBJETIVO GENERAL DE DIAGNOSTICO*

1. Analizar la Cultura Organizacional del Área de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social.

##### *1.3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE DIAGNOSTICO*

- 1.1. Identificar los tipos de culturas organizacionales existentes en la institución.
- 1.2. Investigar la percepción que tienen los colaboradores sobre las características principales que distinguen a la cultura organizacional de la institución.
- 1.3. Describir los aspectos observables sobre la calidad de la prestación de los servicios brindados y el desempeño de los colaboradores.
- 1.4. Estudiar el grado de satisfacción de los colaboradores sobre la cultura organizacional actual.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### *MARCO TEORICO*

#### **2.1. Cultura organizacional**

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

No se puede hablar de una Cultura Organizacional, sin antes definir cultura. Al respecto Robbins (2004) señala que: “La cultura es el conjunto de ideas importantes, a menudo no expresadas que comparten los miembros de una comunidad. Ideas que se componen de normas, valores, actitudes, creencias y donde la comunidad en cuestión puede ser tan amplia como una sociedad, o bien tan pequeña como una empresa, departamento o unidad particular de trabajo”. La cultura no es algo que se impone en un momento dado, sino que se desarrolla diariamente en la interacción social que se establece.

La cultura según Robbins, cumple con varias funciones en las organizaciones. En primer lugar define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras, por esto cada organización es diferente a otra. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales, aumenta la estabilidad del sistema social y sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control que orienta y da forma a las actitudes y comportamiento de los empleados.

La cultura es uno de los elementos del ámbito organizacional que mayor importancia ha cobrado en las dos últimas décadas (Van Muijen, 1997).

El autor Robbins (2000), señala que: "La Cultura Organizacional es el patrón de creencias, valores, rituales y sentimientos que son aprendidos y compartidos por los miembros de una organización, y que se transmiten de un funcionario a otro". Influye sobre el comportamiento de los grupos y personas dentro de la entidad e impacta en la mayoría de los aspectos de la vida institucional, por ejemplo podemos citar la forma en que se toman las decisiones, la forma en que se programa, mide y valora el trabajo, quienes reciben los estímulos e incentivos, la manera en que se trata a las personas, la forma en que la organización responde a su entorno y demás comportamientos.

La cultura de una organización en particular, puede deducirse de las cosas, palabras, acciones y sentimientos que sus integrantes tienen en común, las cuales a su vez tienen la potestad de favorecer o impedir un proceso de cambio.

El Psicólogo Edgar Schein (1998), ofrece una definición de cultura organizacional que en gran medida abarca las variables que se encuentran en ella y a su vez ofrece facilidades de operacionalizar. Dice: "La Cultura Organizacional es (a) un patrón de presunciones básicas, (b) inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado, (c) mientras hace frente a sus problemas de adaptación a su entorno y de integración a lo interno, (d) que ha funcionado suficientemente bien como para considerarse como válido, y por lo tanto (e) es enseñado a los nuevos miembros como (f) la manera correcta de percibir, pensar y sentir".

En otras palabras, la Cultura Organizacional es un sistema social basado en un conjunto central de creencias y valores. Esta definición es útil para estudiar la cultura de una institución porque permite operacionalizar las diferentes variables

que entran en juego cuando se trata con este fenómeno. Sugiere que, por ser un patrón de presunciones, por implicación la cultura puede ser tanto implícita como explícita.

La idea de que las presunciones pueden ser inventadas o desarrolladas establece que personas o grupos dominantes pueden promoverlas a través de toda la organización, de manera que lleguen a formar parte de la institución. La aseveración de que pueden ser descubiertas implica que también entran en acción otras fuerzas formadoras de cultura, como asociaciones de profesionales, procesos que se siguen, actitudes de funcionarios, experiencias de las jefaturas, grupos de interés, etc. Señala también que este sistema social se desarrolla y se aprende como resultado de los esfuerzos de la institución a lo largo del tiempo para adaptarse a su ambiente externo e integración a lo interno. O sea, el desarrollo de la cultura es parte de la experiencia de aprendizaje en la organización. Finalmente, esta definición es útil por su sugerencia de que la cultura es algo que los recién llegados aprenden y se espera que, con el tiempo, practiquen los mismos principios y valores que el entorno les confiere. Es igualmente útil, la idea de que el éxito que haya tenido en su adaptación, lleva a los funcionarios a pensar que la manera en que han venido haciendo las cosas es la correcta y por lo tanto la que deben seguir en la actualidad y en el futuro. De esta manera, el patrón se refuerza y se perpetúa. Es un sistema completo de socialización. (Manual de la institución 2000)

Así, la cultura se puede inferir de lo que los empleados dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional. Implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un periodo. Esto también significa que la cultura de una organización bastante estable y no cambia rápidamente, a menudo establece la manera de ser de la institución y las reglas implícitas de la conducta que los trabajadores deberían tener.

Las organizaciones pueden ser rígidas o flexibles, innovadoras o conservadoras de la misma forma que los individuos. Cada organización tiene su propia cultura y su identificación especial, producto de la dinámica en que se mueve, la cual trasciende sus rasgos estructurales. Por lo tanto, la cultura organizacional en un término descriptivo denota la manera en que los empleados perciben las características de la institución, no el hecho de que les guste o no.

Robbins (2004)

La idea de concebir las organizaciones como culturas es una conceptualización bastante reciente, al dejar de considerarlas solamente como un medio racional en la cual se coordina y controla un grupo de personas, y pasar a entenderla como un todo que posee estilo.

Se ha comenzado a reconocer y admitir la importante función que la cultura organizacional desempeña en los miembros de una organización. De ahí que se considere que, si se conocen los componentes de una cultura empresarial, y como se origina, mantiene y asimila, se mejora sustancialmente la capacidad de explicar y entender el comportamiento de los trabajadores.

La organización es sí misma es un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad. La cultura varía de acuerdo a la sociedad en que esté, y de ahí que eso se refleje en el interno de cada organización, en donde la cultura conforma el carácter de la misma.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.



Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Las características de la cultura organizacional surgen de la acción recíproca de los factores del riesgo estructural y del contexto en que funciona la entidad. El diseño estructural determina puestos, tareas, personas, estructuras, y cuando se junta con las presiones, demandas y realidades del entorno, el comportamiento que emerge sienta las bases de la cultura organizacional. A esto se agrega las características del estilo gerencial que caracteriza a la entidad y las exigencias que se les presenta a los funcionarios a través de programas de trabajo y metas bien definidas y articuladas. Como resultado, quienes dirigen una organización deben tener especial cuidado cuando diseñan las estructuras, puestos, reglamentaciones, programas, metas y procesos en la organización, ya que una vez que se han establecido ciertos patrones y estructuras, surge una cultura que con el tiempo será difícil de cambiar.

No hay dos organizaciones con la misma cultura. De hecho, dentro de una entidad, es posible encontrar diferencias de unidad a unidad, aunque siempre se mantienen ciertos valores fundamentales. Las culturas pueden variar en su contenido (el conjunto de presunciones básico que sostiene la organización o unidad y su prioridad relativa) y en su fuerza (la intensidad del comportamiento que exhibe la cultura).

O sea, la cultura organizacional puede jugar un papel importante en la manera en que la organización cumple con sus cometidos.

## **2.2. El Patrón de Cuatro Culturas**

Según el manual de la institución (2000), se pueden identificar cuatro tipos de culturas:

### **? Cultura del poder**

El poder se define como la habilidad potencial de influir en el comportamiento de una persona, debido a condiciones personales que se tienen. Visto así, el poder representa una parte importante de los recursos que tienen los líderes para cambiar e influir en el comportamiento del colaborador.

La cultura del poder se fundamenta en la fuerza, y se caracteriza por una dirección fuerte, unitaria y absoluta donde el liderazgo es decisivo y resolutivo en aquellas áreas de interés de quienes ostentan el poder. Tiene su base en la desigualdad de acceso a recursos útiles en la institución. Su liderazgo se basa en la fuerza y la imposición por un lado, y la justicia y la benevolencia paternalista del líder por otro.

En sus peores momentos, las organizaciones orientadas hacia el poder tienden hacia el mando basado en el temor u el abuso, con el fin de obtener por medio de la imposición ventajas personales.

No siempre el poder es negativo, ya que es necesario en situaciones adversas que se puedan presentar.

### **? Cultura burocrática**

La cultura burocrática se sustenta en la estructura organizacional que se caracteriza por el orden, la estabilidad y el control que proviene de un elaborado sistema de reglamentaciones y regulaciones que tienden a un alto grado de regulación de la función y del puesto.

Cuando un sistema de estructuras y procesos sustituye el crudo ejercicio del poder de parte de un liderazgo irracional, surge esta cultura. En un sistema así, se establecen roles que claramente definen las tareas y responsabilidades de cada funcionario y las recompensas están consagradas en reglamentaciones.

Todos los puestos que se desempeñan en la organización se reflejan en organigramas, que establecen sin ambigüedades las relaciones de jerarquía y de coordinación, separa las diferentes funciones organizacionales y los procesos y formas de trabajo se consolidan en manuales mediante procesos de legitimación social.

La cultura burocrática proporciona estabilidad, justicia y eficiencia. Su elaborado sistema de reglamentaciones y procedimientos protege tanto a los funcionarios como a los usuarios de posibles decisiones arbitrarias, por lo que toda energía del personal puede dedicarse a la realización de tareas en vez de preocuparse por su protección.

### ? **Cultura del logro**

La cultura del logro se fundamenta en la capacidad del individuo para desempeñar el puesto, en su crecimiento como persona y como funcionario en la institución y en el éxito que tenga en el trabajo.

La satisfacción que se deriva de una labor bien realizada y de la interacción con otras personas en el sitio de trabajo pasan a ser las recompensas más importante para los funcionarios, de manera que el trabajo debe organizarse en una forma que permita tanto las recompensas intrínsecas como las interacciones que brindan satisfacción. La cultura del poder no permite que esto ocurra en cambio la cultura del logro si lo permite.

La organización orientada hacia el logro alinea a los funcionarios bajo un propósito o una visión común. Utiliza su misión como atractivo para comprometer la energía de sus funcionarios en la persecución de metas comunes, lógicamente la organización como una cultura orientada hacia el logro que también requiere de sistemas y estructuras.

### ? **Cultura de apoyo**

La cultura de apoyo tiene sus fundamentos en las relaciones sociales, y dentro de ellas, la solidaridad, el servicio y la integración social son descriptores de esta orientación.

La cultura de apoyo puede definirse como un ambiente organizacional que se basa en la confianza mutua entre el individuo y la institución. En una organización así, las personas sienten que las valoran como seres humanos y no como piezas mecánicas. Se alienta la calidez y la estima, el compañerismo se convierte en una fuente de motivación y hay mucho humanismo en las interacciones entre las personas.

En esta cultura, los empleados desarrollan una pasión por el trabajo bien hecho y establece una dependencia mutua, algo similar sucede con el servicio al cliente que requiere de trabajo en equipo y la atención al individuo para encontrar soluciones al servicio que se presta.

### **2.3. Cultura Organizacional y Desempeño**

Una estructura organizacional bien concebida es apenas el primer paso hacia la operación eficiente de una institución. Esto se logra con el diseño apropiado de estructuras, tareas y el eficiente reclutamiento de personal para desempeñar esas responsabilidades, siendo estos ejemplos de trabajo técnico y analítico

relativamente fácil en su concepción y realización, aunque muchas veces desvirtuado por intereses específicos. No obstante, aún las estructuras y puestos que parecen congruentes y balanceados no siempre funcionan de la manera que se presenta en el papel y en los deseos de la jerarquía. (Manual de la institución 2000)

Según la teoría de las expectativas de Victor Vroom, se afirma que los empleados tienden a actuar de una manera dependiendo de la fuerza de expectación de lo que el individuo encuentre atractivo. En términos más prácticos, esta teoría manifiesta que el empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con eso tendrá una buena evaluación, y que ganara alguna recompensa que satisfará sus metas personales. Robbins (2004)

Esta teoría de Vroom, explica por qué tantos empleados no están motivados y solo hacen lo mínimo necesario para ir saliendo de sus funciones. Esto se hace evidente en la calidad de las funciones de cada funcionario.

Una manera común de pensar en el desempeño de los funcionarios, es considerarlo como una función de la interacción de capacidad (c) y motivación (m); es decir, el desempeño =f (c\*m). Si cualquiera de estos dos factores es inadecuado, el desempeño resentirá un efecto negativo. Robbins (2004)

Pero, cuando los factores de capacidad y motivación demuestran buenos niveles de desempeño, hay que echar un vistazo para saber si su ambiente laboral lo apoya o si es un obstáculo que restrinja el desempeño, como puede ocurrir.

Los funcionarios rápidamente aprenden (o se les hace saber en forma directa o indirecta) “la manera de hacer las cosas aquí”, y los tipos de actitudes, presunciones y valores que se tienen y que son apreciados.

El contenido de cultura es afectado por el entorno de la organización y por el sector en que funciona. Además, la cultura siempre es afectada por la visión del liderazgo y por las estrategias que se hayan implementado o privilegiado para hacerla realidad. Así, el comportamiento gerencial se presenta también como un determinante importante de la cultura organizacional.

Dada la fuerte interrelación entre las diferentes variables que determinan el nivel de desempeño de la institución, la cultura organizacional es considerada por estudiosos y practicantes como muy influyentes en el nivel de los resultados económicos y sociales.

Puede establecerse una relación directa entre cultura organizacional y desempeño, al menos en las siguientes áreas:

*Adaptación:* Estudios sobre el tema demuestran que las organizaciones más eficientes y eficaces, tanto en el corto como en el largo plazo, han sido aquellas que han podido dar seguimiento a su entorno, medir y comprender los cambios que en él se dan, y responder a ellos. En especial, es importante dar respuesta a las demandas de cantidad y calidad de productos / servicios que presenta el entorno, los cambios en el mercado y las presiones de personas y grupos interesados en el quehacer institucional. De esta manera la organización, para seguir siendo relevante, se mantiene atenta a los servicios que debe ofrecer a la comunidad y se busca soluciones proactiva a las nuevas situaciones que se presentan, en vez de seguir buscando soluciones reactivas a problemas existentes. La vida institucional debe ser una de adaptación constante a los cambios del entorno, anticipándose a los problemas, no esperándolos. Accionando en vez de reaccionando.

Los estudios indican que aquellas empresas con una visión “integral” de los cambios necesarios para adaptarse al entorno (tratando los problemas de manera

holística, estimulando y probando nuevas ideas, viendo al cambio como una oportunidad y no como una amenaza, etc.), pueden manejar mejor la adaptación que aquellas que siguieron un enfoque “segmenta lista” (viendo a la organización y sus problemas como situaciones compartimentalizadas, poca voluntad para alterar la situación existente, evitando la confrontación con la realidad, etc.). Estos dos enfoques son en sí indicativos de la presencia de diferentes culturas: Una más abierta que permite y estimula la innovación, la creatividad y el cambio necesario, siempre en busca de mayores logros; mientras, que la otra busca conservar lo existente, cierra las puertas al análisis, se orientan hacia el mejoramiento de la manera tradicional de hacer las cosas y le interesa más el cumplir con lo formal y reglamentado que la búsqueda de soluciones reales.

En ciertas situaciones, la Cultura Organizacional ha sido un factor determinante en el éxito o fracaso de la organización, ya que puede propiciar o impedir que se reconozca la necesidad de introducir cambios en ella. Por último, cuando se tratan temas relacionados con el diseño organizacional (incluye todos los factores de diseño mencionados anteriormente), es importante tener presente la necesidad de institucionalizar estructuras que no sean muy rígidas, porque no tienen la facilidad de adaptarse adecuadamente a situaciones cambiantes.

*Dirección estratégica:* Toda organización tiene una orientación estratégica, que puede estar explícita en un documento (generalmente presentado como Plan Estratégico), o puede permanecer implícito, en cuyo caso se deduce del historial de actuación de la institución y las tendencias que se notan en las decisiones tomadas. La Cultura Organizacional puede facilitar o perjudicar tanto la dirección estratégica, como la implementación de planes que produce esta orientación. Por ello se recomienda buscar la alineación de la Cultura Organizacional con la dirección estratégica, de tal manera que la implementación de programas reciba apoyo y minimice resistencias. Así se maximiza el potencial institucional.

Considerando que la Cultura Organizacional ejerce una influencia poderosa sobre el comportamiento de los funcionarios, puede afectar de manera significativa la habilidad de la institución de cambiar su dirección estratégica. Esto porque la cultura organizacional puede producir en los funcionarios una especie de “miopía estratégica”, mediante el cual no pueden percibir el significado de las condiciones externas cambiantes por estar parcialmente cegados por las creencias que comparten. Llegan a creer que la realidad de la situación se limita al mundo en que funcionan.

Cuando existe una Cultura Organizacional fuerte, no es fácil realizar cambios en la misión, objetivos, estrategias o políticas, si estas chocan con la cultura existente. De ocurrir esto, los funcionarios se resistirán a cambios radicales en la filosofía institucional, siendo la cultura organizacional la principal barrera. Pero si los cambios que se pretenden están alineados con la cultura prevaleciente, esto debe verse como una fortaleza, y los cambios se facilitan. Esto no quiere decir que la Gerencia nunca debe considerar estrategias que van en contra de la cultura establecida; pero si se pretende implementar un cambio en una situación de estas, el esfuerzo debe ser bien planeado, y se debe ser persistente e invertir mucho esfuerzo y tiempo.

*Comportamiento humano:* La Cultura Organizacional proporciona el contexto social dentro y a través del cual las instituciones realizan su trabajo. Es una de las guías que tiene el funcionario para tomar decisiones en sus labores, para determinar la manera en que invierte su tiempo y energía, para escoger los factores y datos que analizará con cuidado y los que rechazará sumariamente, las políticas y opciones que serán analizadas y favorecidas, el tipo de personas que se prefieren al momento de reclutar y las maneras en que muchos otros asuntos de la institución son tratados.



En general, la tendencia es que el funcionario, por estar socializado en el sistema que prevalece, orientará su comportamiento de acuerdo a la cultura de la organización. Una cultura orientada hacia el logro de objetivos institucionales bien definidos, establecerá prioridades en el comportamiento y las decisiones de los funcionarios que reflejarán y fortalecerán la consecución de estas metas.

*Iniciativa y Motivación:* La mayoría de los sistemas de organización del sector público siguen los postulados del llamado “sistema burocrático”, caracterizados por una clasificación detallada de puestos y roles, unidades funcionales bien definidas, lo mismo que reglamentaciones y procesos que sirven para moldear el comportamiento de los funcionarios, de esta manera, la organización burocrática crea una cultura de temor, asignación de culpas y actitudes defensivas. De igual manera, el “sistema burocrático” y la Cultura Organizacional que fomenta, atenta contra las posibilidades de utilizar la motivación como factor importante en el desempeño de la entidad. Hay siete factores importantes en la motivación del funcionario, en su orden: Logro individual y colectivo, reconocimiento profesional y personal, reto profesional, interés en la tarea, grado de responsabilidad personal posibilidades de avance profesional y por ultimo salarios y beneficios. La motivación es un elemento gerencial difícil de implementar en una cultura burocrática.

*Disposición hacia el Usuario:* El trato que se le da al usuario y la calidad de los servicios que se ofrecen, es impulsado por la organización. Aquellas instituciones con una cultura burocrática, las denominadas por el poder o aquellas poco orientadas hacia el cliente suelen colocar en sitios secundarios en su escala de prioridades y ofrecerles servicios deficientes. Estas instituciones se encuentran con críticas frecuentes en cuanto a sus servicios y los cambios que se realizan para mejorar, no se dirigen a la esencia del problema, sino que son mas bien de índole cosmético.

Aquellas organizaciones que no tienen menciones explícitas sobre el servicio al usuario y que no incluye medidas de la calidad de servicio que se presta al cliente en sus descripciones de funciones y en los instrumentos de evaluación del desempeño, difícilmente pueda cultivar una cultura de buena disposición hacia la calidad de servicio. Por el contrario, cuando la propia institución cultiva estos valores, se traduce directamente a un mejor servicio. Al final, la cultura organizacional actúa como facilitador o como obstáculo.

## **2.4. Clima Organizacional**

La atención del Clima organizacional está siendo cada vez más importante en la gerencia de las instituciones públicas, reconociéndolo como uno de los factores, sino el principal que influyen y determinan el éxito o el logro de los objetivos.

Es importante tener un concepto claro de lo que se entiende por Clima Organizacional: Es el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, con características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros, en el ambiente psicosocial, en el cual, se desenvuelven los empleados de una organización. [www.conceptosclimaycultura.com](http://www.conceptosclimaycultura.com).

Robbins (2004), plantea otra definición de clima organizacional, que es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este.

El clima organizacional también se puede definir como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Robbins (1999, p 601)

El concepto de clima organizacional nos permite ampliar la perspectiva de análisis de una empresa a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistemática que impacta en el logro de los objetivos.

El clima es creado por los mismos empleados, manifestado por las reacciones culturales, interpretación de realidades, de los métodos de acción o trabajo que caracterizan a un momento de la organización. No se toca, no se ve, pero el clima organizacional tiene una existencia real y trascendente. Robbins (2004)

El Clima Organizacional en el comportamiento de las personas es trascendental, las condiciones de un buen o mal clima organizacional influyen en la motivación y en la satisfacción en el trabajo.

El clima sólo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

## 2.5. Percepción

La percepción es importante, porque la conducta del individuo se basa en la percepción de la realidad, más que la realidad en sí misma. El mundo percibido es el mundo que importa para la conducta. Robbins (2004)

La percepción es un proceso por lo que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno, es decir que es la percepción la que hace que el individuo tenga un modo de pensar de la organización para la cual labora, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, motivación, consideración, cordialidad, apoyo y descentralización.

Los factores que influyen en la percepción son:

1. Factores en la situación: tiempo, entorno de trabajo y entorno social
2. Factores en la persona: actitudes, motivos, intereses, experiencia y expectativas.
3. Factores en el objetivo: novedad, antecedentes y similaridad.

La percepción es cualquier característica que haga destacar a una persona, objeto o acontecimiento, aumenta su posibilidad de ser percibido, porque es imposible que aislemos todo lo que presenciamos, es decir, la gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes.

## **2.6. Satisfacción laboral**

Puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "debería ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades, 2. Los valores, 3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- ? Las comparaciones sociales con otros empleados
- ? Las características de empleos anteriores

? Los grupos de referencia.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- ? **Satisfacción General:** indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- ? **Satisfacción por facetas** grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

La satisfacción laboral es una actitud, no una conducta; que tiene una estrecha relación con los factores del desempeño. Robbins (2004)

## 2.7. Calidad

Edwards Deming: "la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Dr. J. Juran: la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Kaoru Ishikawa define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Rafael Pico, Director General de Hewlett Packard: define "La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes

valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina".

Con lo anterior se puede concluir que la calidad se define como "Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad".

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Juran

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del servicio sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Una de las consecuencias de la era moderna en las organizaciones, es la exigencia de los usuarios, quienes más conocedores y más complejos, ahora saben elegir y exigir con decisión. Por su parte, los funcionarios reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, por lo que el mismo se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar un buen trato por medio de la atención brindada y un trato paupérrimo.

A la vez este conocimiento adquirido incentiva a los usuarios a quejarse si el servicio no se brinda de una forma correcta, provocando que la Contraloría de Servicios esté interviniendo constantemente.

Los empleados cada vez más reclaman que se tenga en cuenta su vida personal en el lugar de trabajo. La empresa por tanto facilita una serie de actividades que ayudan a disminuir el estrés y aumentar la productividad de los mismos.

## **CAPITULO TERCERO**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación tiene la finalidad de realizar un diagnostico de la Cultura Organizacional en el Area de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social.

En esta investigación se empleara el método tipo exploratorio- descriptivo.

Según Méndez et. al (2001) indica que: “ Este tipo de estudio tiene la finalidad de posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis, y tiene el objetivo de examinar un tema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado lo suficiente.”

La temática de la cultura organizacional nunca ha sido estudiada en este ente público, solamente se trato de forma no profunda un semi estudio del clima organizacional por unos estudiantes de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, hace seis años en el Area de Salud Desamparados 3, cuando fue creado. Esta investigación se considera exploratoria, por que en realidad es un tema poco estudiado.

Méndez, (2001) asegura que los estudios descriptivos pretenden medir o recolectar información de manera independiente o conjunta sobre los aspectos o variables a los que se está estudiando.

Un estudio sobre cultura organizacional involucra la medición y análisis de variables como la percepción de los colaboradores hacia la cultura, calidad en los servicios brindados a los usuarios externos, desempeño laboral, satisfacción



laboral y otros aspectos importantes para el estudio. La cultura forma parte del comportamiento humano en la organización y como tal, analiza aspectos del individuo, del grupo y de la organización misma.

Conforme lo antes expuesto, se puede determinar que esta investigación es de tipo exploratoria descriptiva.

El modelo utilizado es mixto, por que se integra ambos estudios en el proceso de esta investigación.

### 3.2. Matriz básica de diseño de investigación

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL DE DIAGNOSTICO	OBJETIVO GENERAL DE PROPUESTA
<p>“ Análisis de la Cultura Organizacional del Área de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social ”</p>	<p>¿Cuál es el tipo de Cultura Organizacional que distingue al Área de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social?</p>	<p>1. Analizar la Cultura Organizacional del Área de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social.</p>	<p>2. Proponer un diseño estratégico de recursos humanos que permita la creación de una cultura organizacional orientada hacia el mejoramiento continuo en el Area de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social.</p>

		<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE DIAGNOSTICO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE SOLUCIÓN</b>
		<p>1.1. Identificar los tipos de culturas organizacionales existentes en la institución.</p> <p>1.2. Investigar la percepción que tienen los colaboradores sobre las características principales que distinguen a la cultura organizacional de la institución.</p> <p>1.3. Describir los aspectos observables sobre la calidad de la prestación de los servicios brindados y el desempeño de los colaboradores.</p> <p>1.4. Estudiar el grado de satisfacción de los colaboradores sobre la cultura organizacional actual.</p>	<p>2.1. Reflejar la necesidad organizacional de tener una cultura óptima que asegure el bienestar institucional a los colaboradores internos.</p> <p>2.2. Definir un programa estratégico de recursos humanos que contribuya al mejoramiento de la cultura organizacional.</p> <p>2.3. Crear un plan de acción organizacional que contribuya al mejoramiento continuo de la cultura organizacional en el Área de Salud Desamparados 3.</p>

### 3.3. Matriz de operacionalización de variables:

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumento de recolección de datos
Desempeño	Significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral y comparar las conductas individuales entre los trabajadores o grupos de trabajadores.	Es la fuerza en la que cada empleado realiza su tarea y el nivel medido del rendimiento laboral.	-actitudes -trabajo terminado	☒ Observación ☒ Encuesta
Cultura organizacional	Sistema de significados compartidos por los miembros de una organización: creencias, valores, rituales y sentimientos que la distinguen de otras organizaciones y que persisten a lo largo del tiempo.	Es la atmósfera de pensamientos y creencias que comparten los empleados dentro de una institución.	-características dominantes -origen -clima organizacional -estilos gerenciales	☒ Revisión documental en libros de textos
Calidad	Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de	Es el efecto de un buen trabajo reflejado hacia otros.	-trato con el cliente	☒ Revisión documental del Manual de la

	<p>las empresas participan activamente en el desarrollo de productos o servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, tanto interno como externo, logrando con ello mayor productividad.</p>			<p>institución</p> <p>✍ Encuesta</p>
Satisfacción laboral	<p>Actitud general del empleado hacia su puesto, la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y lo que creen deben recibir.</p>	<p>La conformidad de una persona a lo que desempeña.</p>	<p>-apoyo</p> <p>-salarios</p> <p>-premios</p> <p>-motivación</p> <p>-autonomía individual</p>	<p>✍ Encuestas</p>
Percepción	<p>La percepción es un proceso por lo que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.</p>	<p>Es el proceso mediante el cual los individuos otorgan significado al entorno.</p>	<p>-emociones</p> <p>-necesidades</p> <p>-factores situacionales</p>	<p>✍ Encuesta</p>

### **3.4. Sujetos y Fuentes de Información.**

En esta investigación, como en cualquier otra, se trabajará con dos fuentes de datos principalmente.

La principal fuente de información es la primaria, lo cual son los colaboradores internos del Área de Salud, ya que ellos suministrarán información adecuada para entender y solventar el problema planteado, mediante encuestas, entrevistas y cuestionarios.

La otra fuente que se utilizará, es la secundaria como material y análisis documentado en libros sobre " cultura organizacional ", revistas, registros, archivos y otros materiales de la institución y otros para darle sustento teórico a la investigación.

El análisis documental se recopilara de todo material que se pueda analizar, y posteriormente se realizará una exploración de las mismas.

### **3.5. Muestreo de la población.**

Para la determinación de la población, con la cual se trabajará en esta investigación, será aplicada bajo el criterio del muestreo no probabilístico o circunstancial y por método de conveniencia.

El Área de Salud cuenta en la actualidad con una población de 87 empleados, lo cual lo podemos dividir en profesionales 25, técnicos calificados 42 y trabajadores semi - calificados 20 y otros que dan apoyo cuando son requeridos.

La muestra se tomó de 72 personas, que fueron los que estaban disponibles para responder, aplicándoles una encuesta de 25 preguntas variadas que responderán a los interrogantes planteadas en los objetivos. Para esta investigación, se incluirá

a todos los colaboradores de la unidad programática, considerando que todos ellos son de vital importancia para dar respuesta a todas las interrogantes planteadas, y también, que la cultura organizacional afecta y envuelve a todos en su entorno laboral sin distinguir su posición contractual.

### **3.6. Instrumentos de recolección de datos.**

En esta investigación, y por la naturaleza de esta, las técnicas de recolección de datos se obtendrán mediante:

- ? Revisión documental del manual de la institución: La Caja Costarricense de Seguro Social tiene manuales o revistas donde se encuentra información general y vital para dar soporte teórico a esta investigación, y a la vez para consultar terminologías que ayudan a dirigir la información.
- ? Revisión documental en libros de textos: esta fuente de datos es de las más importantes, que al igual que el manual de la institución, ayuda a que la investigación tenga bases teóricas que fundamenten la investigación.
- ? La observación participativa: este método es necesario, ya que por medio de este se puede detectar visualmente las conductas de los colaboradores internos en su entorno laboral diario.
- ? Encuesta: se puede aseverar que esta fuente de recolección, es la que le da más credibilidad a la investigación, por ser el resultado directo de las respuestas de los propios empleados a preguntas o ítems planteadas en base la programática expuesta en la investigación.

### **3.7. Alcances y limitaciones de la investigación**

Debido a que el propósito de la investigación es el estudio de la cultura organizacional en la administración pública costarricense, y por ser este una investigación amplia, se utilizara el método descriptivo y de análisis donde se necesita conocer la opinión y percepción de los colaboradores internos sobre la cultura organizacional de la institución donde laboran.

Por ser una institución pública, con bases culturales bien arraigadas, va ha ser difícil hacer cambios que promuevan la adaptabilidad del empleado hacia la institución, y el factor cambio que conlleva a producir miedo a lo inesperado o diferente.

### **3.8. Delimitación espacial**

La delimitación espacial del objeto de estudio está dada por el Área de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social, institución del sector público que brinda una atención integral en salud a los pobladores del sector sur este del cantón josefino de Desamparados.



## **CAPITULO CUARTO**

### ***INTERPRETACION Y ANALISIS DE RESULTADOS***

#### **4.1 CARACTERISTICAS PRIMARIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE SALUD DESAMPARADOS III, DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL.**

En los capítulos anteriores se ha tratado de brindar los elementos y conceptos necesarios que permitan concepcuar al Área de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social, como una organización con una cultura organizacional propia y bastante amplia, para que de esta manera obtener un marco y contexto general que permita ubicar los resultados de la investigación.

No obstante, es fundamental operacionalizar las formas como los colaboradores expresan la cultura organizacional en la unidad programática a través de manifestaciones en la organización, con el propósito de obtener mayores elementos que coadyuven al análisis de los resultados de la investigación.

De ahí que la presente investigación sea importante destacar que se analizó componentes que a continuación se definen:

1. El análisis de las manifestaciones de los colaboradores en sus puestos de trabajo.
2. Los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores del Area de Salud.

La información que se expone en el siguiente capítulo, corresponde a los cuestionarios aplicados a 72 de los 86 colaboradores del Área de Salud de

Desamparados 3, lo que asegura una buena asertividad y contenido para un buen análisis. Se presenta bajo dos modalidades: gráficos y comentarios textuales.

En cualquier cultura organizacional se identifica un grupo de características primarias que captan la esencia de la cultura organizacional.

La presente investigación consideró estas siguientes características como variables:

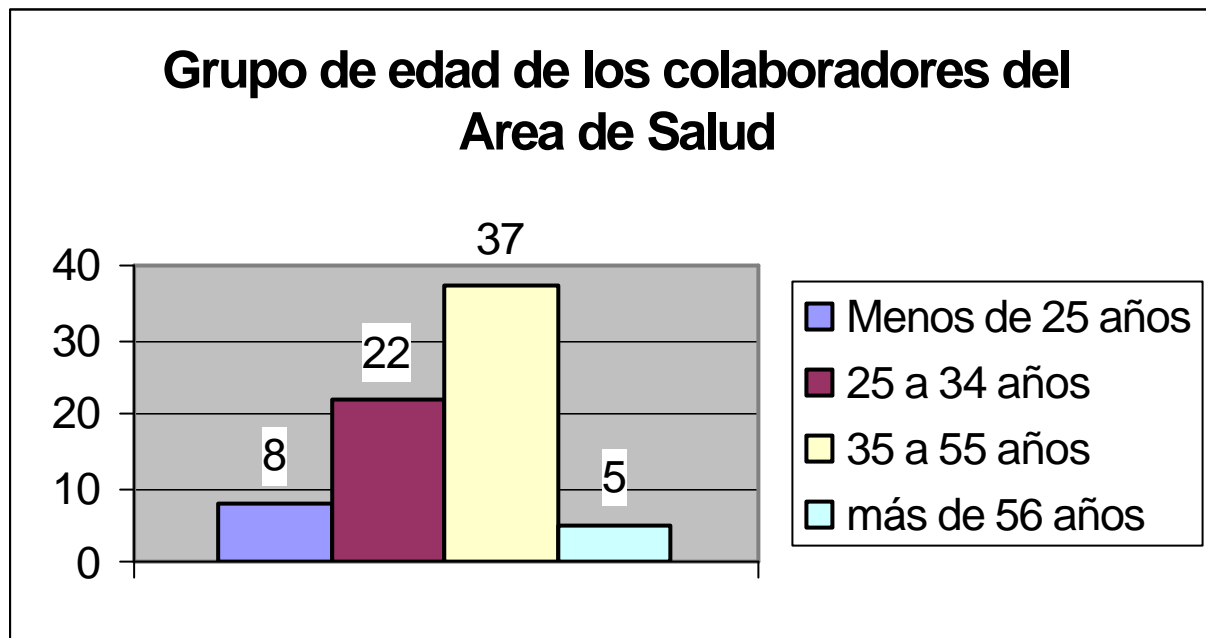
### ? **VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL**

En las organizaciones, la cultura organizacional es el conjunto de ideas importantes, a menudo no expresadas que comparten los miembros de una organización. Ideas que se componen de normas, valores, actitudes y creencias donde la comunidad puede ser tan amplia como una sociedad, o tan pequeña como una empresa, departamento o unidad de trabajo.

La cultura organizacional, se considera parte integral de la vida en las organizaciones y por lo tanto posee importantes implicaciones para los funcionarios o colaboradores.

A continuación se expondrán las respuestas graficadas de los colaboradores con el fin de dar respuesta a las percepciones que tienen en cuanto a la cultura organizacional, y las manifestaciones que de estos se derivan.

## GRÁFICO N. I



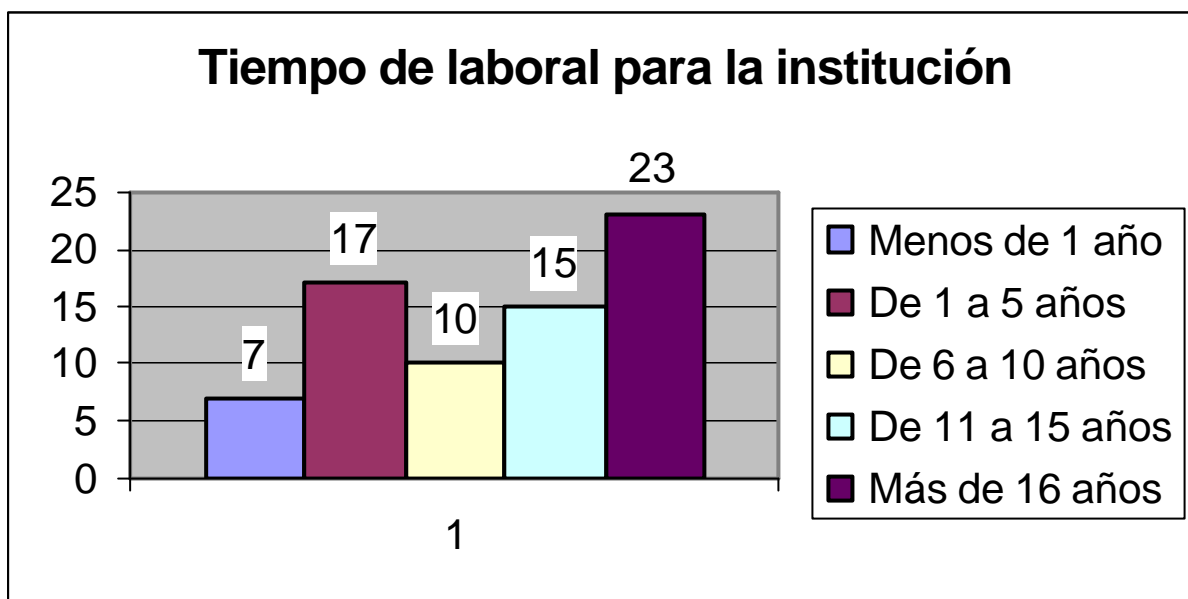
Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

### *Comentario:*

*Del total de los 72 colaboradores entrevistados, 37 de ellos se ubican en el rango de edad de 35 a 55 años. Consecuentemente le sigue 22 personas que representan el 31% del total de los entrevistados, y 8 y 5 personas que representan las edades minoritarias en un porcentaje de 12% y 7% que son los menores de 25 años y mayores de 56 años.*

Este estudio demuestra que el más del 50% de los colaboradores del Area de Salud, son personas de edad promedio, donde la apreciación de las características esenciales e importantes de la unidad programática, entorno a la cultura organizacional serán de gran utilidad en el desarrollo de la investigación, y por ende el conocimiento de cada uno de ellos ayudarán a entender un poco más la organización donde ellos mismos laboran.

## GRÁFICO N. II



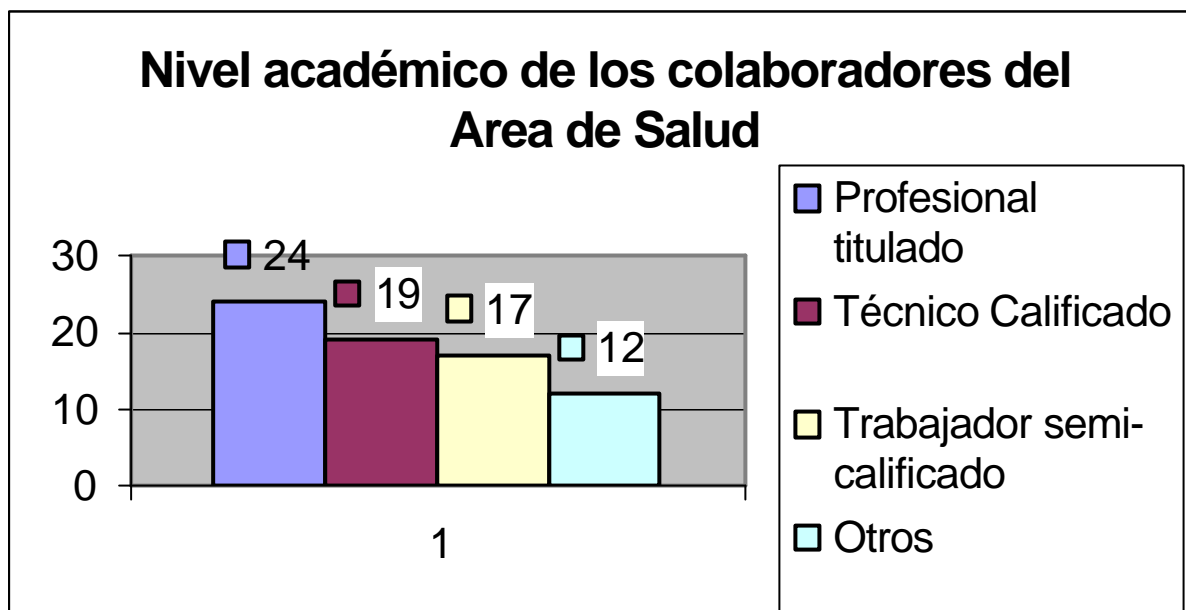
**Fuente:** Cuestionario aplicado el 24/10/2004 a los funcionarios del ASD3

### **Comentario:**

Del total de los encuestados, veintitrés de ellos han laborado por más de 16 años para la institución, lo que revela que tienen bastante tiempo de estar envueltos en la cultura organizacional de la institución. Un 24% de los colaboradores han laborado en un periodo de 1 a 5 años, lo que representa a 17 funcionarios. Un 21%, que representa a 15 funcionarios han brindado sus funciones de 11 a 15 años, y un 14% que representa a 10 funcionarios han laborado por un periodo de 6 a 10 años para la institución. Solamente, un 10% del total de los encuestados han laborado menos de un año de trabajar para la institución.

En síntesis, este gráfico nos arroja a la conclusión de que más del 60% de los colaboradores han laborado para la institución por más de 6 años, lo que asegura que los datos arrojados de los análisis son asertivos por la razón que están acostumbrados e inmersos en la cultura organizacional de la institución.

### GRÁFICO N. III



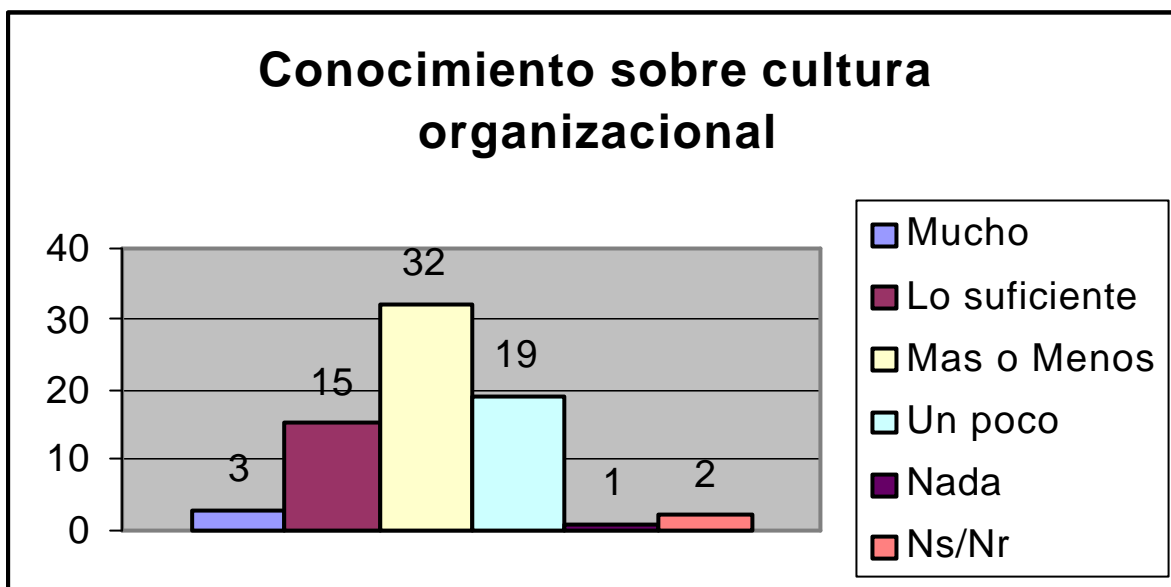
Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004 a los funcionarios del ASD3

#### Comentario:

El 35% de los funcionarios encuestados, lo equivalente a 24 colaboradores son personas con un título de académico de profesional, lo que representa a los Médicos coordinadores, Coordinadores de departamentos, Administradores y Enfermeros. Un 27% de los funcionarios son técnicos calificados, es decir con un nivel de educación elevado como lo son los Técnicos de Atención Primaria, los Auxiliares de Enfermería y los Auxiliares de Registros de Salud. Un 24% de los funcionarios son trabajadores semi calificados, en este grupo podemos incluir a las Secretarias y los Oficinistas, y solo un 17% de los funcionarios son personas calificadas como otros, lo que corresponden a personal de limpieza, mantenimiento y aseo.

Este gráfico muestra que la gran mayoría de colaboradores, más del 80% son personas con una educación superior, con un equivalente de conocimiento, lo que les permite opinar sobre las características institucionales lo que les permite comprender y entender la cultura de su entorno laboral.

## GRÁFICO N. IV



Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004 a los funcionarios del ASD3

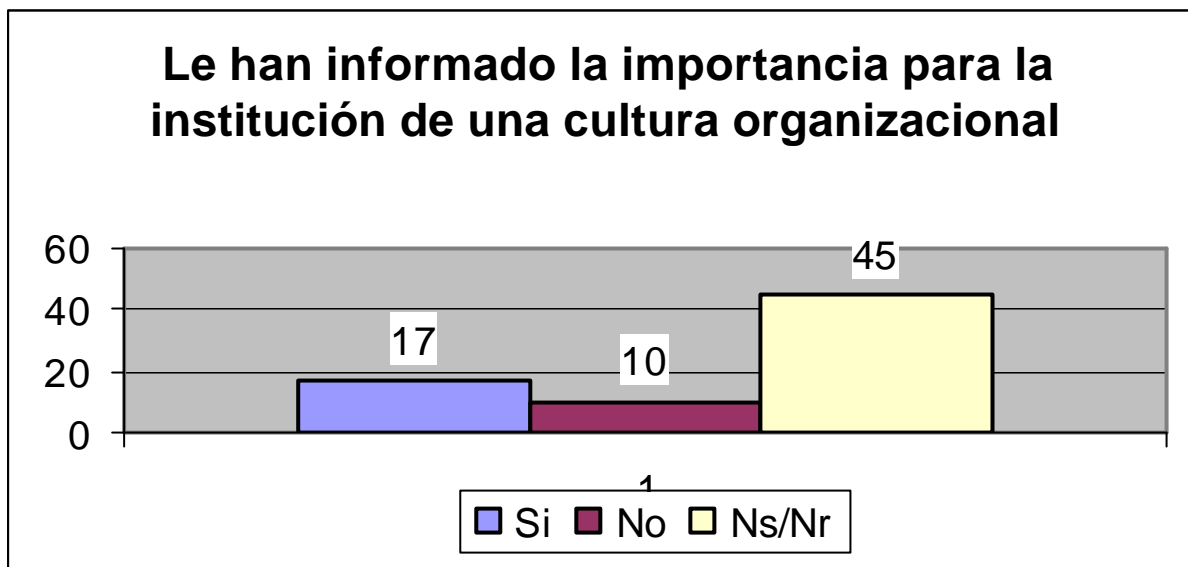
### Comentario:

Este gráfico nos refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados, el 43% del total, tienen un conocimiento muy limitado sobre lo que es cultura organizacional. Un 27% de los funcionarios que representa los 19 encuestados respondieron que conocen un poco sobre este tema en particular y solo un 21% de los funcionarios correspondiente a 15 encuestados respondieron que conocen lo suficiente en cuestión sobre el tema de estudio.

Este análisis es importante porque demuestra el poco conocimiento de los funcionarios sobre lo que lo implica la cultura organizacional y sus características.

El gráfico refleja, que la mayoría de los funcionarios encuestados se envuelven en una atmósfera institucional que ellos mismos no conocen, y particularmente la cultura organizacional donde diariamente se desenvuelven es un tema casi irreconocible por los colaboradores del Área de Salud.

## GRÁFICO N. V



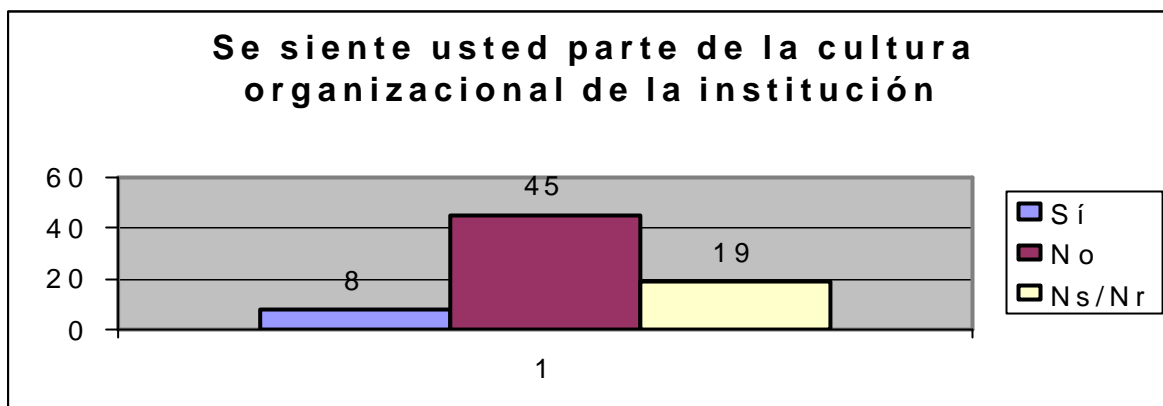
Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004 a los funcionarios del ASD3

### Comentario:

Este análisis nos muestra que más del 60% de los funcionarios encuestados respondieron que No saben o No responden sobre si en alguna ocasión se les ha informado o capacitado sobre la importancia de la cultura organizacional para la institución, y solo un 24% correspondiente a 17 colaboradores responden que sí se les ha informado sobre el propósito de la cultura organizacional y el 14% de los funcionarios no saben nada sobre esa información.

Este punto es muy crítico por que según los funcionarios, la institución no se ha preocupado lo suficiente para capacitar e informar a su personal sobre la importancia, características y funciones de la cultura organizacional para ambas partes, la institución como un todo y sus funcionarios; para llegar al punto de que uno no puede subsistir sin el otro. A la vez refleja que la información no se distribuye o no ha sido brindada a todos los funcionarios.

## GRÁFICO N. VI



Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004 a los funcionarios del ASD3

### Comentario:

Este gráfico nos demuestra que el 63% de los encuestados, representados por 45 colaboradores, respondieron que no se sienten parte de la cultura organizacional de la institución. Por otro lado un 27% respondieron que no saben no responden y solo un 12% respondieron que sí se sienten parte de la cultura organizacional del organismo.

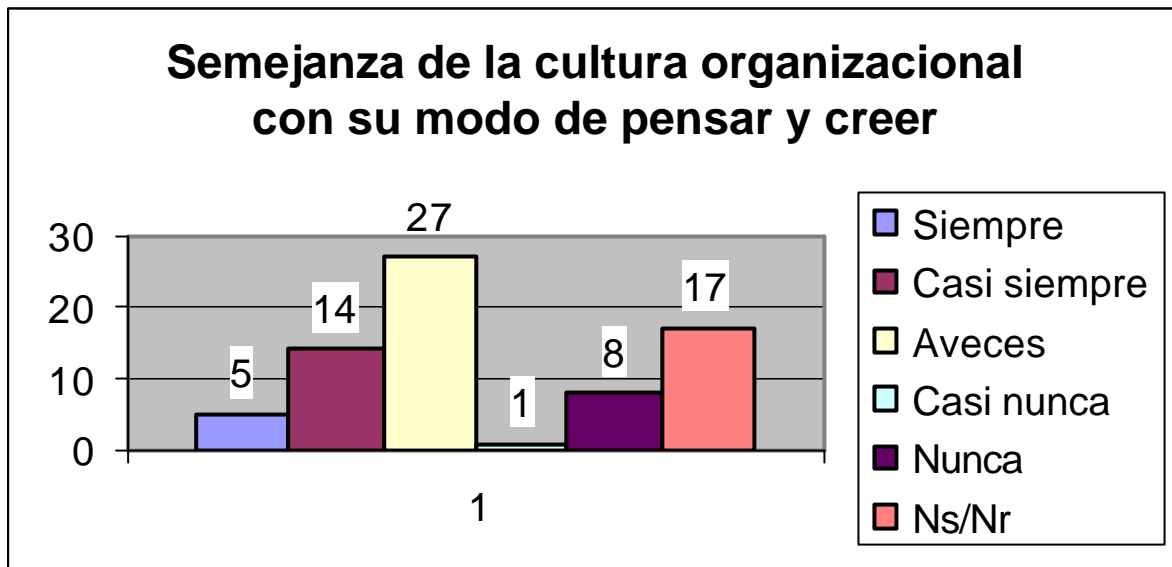
Este apartado es congruente con el gráfico anterior, que reflejaba el poco conocimiento de los funcionarios con respecto a la cultura organizacional de la institución, por ende, no saben si la cultura es parte de ellos.

Lo refleja que más del 88% de los funcionarios del Área de Salud que fueron encuestados, no comparten la cultura organizacional, los valores y normas que se conllevan dentro de una misma atmósfera institucional, lo que manifiesta un clima de insatisfacción e inseguridad entre los funcionarios de la unidad programática.

Este contexto a un corto, mediano o largo plazo implica futuros ambientes de disconformidad laboral, lo que implica que si no se toman las medidas correctivas necesarias, lamentablemente el problema cada vez más se va a tornar inmanejable



GRÁFICO N. VII



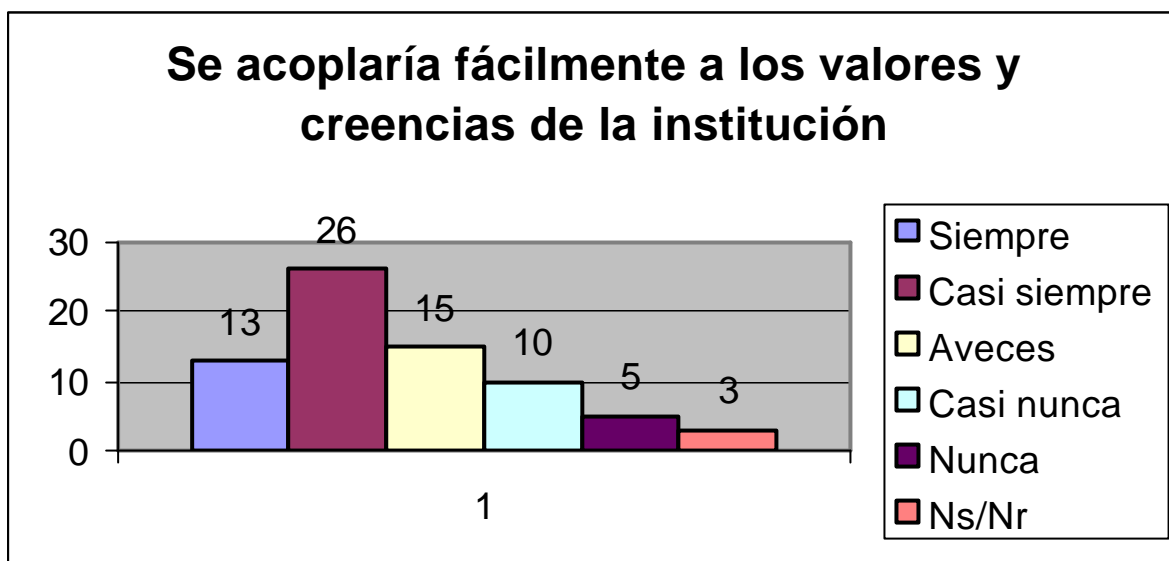
Fuente : Cuestionario aplicado el 24/10/2004 a los funcionarios del ASD3

**Comentario:**

El 38% del total de los funcionarios encuestados, lo que representa a 27 personas, respondieron que a veces sus modos de pensar y creer se asemeja a la cultura organizacional de la institución, obteniendo mayor puntuación. Un grupo de 17 personas no saben o no respondieron, lo que refleja un porcentaje de la población bastante significativa. El 20% responden que casi siempre hay similitud y minoritariamente un 12% respondieron que nunca han tenido similitud con la cultura de la institución.

Este gráfico expresa la desigualdad de los funcionarios del Área de Salud en cuanto a su modo de percibir y compartir formas de pensar no iguales, pero semejantes. Es importante para la institución que sus miembros compartan una misma regla de valores, creencias y normas que ayuden a coexistir, lo que conlleva a distintas maneras de entrelazar las actividades diarias de los funcionarios.

## GRÁFICO N. VIII



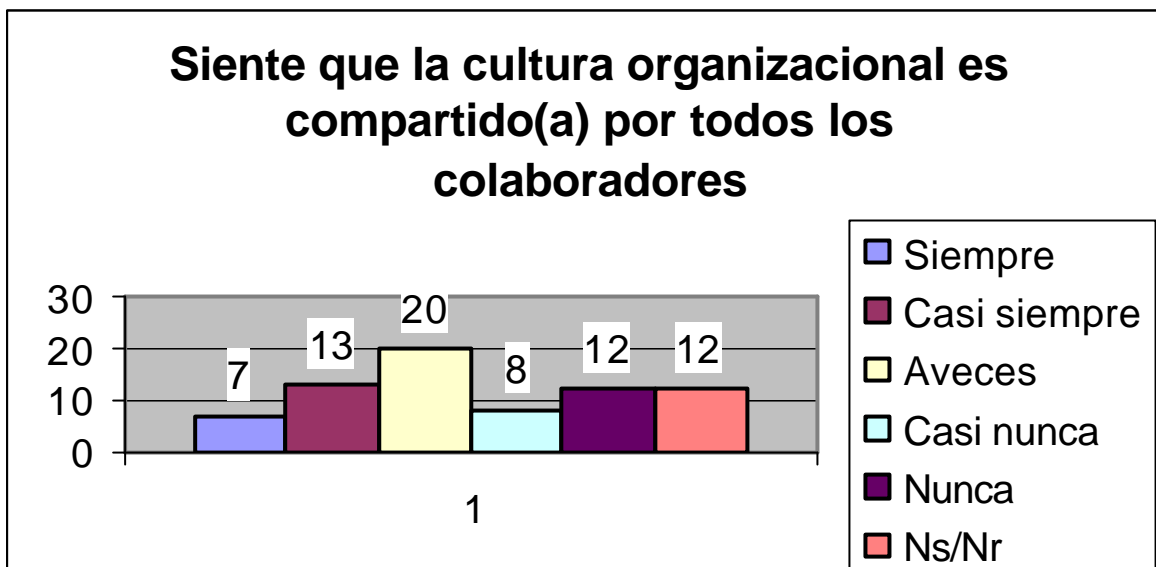
Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

### Comentario:

Este gráfico refleja que el 37% de los funcionarios encuestados, lo que representa a 26 colaboradores creen que se acoplarían fácilmente a los valores y creencias de la institución, mientras estas sean familiares a su modo de pensar y creer. Seguidamente un 21% respondieron que a veces, un 18% de los funcionarios respondieron que siempre tienen una acoplejidad con los valores y las creencias y solo un 25% respondieron que casi nunca, nunca o no saben si se relacionan comúnmente con los valores y las creencias institucionales.

La realidad de los funcionarios en este gráfico refleja la necesidad de cada uno de ellos en ser parte de un modo de creer y pensar colectivo, lo que acontecería una mejor manera de trabajar en conjunto y con un mismo fin institucional, lo que se sería ventajoso para la institución y para los mismos funcionarios.

## GRÁFICO N. IX



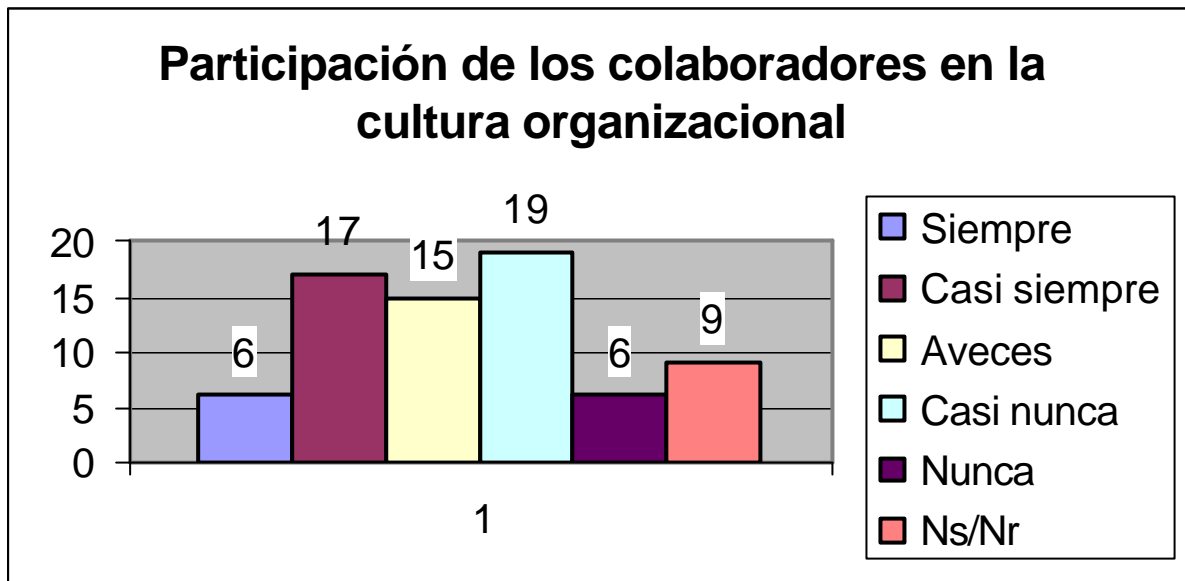
Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

### Comentario:

Este gráfico representa que un 28% de los funcionarios encuestados respondieron que a veces perciben que los colaboradores comparten una misma cultura organizacional, un 18% responden que casi siempre, un 34% responden que nunca o no saben no responden y un 10% aseguran que siempre hay compatibilidad entre la cultura organizacional y los colaboradores.

Este análisis refleja que los funcionarios de la unidad programática perciben muchas inconformidades o diferencias en la manera de pensar y creer de los otros compañeros, como se habría demostrado en los gráficos anteriores, la necesidad de compartir los mismos valores y creencias institucionales sería una ventaja para el bien de la organización y de los mismos colaboradores.

## GRÁFICO N. X



Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

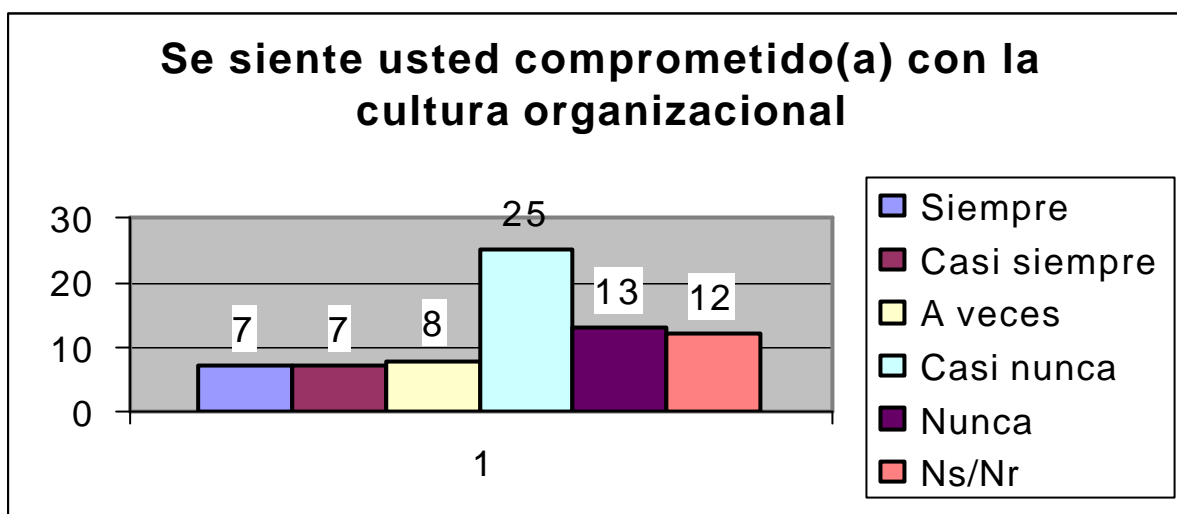
### Comentario:

Este gráfico nos muestra que el 27% de los encuestados, lo que representa a 19 colaboradores responden que casi nunca hay participación de los empleados con la cultura organizacional. Por el otro lado un 24% responden que casi siempre hay participación, un 13% no saben o no respondieron y solo un 9% respondieron que siempre hay participación directa y constante entre los colaboradores y la cultura organizacional de la institución.

Este apartado refleja la poca participación activa de los miembros de la unidad programática en cultura organizacional, lo que deduce la poca relación entre la cultura y los propios funcionarios.

Una vez más se refleja que al igual que los datos anteriores, la variable cultura organizacional no está arraigada en los funcionarios de la unidad programática, demostrando la poca participación de los miembros en la atmósfera laboral.

**GRÁFICO N. XI**



Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

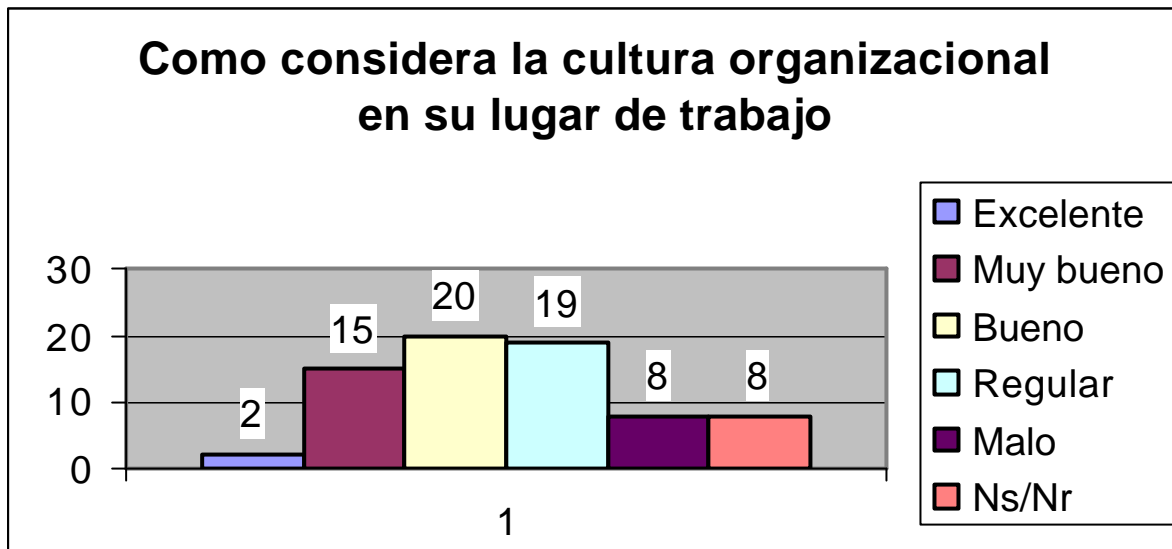
**Comentario:**

En este gráfico se puede demostrar que el 35% de los encuestados, que representa a 25 colaboradores, responden que casi nunca se sienten comprometidos con la cultura organizacional de la institución. Otro 35% respondieron que nunca o no saben no responden que se sientan comprometidos, lo que refleja una cifra bastante alta de colaboradores, es decir más del 70% que no tienen ninguna afinidad con la cultura organizacional, y solo un pequeño grupo de 31% respondieron que siempre, casi siempre y a veces tienen un compromiso con la cultura del Área de Salud.

Este análisis refleja la poca afinidad y la falta de compromiso de los colaboradores con la institución donde laboran.

Pero la realidad apunta a la necesidad institucional de incorporar un poco más a los funcionarios a los intereses organizacionales para encontrar un punto de equilibrio donde se pueda entrelazar conjuntamente los mismos importes de los funcionarios y la institución.

## GRÁFICO N. XII



Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

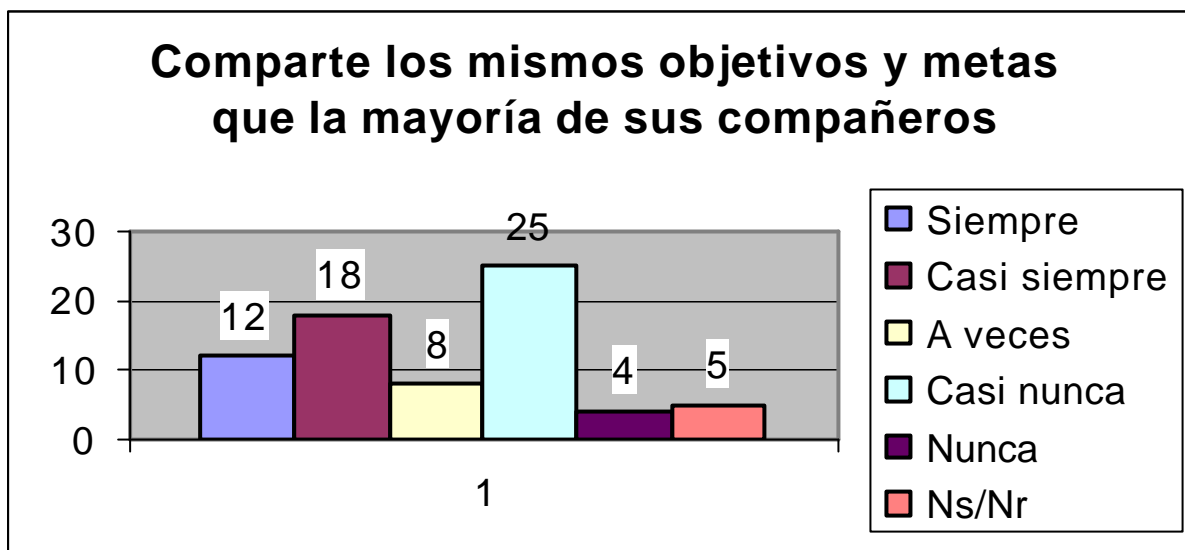
### Comentario:

Un 28% del total de los funcionarios encuestados, respondieron que consideran la cultura organizacional de su institución o lugar de trabajo como bueno. Un 27% de los funcionarios, lo que representa un grupo de 19 colaboradores respondieron que lo consideran como regular, el 21% que es muy bueno, lo que representa la respuesta de 15 funcionarios y solo el 3% respondieron que es excelente.

Este gráfico nos demuestra que una muy pequeña parte de la población del Área de Salud considera la cultura organizacional de la institución como satisfactoria, lo que significa que la mayoría de los colaboradores de la unidad programática están inconformes con el clima organizacional donde diariamente se desenvuelven laboralmente.

Por ende, el poco conocimiento sobre este tema, apunta a la respuesta negativa en este apartado. Solo un cambio organizacional podrá ayudar a cambio de percepción sobre la cultura de la institución.

### GRÁFICO N. XIII



Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

#### Comentario:

Este gráfico nos demuestra que el 35% del total de colaboradores encuestados respondieron que casi nunca se comparten las mismas metas y objetivos que de la mayoría de los compañeros. Por otra parte el 25% de los colaboradores respondieron que casi siempre se comparten y solo un 17% respondieron que siempre se comparten las mismas metas y objetivos entre los colaboradores de la institución.

Este análisis refleja que en la unidad programática cada funcionario tiene su manera propia y personal para lograr sus metas y cumplir con sus funciones, lo que refleja un ambiente solitario y poco arraigo entre ellos mismos.

## ? **VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL**

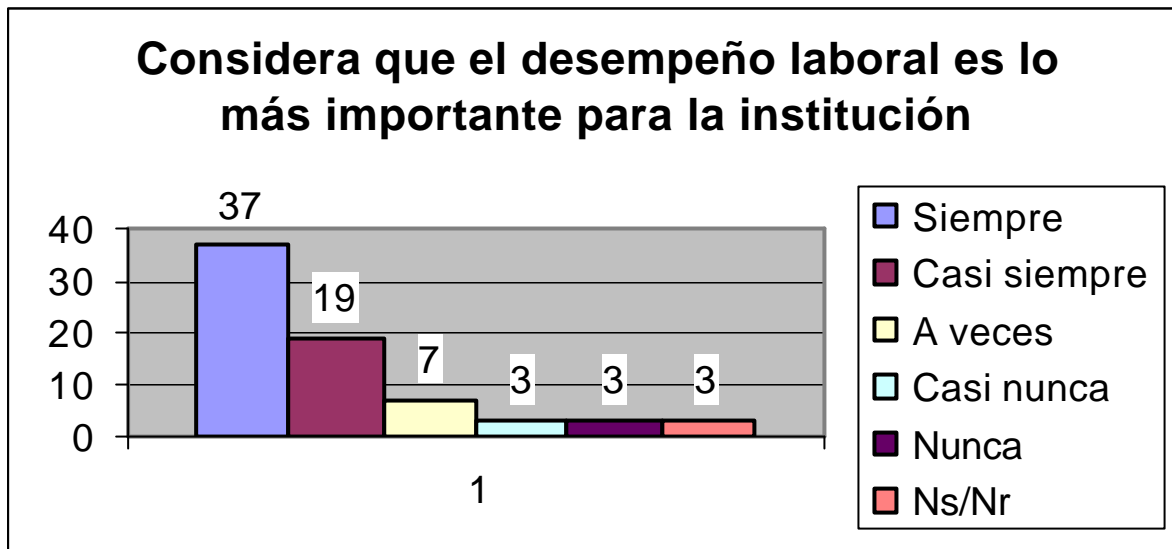
El ser humano orienta la conducta hacia objetivos y metas, bien sea organizacionales o personales, en respuesta a estímulos internos y externos que recibe. Es de esta manera que la motivación se define para el estudio como factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana y por lo tanto se relaciona con el desempeño laboral.

Por lo tanto la motivación se hace indispensable en el Area de Salud, pues la labor principal es directamente con seres humanos, que por lo general; están cruzando por algún problema y necesitan apoyarse en personas motivadas para seguir adelante.

A continuación se expondrán las respuestas graficadas de los colaboradores con el fin de dar respuesta a las percepciones que tienen en cuanto al desempeño laboral y las manifestaciones que de estos se derivan.



## GRÁFICO N. XIV



Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

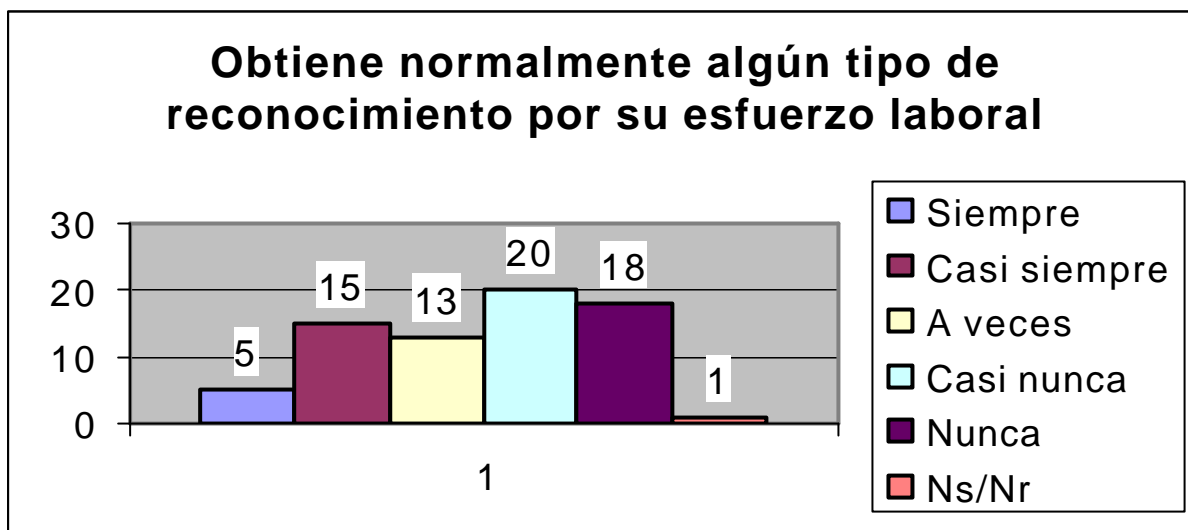
### Comentario:

Este gráfico demuestra que más del 50% de los funcionarios encuestados respondieron que siempre lo más importante para la institución que cualquier otra cosa es el desempeño laboral. Seguidamente un 27% de los funcionarios, lo correspondiente a 19 colaboradores respondió que casi siempre es lo más importante y minoritariamente un 18% de los funcionarios respondieron que a veces, casi nunca o nunca es lo más importante. Un 5% de los encuestados no sabían o no respondieron.

Este análisis representa que más del 75% del total de los colaboradores consideran que lo más importante para la organización es el desempeño laboral de cada uno de ellos, dejando por fuera otros rubros que pueden ser más importantes para los funcionarios, como lo son: la satisfacción, motivación y superación.

El desempeño de cada funcionario en sus labores es muy importante, pero ellos consideran que es lo único que se les valora.

**GRÁFICO N. XV**



Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

**Comentario:**

Este gráfico nos refleja que el 28% de los encuestados, lo que representa a 20 colaboradores, respondieron que casi nunca reciben ningún tipo de reconocimiento por parte de la institución por los desempeños y esfuerzos laborales. Otro grupo importante representada por 18 funcionarios, un 25% de los colaboradores respondieron que nunca han recibido ningún tipo de reconocimiento por el esfuerzo y esmero que dan día a día en sus lugares de trabajo. Por otra parte un 21% respondieron que casi siempre se les reconoce algún tipo de incentivo por el esfuerzo diario y constante por su dedicación y esfuerzo.

Este gráfico es muy equitativo en sus respuestas, por una parte el 55% responden de forma negativa y un 45% de forma positiva.

Lo que demuestra un balance sobre el tema de incentivos laborales entre los funcionarios de la unidad programática.

## ? **VARIABLE SATISFACCION LABORAL**

Este punto es una de las más importante porque manifiesta actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

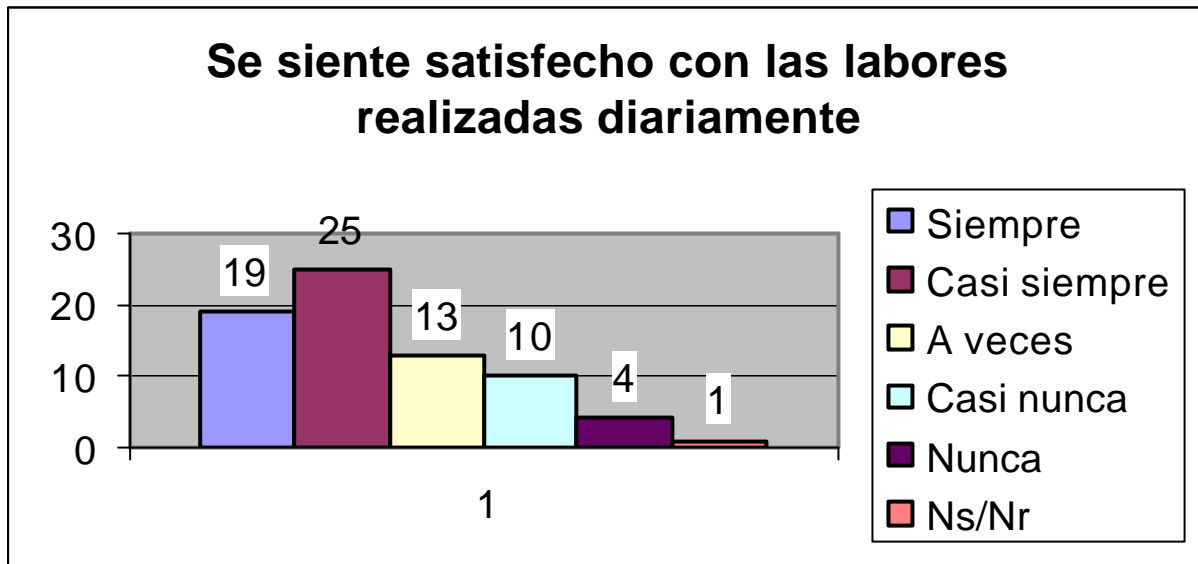
Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "debería ser".

La satisfacción laboral está relacionada a la cultura y clima organizacional de la empresa y también al desempeño laboral. Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Por otro lado, la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

A continuación se expondrán las respuestas graficadas de los colaboradores con el fin de dar respuesta a las percepciones que tienen en cuanto a la satisfacción laboral y las manifestaciones que de estos se derivan.

## GRÁFICO N. XVI



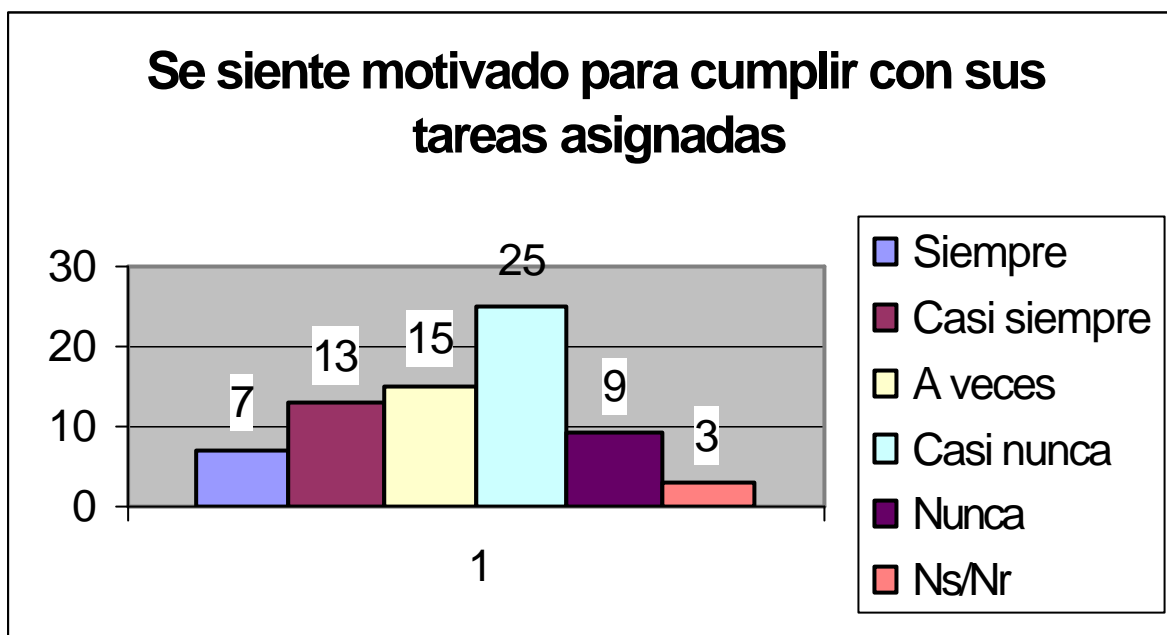
Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

### Comentario:

Este gráfico nos demuestra que 25 funcionarios encuestados, lo que representa un 35% de los encuestados, respondieron que se sienten satisfechos por las labores que realizan durante sus jornadas laborales. Un 27% de los funcionarios aseguran que siempre se sienten satisfechos y un representativo de un 21% aseguraron que casi nunca, nunca o no saben no responden si sienten satisfechos por sus trabajos realizados.

Este análisis refleja un alto porcentaje de satisfacción por parte de los funcionarios con relación a sus puestos de trabajos y las funciones específicas cada uno tiene responsabilidad, lo que es gratificante para ellos mismos y la institución.

## GRÁFICO N. XVII



Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

### Comentario:

Este gráfico demuestra que un 35% del total de los colaboradores encuestados respondieron que casi nunca se sienten motivados para cumplir con sus tareas asignadas, lo que refleja una alta incidencia de falta de motivación por parte de la institución, un 21% respondieron que a veces se sienten motivados. Solamente un 28% respondieron que siempre y casi siempre tienen motivación para cumplir con sus funciones y un 13% respondieron que nunca.

Este resultado demuestra la poca motivación de los funcionarios para cumplir a cabalidad con sus tareas, provocando problemas que alteran la relación laboral como descontentos y las pocas ganas de terminar lo que han empezado.

## ? **VARIABLE CALIDAD**

En la actualidad, las organizaciones ponen en práctica los principios de la calidad: mejora continua, aseguramiento, satisfacción de clientes, motivación de empleados, liderazgo y participación. Estos aspectos son fórmulas excelentes para asegurar el desarrollo de las personas y de las empresas.

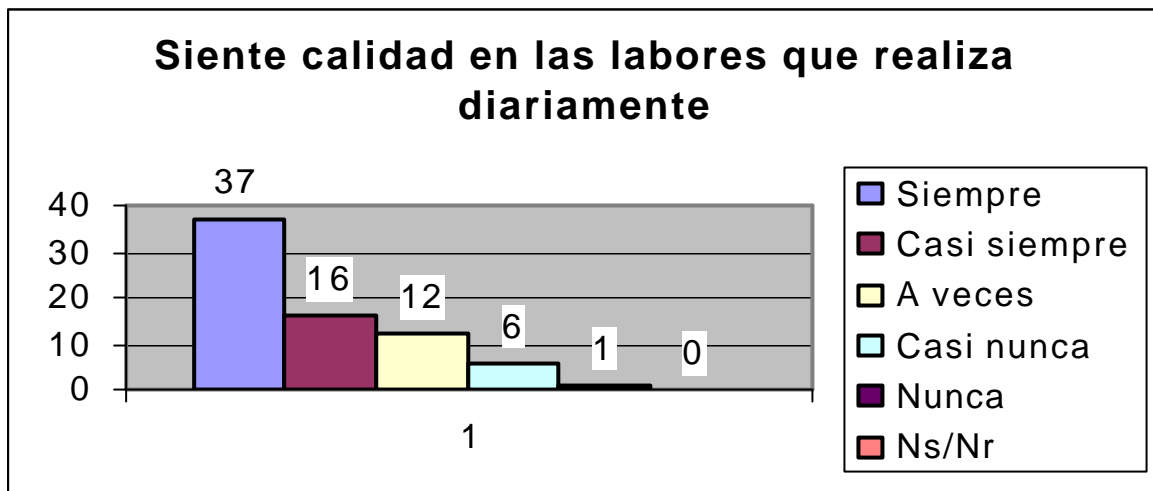
La calidad en el entorno laboral es real, es útil, es importante y sano. Es un bien necesario que conlleva a la perfección personal e institucional. Es importante recalcar que un buen servicio de calidad orientada hacia lo interno y externo de la organización, refleja una institución saludable, es decir, que los funcionarios se sienten bien y saben que lo que están haciendo es hecho de la mejor forma y esto a la vez hace que los clientes externos perciban un buen clima y cultura organizacional.

Si añadimos el factor de la responsabilidad social entra en juego además una ética social admirable y de indiscutibles beneficios para todos.

Las condiciones de la calidad de vida laboral, la presencia de un buen clima laboral, un nivel de salud mental organizacional satisfactorio, una buena presencia de programas de prevención de riesgos, la mínima existencia de accidentes y enfermedades profesionales, permiten minimizar la existencia de estrés patológico y el consumo de drogas ilegales y excesivo de alcohol junto a la auto medicación, elementos profundamente interrelacionados, que al final afectan el entorno laboral.

A continuación se expondrán las respuestas graficadas de los colaboradores con el fin de dar respuesta a las percepciones que tienen en cuanto a la calidad de sus funciones laborales y las manifestaciones que de estos se derivan.

## GRÁFICO N. XVIII



Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

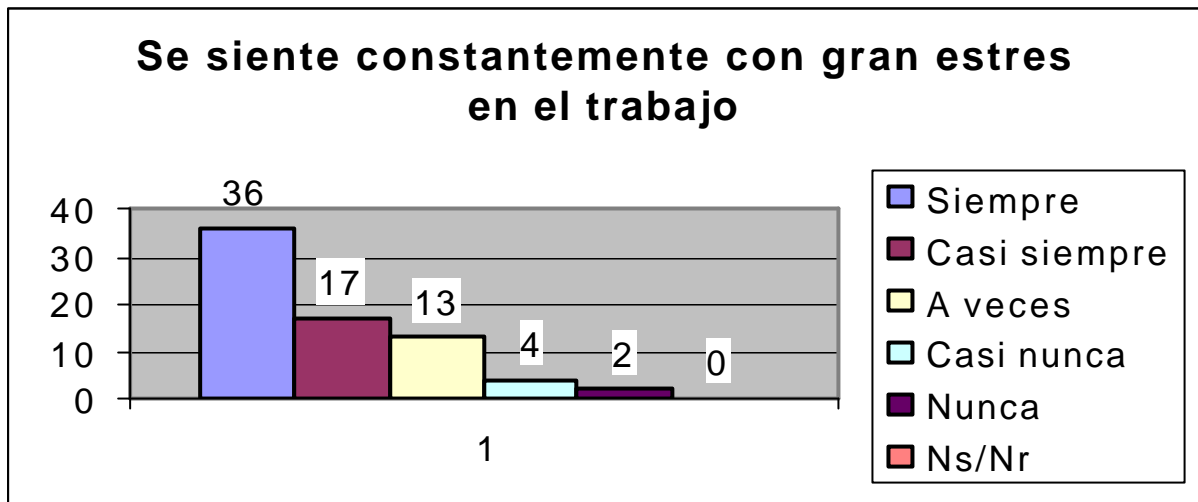
### Comentario:

En este gráfico se puede reflejar que la mayoría de los encuestados, un poco más del 90%, lo que representa a unos 60 funcionarios respondieron que siempre, casi siempre y a veces sienten que sus funciones y tareas son de calidad, es decir que se esfuerzan para que su trabajo final sea a raíz del esfuerzo constante y diario.

Por otra parte solo un 10% respondieron que casi nunca o nunca sienten que su trabajo sea de la calidad requerida o de la calidad que ellos mismos esperaban.

Esto refleja un alto índice de calidad en el trabajo o función que realiza cada uno de los funcionarios de la unidad programática, a pesar de la poca motivación que constantemente tienen a la hora de realizar sus funciones.

## GRÁFICO N. XIX



Fuente : Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

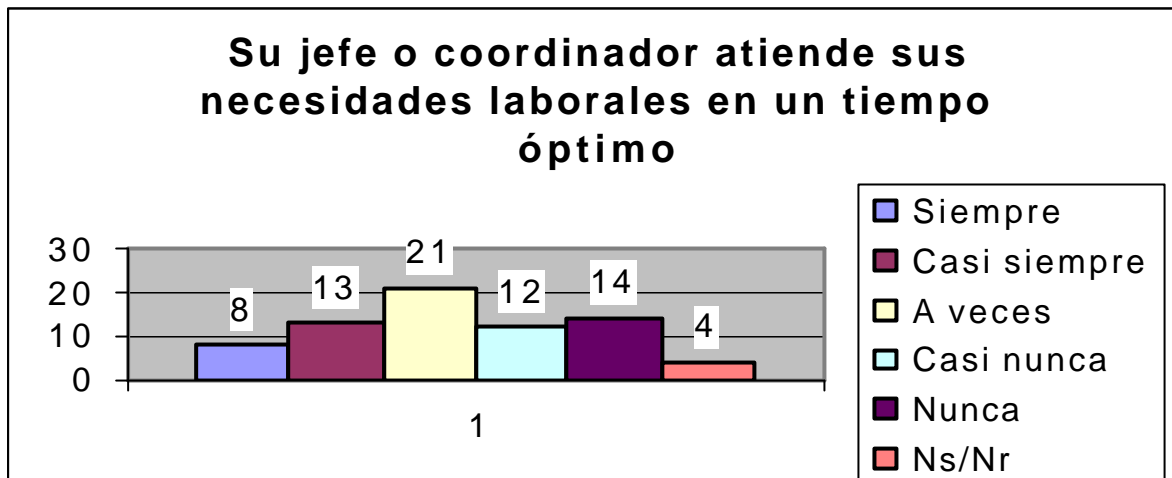
### Comentario:

Este gráfico nos demuestra que el más del 90% de los funcionarios del Area de Salud, se sienten con estrés laboral, y solamente un 50%, la mitad de los colaboradores encuestados, se sienten siempre con estrés.

Estas cifras son muy alarmantes porque reflejan un alto índice de problemas personales en la salud de los funcionarios, que puede afectar a un corto plazo la vida laboral de cada uno de ellos, y si no se maneja de inmediato esta situación, a un corto plazo puede expandirse a toda la población institucional.



## GRÁFICO N. XX



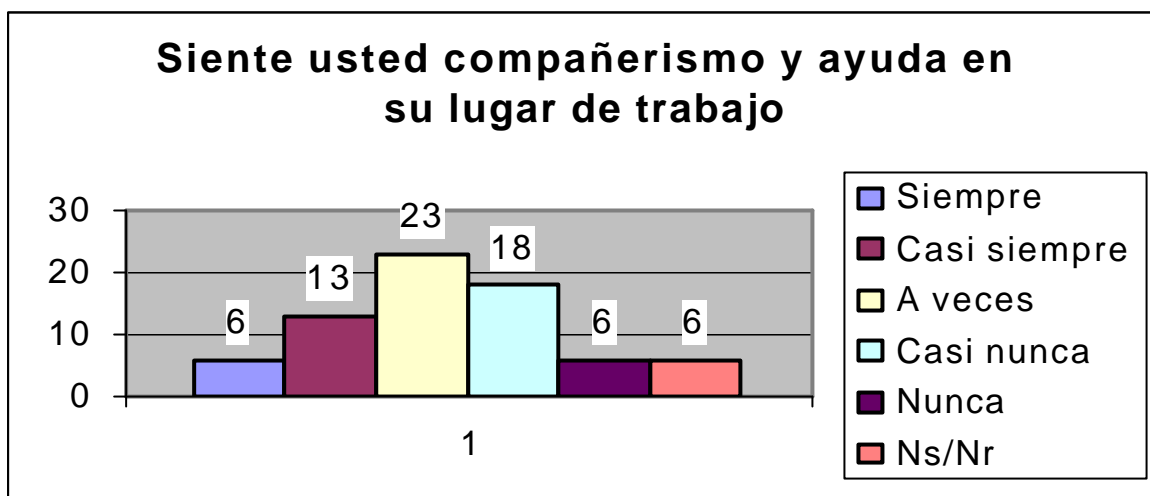
Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

### Comentario:

Este gráfico refleja que un 30% del total de los funcionarios encuestados respondieron que a veces sienten que su jefe o coordinador atiende sus necesidades y dan apoyo cuando este se le solicita, y un 20% de los funcionarios que representan a 14 colaboradores respondieron que nunca reciben atención de sus coordinadores cuando ellos se lo solicitan. Seguidamente un 18% de los funcionarios aseguran que casi siempre tienen atención inmediata de sus jefes cuando se le solicita y solo un 12% de los colaboradores aseguran que en el momento de la solicitud de atención siempre los atienden.

Este análisis refleja que un 45% de los funcionarios del Area de Salud no reciben la atención necesaria de sus coordinadores inmediatos cuando estos se lo solicitan, lo que significa que no se está dando apoyo laboral a los funcionarios que así lo requieren.

## GRÁFICO N. XXI



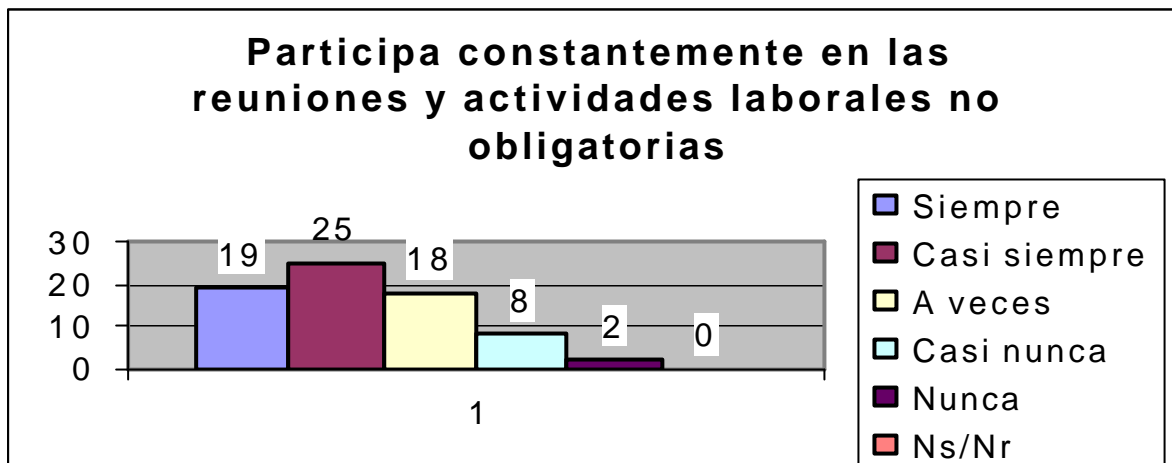
Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

### Comentario:

Este gráfico demuestra que un 32% del total de los colaboradores encuestados, aseguran que no sienten compañerismo ni reciben ayuda de sus compañeros de trabajo, lo que refleja un alto grado de individualidad laboral. Por otra parte un 25% de los funcionarios aseveran que casi nunca hay ayuda de otros compañeros para el cumplimiento de las tareas, lo que incide en la falta de apoyo si es requerido, y solo un 18% de los funcionarios dicen tener casi siempre ayuda de otros compañeros solamente cuando es estrictamente requerido.

Este análisis refleja el poco sentido de compañerismo entre los funcionarios del Area de Salud, lo que provoca un ambiente de egoísmo, poca solidaridad y colaboración laboral.

## GRÁFICO N. XXII

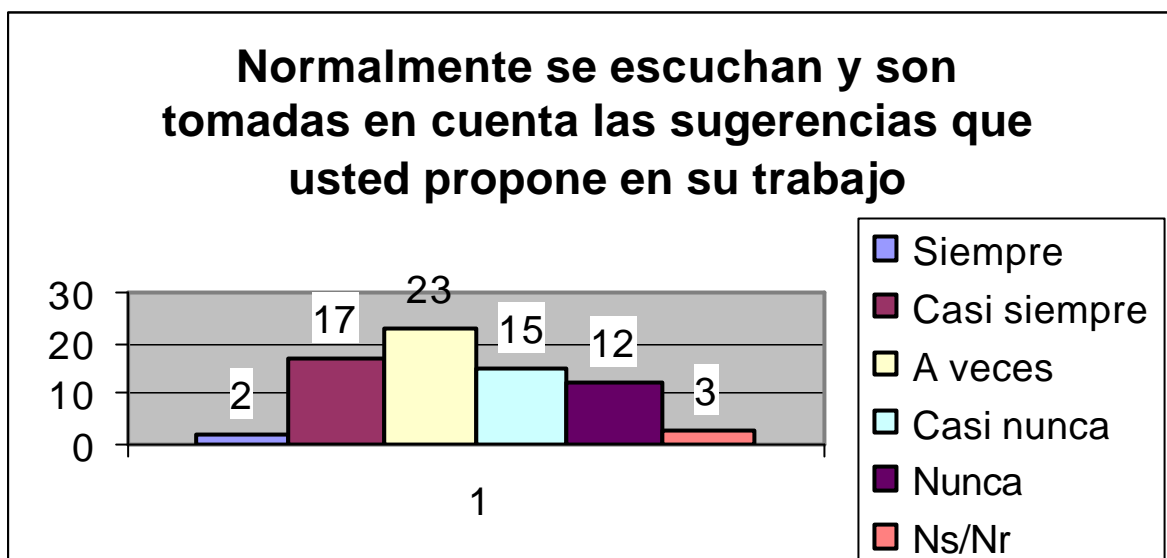


### Comentario:

Este gráfico nos demuestra que 25 funcionarios encuestados, lo que representativo por un 35%, respondieron que casi siempre participan en las reuniones que no son estrictamente obligatorias, es decir aquellas en las que se requiere participación para actividades complementarias como reuniones laborales y actos sociales. Seguidamente un 27% de los funcionarios aseveraron que siempre están participando y un 25% que casi siempre.

Esto nos demuestra que la participación en actividades laborales no obligatorias en el Area de Salud es de gran congruencia y asociación.

### GRÁFICO N. XXIII



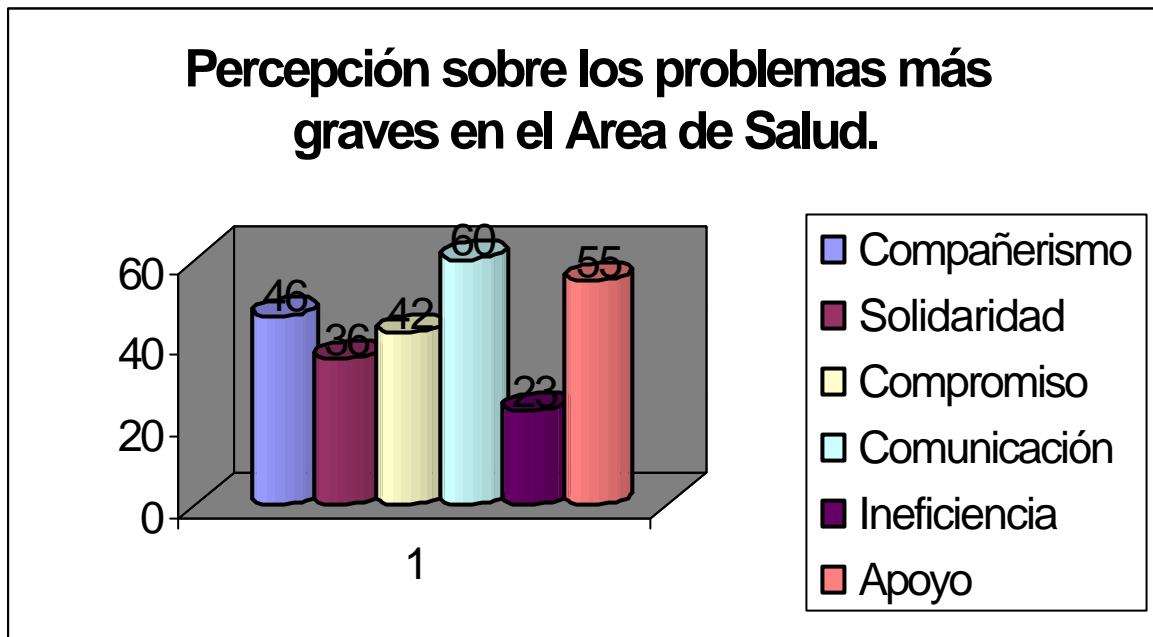
Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

#### Comentario:

Este gráfico refleja que un 32% de los funcionarios encuestados, lo que representa a 23 colaboradores, respondieron que a veces se escuchan o son tomadas las sugerencias que ellos proponen a sus coordinaciones. Un 24% de los funcionarios respondieron que casi siempre y seguidamente otro 21% de los funcionarios respondieron que casi nunca y un 17% de los funcionarios respondieron que nunca.

Es importante observar que un gran número de funcionarios del Area de Salud aseguran que sus comentarios y aportes no son tomados en cuenta por los coordinadores, es decir, que sus puntos de vistas no son tomados con la importancia requerida.

## GRÁFICO N. XXIV



Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

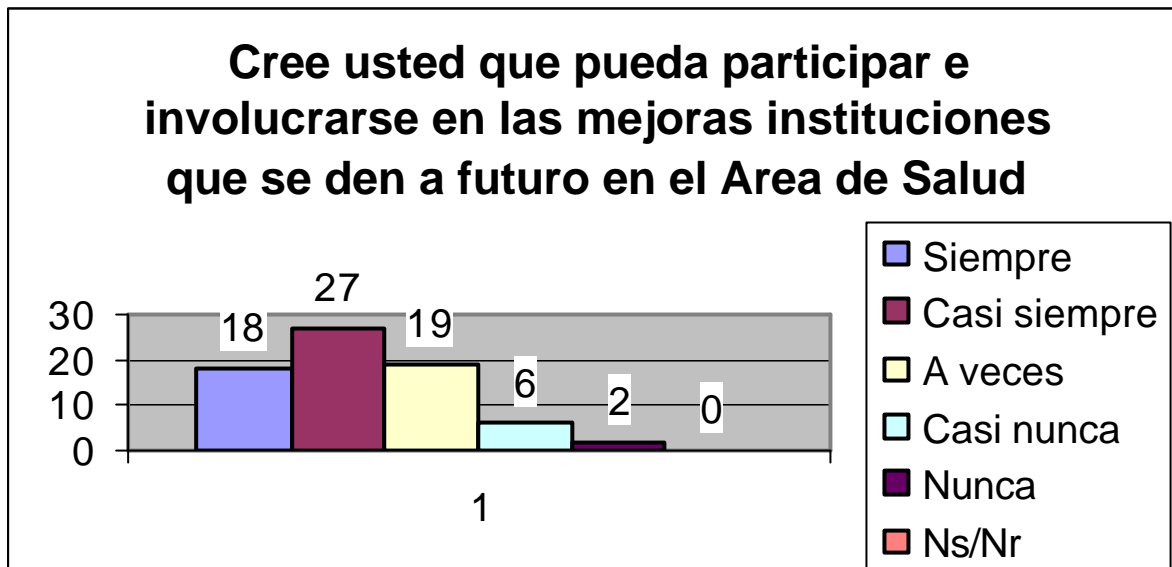
### Comentario:

Este gráfico nos demuestra los seis problemas que perciben los funcionarios del Área de Salud y que afectan la cultura organizacional.

El principal problema que afecta la cultura organizacional es la falta de comunicación entre los propios funcionarios y sus coordinaciones, seguidamente la falta de apoyo tanto institucional como laboral, la falta de compañerismo, el compromiso con el trabajo, la solidaridad y la ineficiencia.

Estos problemas dentro de la organización inciden en la conducta de los colaboradores y en consecuencia afectan la cultura organizacional.

## GRÁFICO N. XXV



Fuente: Cuestionario aplicado el 24/10/2004, a los funcionarios del ASD3

### Comentario:

Este gráfico nos demuestra que el 90% de los encuestados, lo que representa a 64 colaboradores, respondieron que están dispuestos a involucrarse en las mejoras instituciones que se den a futuro, por el motivo de que ellos pertenecen a la institución y las futuras mejoras envolverían a todos, consecuente para el beneficio de todos.

Es claro que este gráfico demuestra una futura mayor participación e interacción de casi el 100% de los colaboradores del Area de Salud, siempre y cuando se les deje participar de las reuniones que envuelven temas de la unidad programática.

## **CAPITULO QUINTO**

### **CONCLUSIONES**

El recurso humano es el elemento más indispensable y fundamental en esta y cualquier otra organización.

Pocas organizaciones tratan de modificar la cultura como un acto aislado, y esto no es posible porque esto envuelve a cada una de las personas que colaboran cada día en la organización.

- ? Al investigar el fenómeno de la cultura organizacional en una institución pública, se abstrae una dinámica global que envuelve a toda la organización y al sistema político institucional donde esta se opera.
- ? La organización se muestra un poco desintegrada, debido a la ausencia de lineamientos y políticas institucionales bien definidas, así como la falta de sistemas de información, control y evaluación constantes que ayuden a las autoridades institucionales a determinar una cultura optima para la realización de las actividades.
- ? Los trabajadores no perciben una orientación clara de la organización. Por eso se ha desarrollado en la unidad programática una cultura orientada hacia la des motivación de los funcionarios, lo que refleja una perdida de credibilidad en su propio accionar, que se refleja en la desarticulación en los procesos de trabajo.
- ? El comportamiento de los funcionarios, que conforman el Area de Salud, responde a determinados patrones de conducta que son reproducidos por la dinámica organizacional y reflejan un problema en la forma de ahondar y

enfrentar las situaciones que envuelven su entorno, así como en la forma de cómo se toman las decisiones.

- ? No se considera como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por la organización. Es necesario fomentar en el nivel jerárquico la necesidad de otorgar en los funcionarios la capacidad de conocimiento como vía hacia la competitividad, fomentando la participación con el propósito de elevar el caudal de conocimiento, lo que inclina la balanza hacia una consolidación organizacional que haga a las empresas entes más competitivos.
  
- ? Al no existir una cultura que se adapte a las exigencias de los funcionarios, se pierde el sentido organizacional, provocando el desaprovechamiento de las experiencias, la sub utilización y capacidades de los funcionarios, dado que su aporte en las decisiones apoya en la debilitación de la imagen institucional y en la pérdida de la legitimidad social y administrativa.
  
- ? Dentro de la unidad se han perdido el sentido de agrupación y de acción coordinada, las relaciones personales e interpersonales entre los funcionarios y las jefaturas se tornaron inestables. Esto repercute en la frustración del personal y en las condiciones del ambiente laboral, viviendo una atmósfera casi inhabitable por los funcionarios.
  
- ? La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, la equiparación de los niveles jerárquicos con los niveles operativos, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación son algunas de las nuevas reglas que demandan los funcionarios del Area de Salud.
  
- ? Los funcionarios se sienten satisfechos con su trabajo. No obstante, esa satisfacción es laboral, pero no es ni física ni emocional. Entre las necesidades emocionales que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las



necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización, identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia; y lamentablemente esas características no se están dando en la unidad programática.

- ? Se da una inflexibilidad institucional ante los cambios en la demanda e impermeabilidad de las jerarquías ante las críticas y consejos de los funcionarios.
- ? Es difícil eliminar el temor durante un intento de cambio de cultura organizacional, por que se le pide a las personas que se comporten o actúen de manera diferente a como lo han hecho tradicionalmente, y se obliga a la institución de cambiar políticas y reglamentos que has tenido durante mucho tiempo. Así, inevitablemente tendrán que enfrentar algunos fracasos, pues se les coloca en territorios no explorados.
- ? La principal influencia de la cultura organizacional sobre el proceso de cambio es que con frecuencia evita el enfrentamiento del funcionario con la realidad, lo que a su vez dificulta el análisis de las brechas existentes entre el actual (realidad) y lo necesario (deseado).
- ? La cultura puede facilitar u obstaculizar cualquier intento de introducir cambios en la organización, incluyendo las intenciones de mejorar la eficiencia y eficacia. Esto es especialmente cierto en cuanto a la implementación de acciones específicas que pretenden cambios en la manera de hacer las cosas.
- ? Se debe mostrar cambios que le permita a los integrantes de la unidad sentirse motivados y satisfechos en sus labores, al igual de apoyarlos para reducir los altos niveles de estrés que se están presentando constantemente en los funcionarios. Estas medidas ayudaran a mejorar el ambiente laboral y por ende la cultura organizacional.

- ? La cultura organizacional puede facilitar u obstaculizar cualquier intento de introducir cambios en la organización, incluyendo las intenciones de mejorar la eficacia y eficiencia de los colaboradores. Esto es especialmente cierto en cuanto a la implementación de acciones específicas que pretenden cambios en la manera de hacer las cosas.
  
- ? Los colaboradores han sido temerosos de perder la seguridad que le ofrece el sistema organizacional estructurado donde han estado envueltos durante todos estos tiempos, y que ellos están lamentablemente acostumbrados y envueltos.
  
- ? Los mandos jerárquicos deben plantearse como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano; lo cual es de vital importancia, para incrementar la efectividad y productividad.

Por eso, antes de iniciar procesos de cambio, se considera conveniente realizar una valoración de la cultura prevaleciente, determinar el grado de compatibilidad entre la cultura existente y los cambios propuestos, y si hay una brecha, buscar la manera de minimizar las resistencias que pueden producirse.

Si el cambio que se propone no es compatible con la cultura, posiblemente encontrará resistencias en la implementación. La fuerza de las resistencias irá en proporción directa al tamaño de la brecha. Pero si sucede lo contrario, y se encuentra que hay compatibilidad entre la cultura y el cambio propuesto, es probable que se obtendrá un nivel fuerte de apoyo.

Se concluye, que el comportamiento de los individuos, que conforman la unidad programática, responden a determinados patrones de conducta, que son reproducidos por la dinámica organizacional y reflejan un problema en la forma de abordar y enfrentar el trabajo y las tomas de decisiones.

## **CAPITULO SEXTO**

### **PROPUESTA**

#### **“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS QUE PERMITA LA CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA HACIA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL AREA DE SALUD DESAMPARADOS 3, DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL.”**

##### **6.1 GENERALIDADES**

El Area de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social, es el ente nacional encargado de brindar y promover programas de atención en salud a la población sudeste del cantón de Desamparados, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes en un corto, mediano y largo plazo.

No obstante, se hace necesario implementar un plan estratégico que permita el fortalecimiento de la cultura organizacional, como herramienta para el desarrollo institucional y humano, con el objetivo de alcanzar las metas institucionales propuestas y un mejor nivel de vida para sus funcionarios.

##### **6.2 OBJETIVOS**

###### *6.2.1 OBJETIVO GENERAL DE PROPUESTA*

1. Proponer un diseño estratégico de recursos humanos que permita la creación de una cultura organizacional orientada hacia el mejoramiento continuo en el Area de Salud Desamparados 3, de la Caja Costarricense de Seguro Social.

## **6.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE PROPUESTA**

- 1.1. Definir un programa estratégico de recursos humanos que contribuya al mejoramiento de la cultura organizacional.
- 1.2. Crear un plan de acción organizacional que contribuya al mejoramiento continuo de la cultura organizacional en el Área de Salud Desamparados 3.
- 1.3. Identificar las alternativas que sustenten el desarrollo del programa de recursos humanos basado en la cultura organizacional.

## **6.3 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS**

A continuación se presenta la propuesta de recursos humanos fundamenta en él diagnostico y las conclusiones del trabajo de investigación.

La estrategia consta de tres partes:

- ? Programa de difusión de la información, donde se capacitará a los empleados del Area de Salud Desamparados 3, sobre aspectos generalizaciones de la cultura organizacional.
- ? Plan de acción organizacional, donde se contemplan las características del programa.
- ? La identificación de alternativas para el desarrollo y continuidad del programa.

Esta estrategia de recursos humanos tiene como objetivo fundamental la integración y participación de los funcionarios a la cultura organizacional de su unidad de trabajo, con el fin de mejorar la atmósfera organizacional y por ende las relaciones entre los funcionarios.

### **6.3.1 PROGRAMA DE DIFUSION DE LA INFORMACION PARA CAPACITAR AL PERSONAL DEL AREA DE SALUD DESAMPARADOS 3, SOBRE EL TEMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Un cambio organizacional se desarrollará más satisfactoriamente si los funcionarios así lo creen conveniente y necesario. Es por esto, que la difusión de la información y la participación e integración total de los funcionarios es fundamental para este proceso de cambio institucional.

El programa esta fundamentado en cinco actividades, a saber:

#### **6.3.1.1 REUNION CON LA DIRECCION Y LAS COORDINACIONES DE DEPARTAMENTOS**

Esta actividad tiene como propósito presentar los resultados obtenidos de la investigación sobre la cultura organizacional de la unidad programática, con el fin de reunir e intercambiar datos, para luego estudiar las características primordiales que se arrojaron durante el mismo, con el propósito de obtener el respaldo gerencial de la institución.

La reunión estará programada para una sesión de trabajo de cuatro horas en la oficina de la Dirección Médica del Area de Salud y participarán: la Dra. Carmen Peralta Miranda (Directora), Dra. Isela Navarrete Fajardo (Coordinadora General), Lic. Walter Navarro León (Coordinador de Enfermería), Msc. Lisett Serrú Díaz (Coordinadora de Equipo de Apoyo), Licda. Marjorie Chavez Anchoa (Administradora) y la Licda. Norma Blandón Obando (Coordinadora de Registros y Estadística), lo cual también integran el Equipo de Apoyo.

En esta reunión se decidirá los días requeridos para la presentación de la capacitación a los funcionarios, lo cual se estima que será de tres días, lo que se impartirá desde la 1 PM hasta las 4 PM.

Por ser los funcionarios principalmente de EBAIS no se puede cerrar en totalidad las consultas y atenciones a los usuarios, lo que será necesario dividir a los 83 funcionarios del Area de Salud en dos grupos, para la comodidad del expositor y de los mismos funcionarios.

Se les enviará la invitación por medio escrita y electrónica a todos los funcionarios en carácter de presencia obligatorio, para asegurar el aprovechamiento general de todos los funcionarios y por ende el involucramiento y participación de todos.

Se pretende impartir la capacitación – taller en el primer trimestre del año 2005, una autoevaluación local un mes después del taller y en el último trimestre del año estudiar y evaluar los cambios que se desarrollaron en la cultura organizacional.

#### 6.3.1.2 TALLER DE PRESENTACION

El taller se realizará en el Auditorio de la Clínica Marcial Fallas Díaz en Desamparados, frente a las instalaciones del Area de Salud.

Esta actividad de presentación tiene como objetivo exponer a los funcionarios el tema a tratar y las causas que lo generó y a la vez agradecer la participación activa y directa que tuvieron en la esta investigación y demostrar las conclusiones que se pautaron.

El taller se dividirá en dos partes:

- ? Una primera parte teórica donde se expondrán todas las características esenciales de la cultura organizacional.
- ? Una segunda parte practica - participativa donde los funcionarios podrán aplicar sus dudas y conocimientos, e interrelacionarse entre sí para que ellos mismos expongan sus ideas y soluciones.

### 6.3.1.3 CURSO DE CAPACITACION

El objetivo de esta actividad será de implementar el taller que consiste en desarrollar las características esenciales que pueden hacer que la institución evolucione en el plano organizacional, mejorando y adaptando una cultura donde sus funcionarios se sientan parte integral de la institución.

El taller se enfocará en temas claves como: generalidades de la cultura organizacional, desempeño laboral, satisfacción, motivación, compromiso organizacional, comunicación, trabajo en equipo, participación organizacional, entre otros aspectos.

El taller se programará de la siguiente manera:

#### Taller de Difusión e Información

<b>DÍAS</b>	<b>TEORICA</b> <b>1 hora y ½</b>	<b>PRACTICA</b> <b>PARTICIPATIVA</b> <b>1 hora</b>
<b>PRIMER DÍA</b>	Temas: ? Introducción al tema ? Generalidades ? Otros temas de importancia	Integral los conocimientos generales con el propósito de conocer las dudas e inquietudes de los funcionarios y a la vez permitir la interacción de los funcionarios con sus jefaturas. Meza redonda.
<b>SEGUNDO DIA</b>	Temas: ? Desempeño }      laboral ? Satisfacción } ? Motivación }	Hacer ejercicios de equipo en donde se formarán grupos de 4 personas, con el fin de fomentar el trabajo en equipo.

<b>TERCER DIA</b>	Temas: ? Comunicación } organizacional ? Participación } ? Compromiso }	1. Lluvia de ideas y participación de los funcionarios en las conclusiones del taller. 2. Incentivar la participación de los funcionarios en las tomas de decisiones. 3. Retroalimentación. 4. Despedida y agradecimiento
-------------------	--	--

Participarán en interacción las coordinaciones con todos los funcionarios operativos de la unidad programática.

Este taller tiene la finalidad de divulgar y reproducir la experiencia a todos los funcionarios, en una forma participativa en donde todos puedan externalizar sus conocimientos y vivencias con el fin de recopilar información que puedan ser utilizada en el mejoramiento de la cultura organizacional de la institución.

Con la alta participación que se espera de los funcionarios, se permitirá reducir la resistencia al cambio, donde se incentivará la confianza en sí mismos, la participación activa, el respeto por cada uno de ellos y la comunicación.

Después de concluido el taller, se pretende que en el último trimestre del año, se haga un recuento de las mejoras institucionales, y se expongan las ventajas que la organización ha percibido por el cambio que cada funcionario aportó durante el taller en mención.



#### 6.3.1.4 TALLERES EN EQUIPO

Esta actividad tiene el propósito de elaborar y ejecutar los planes de acción, para mejorar las relaciones interpersonales y jerárquicas en el ámbito local, con el fin de incentivar y fortalecer el liderazgo innato en cada funcionario, comunicación del equipo y la calidad en la prestación de los servicios al usuario externo.

Este taller se realizará en las salas de reunión que hay en cada EBAIS, y deben de participar todos los miembros del equipo de atención.

Este taller estará a cargo del Equipo de Apoyo del Area de Salud, unos dos meses después de finalizar el taller.

#### 6.3.1.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Los resultados obtenidos del taller deberán ser evaluados constantemente por el Equipo de Apoyo del Area de Apoyo, para procurar su seguimiento, y es la responsabilidad de todos los funcionarios velar de que esto suceda.

### **6.4 PLAN DE ACCION ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL AREA DE SALUD DESAMPARADOS 3, DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

De conformidad con los resultados y las conclusiones del diagnostico derivado de la investigación, se reflejaron aspectos observables de gran transcendencia en la cultura organizacional de la unidad programática, tales como la poca participación, compromiso organizacional, la perdida de valores compartidos, el poco o escaso

trabajo en equipo, las dificultades de comunicación entre los diferentes niveles y la falta de apoyo por parte de las coordinaciones.

#### 6.4.1 PLAN DE ACCION PARA INCENTIVAR LA PARTICIPACION Y EL COMPROMISO DE LOS FUNCIONARIOS

Promover la “Educación para la participación”, para incentivar en los funcionarios la participación como un valor, a la vez aumentar la solidaridad directa e indirecta en la toma de decisiones de gran relevancia para el Area de Salud, integrarlos a las charlas y desarrollar conciencia de la importancia del compromiso que tienen cada uno de ellos con la institución.

#### 6.4.2 PLAN DE ACCION PARA INCENTIVAR EL TRABAJO EN EQUIPO

Es fundamental precisar lo que son los “EQUIPOS DE TRABAJO”, e incentivar:

- 1) La relación inicial entre las personas, iniciándose así un camino de desarrollo que no acabará nunca mientras el grupo exista como tal.
- 2) Modificar las relaciones con nuestros semejantes y con el entorno en general.
- 3) Incentivar el ideal de que los equipos son grupos donde los individuos se puedan sentir seguros, deseados y necesitados, donde se pueden aceptar a sus compañeros y saben que ellos son aceptados y en donde los intereses y las motivaciones de los miembros se conocen y son compartidas.
- 4) Que la responsabilidad es tanto individual como conjunta.
- 5) Fomentar las discusiones abiertas y las reuniones; el objetivo es la resolución de problemas de manera activa.
- 6) Evaluar en grupos de trabajo los resultados obtenidos apartir de la implementación de estos puntos.

#### 6.4.3 PLAN DE ACCION PARA SUPERAR LAS DIFICULTADES DE LA COMUNICACIÓN

Realizar un diagnostico de los problemas de comunicación, por medio de un ejercicio de lenguaje donde todos los funcionarios participen e integren ideas a desarrollar para solventar así esta problemática.

#### 6.4.4 PLAN DE ACCION PARA ENFRENTAR LA PERDIDA DE VALORES

Incentivar en los funcionarios la necesidad individual y colectiva de arraigar los valores a sus vidas, mediante carteles y pósters llamativos donde se señalen los valores más importantes: solidaridad, respeto, democracia, responsabilidad, entre otros y adoptar un nuevo sistema de valores basado en los valores humanos y en la regla áurea enseñada por las tradiciones espirituales de la Humanidad. Es preciso expandir esos valores desde el nivel individual al nivel colectivo con el fin de procurar la vida a largo plazo de la institución como un todo.

Reflejar el servicio a la Humanidad como propósito de la vida humana. La creación de una conciencia de que el servicio a la Humanidad es el propósito de la vida humana, ayudará a forjar como base para el futuro que ayudará en la mejora de los intereses de la Humanidad.

#### **6.5 ALTERNATIVAS QUE SUSTENTEN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

El diagnostico de la investigación reflejó que hay crisis en ciertas características de la cultura organizacional, evidenciando la necesidad de hacer cambios para su mejoramiento.

Por consiguiente, se requiere alternativas urgentes que permitan desarrollar de manera integral el programa de recursos humanos basado en la cultura organizacional.

? Crear una Comisión de Valores:

Con la finalidad de evaluar los valores institucionales con los valores arraigados de los funcionarios, para buscar un balance que permita integrar las necesidades individuales y colectivas de los funcionarios con su entorno laboral. Esta comisión estará integrada por cuatro funcionarios de la unidad programática.

? Velar por la participación y compromiso organizacional:

Desarrollar un programa de integración que permita que los funcionarios participen constantemente en las decisiones que se tomen entorno a la institución, hacerlos sentirse que los comentarios e ideas que ellos puedan aportar sean tomados en cuenta y que sean analizadas para buscar la decisión correcta. Incentivar el compromiso de los funcionarios con la organización, mediante charlas que desarrollen sentimientos de pertenencia de los funcionarios a su trabajo. Es responsabilidad del Equipo de Apoyo y de los funcionarios velar para que se cumplan.

? Incrementar el trabajo en equipo:

Por medio de tareas comunes, incentivar a los funcionarios de trabajar en equipos y cooperar con los demás, reflejando las ventajas para ellos mismos de colaborar para que las tareas no se sientan de modo pesado, sino de modo equitativo; procurando que cada funcionario no se vuelva un 100% dependiente de sus compañeros.

## 6.6 CRONOGRAMA

### PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS QUE PERMITA LA CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA HACIA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL AREA DE SALUD DESAMPARADOS 3, DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	IMPLEMENTACION EN MESES(2005)
PROGRAMA DE DIFUSION DE LA INFORMACION PARA CAPACITAR AL PERSONAL DEL AREA DE SALUD DESAMPARADOS 3, SOBRE EL TEMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL	I TRIM
PLAN DE ACCION ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL AREA DE SALUD DESAMPARADOS 3, DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL	III TRIM
ALTERNATIVAS QUE SUSTENTEN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	DURANTE EL AÑO

## 6.7 PRESUPUESTO

### PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS QUE PERMITA LA CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA HACIA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL AREA DE SALUD DESAMPARADOS 3, DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL

PRESUPUESTO AL 31 DE MARZO 2005

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO ALIMENTACION (CAFE) Y MATERIAL DIDACTICO PLATO INCLUYE: TÉ O CAFÉ CON 3 BOQUITAS DULCES O SALADAS (MIXTAS)
PROGRAMA DE DIFUSION DE LA INFORMACION PARA CAPACITAR AL PERSONAL DEL AREA DE SALUD DESAMPARADOS 3, SOBRE EL TEMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL	POR CADA FUNCIONARIO= 550.50 colones por día TOTAL 137.074.50 colones la alimentación  MATERIAL DE APOYO DIDACTICO= 200,00.00 colones
PLAN DE ACCION ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL AREA DE SALUD DESAMPARADOS 3, DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL	CONFECCION DE CARTELES O POSTERS (15)= 75.000.00 colones
ALTERNATIVAS QUE SUSTENTEN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL <b>COSTO PRESUPUESTARIO</b>	SIN COSTO          <b>412.074.50 colones</b>

- ? Los costos de bocadillos y bebidas son brindados por la Repostería las Delicias.
- ? Los costos del material didáctico son de la Imprenta Horizonte, con un precio de 5.000.00 colones cada cartel.
- ? Los costos serán saldados del presupuesto general de capacitación del Area de Salud.

## BIBLIOGRAFIA

Egan, Gerald. El valor agregado de los empleados en las organizaciones.1996. Prentice Hall México.

Guillen, Carlos. Psicología del trabajo para relaciones laborales.2000.Mc Graw-Hill España.

Méndez, Carlos. Metodología. 3 edición. Mc Graw-Hill Colombia

Muijen, Van. Comportamiento humano en las organizaciones.1997.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 10 edición. Editorial Prentice Hall. México. 2004

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8 edición. Editorial Prentice Hall. México. 2000

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 7 edición. Editorial Prentice Hall. México. 1999

Schein, Edgar. Psicología Organizacional. 5 edición. Mc Graw-Hill.1998

CCSS. Manual de la Institución. 2000. Costa Rica

[www.ccss.ac.cr](http://www.ccss.ac.cr)

[www.conceptosclimaycultura.com](http://www.conceptosclimaycultura.com).

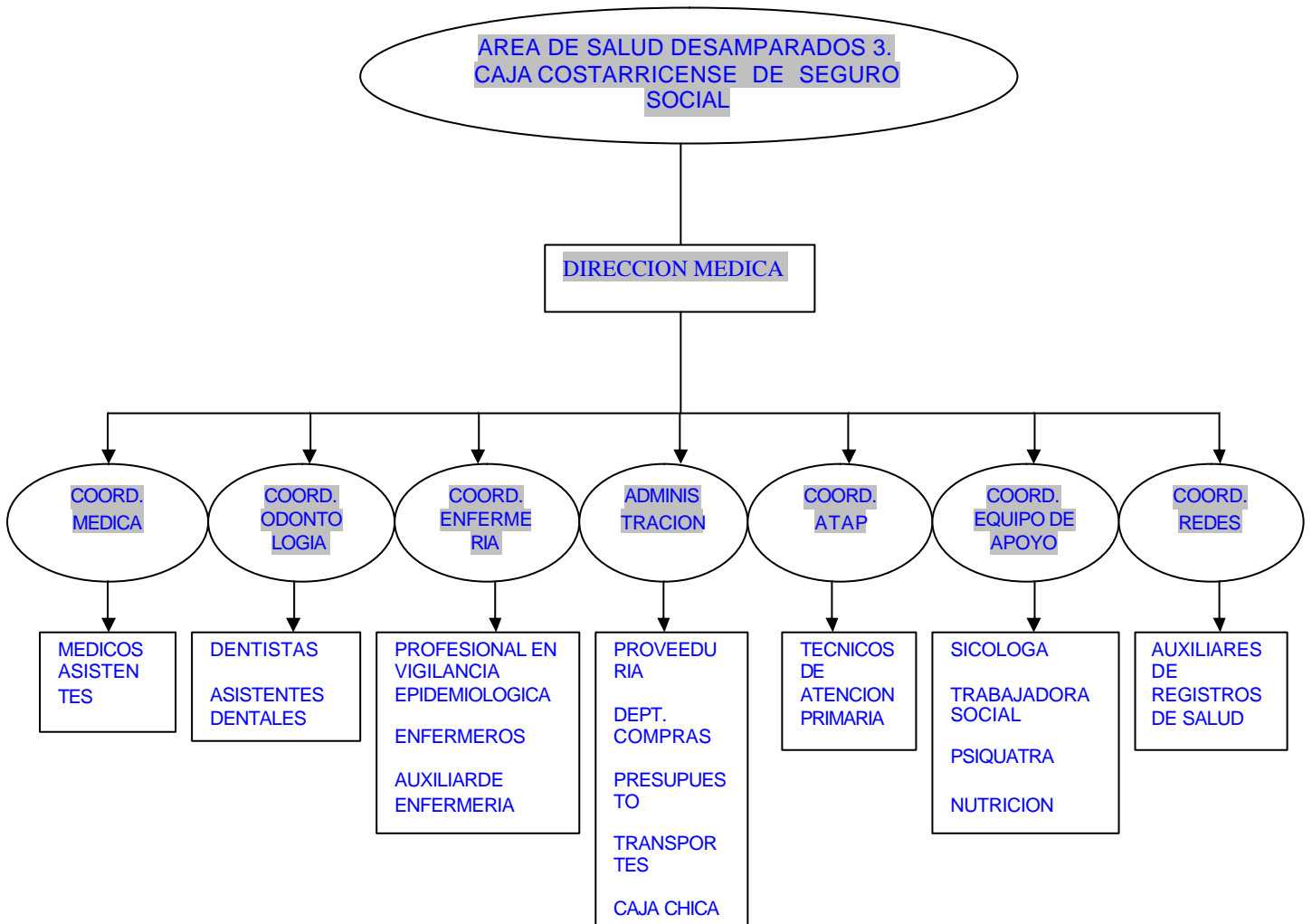
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.google.com](http://www.google.com)

# ANEXOS



## ORGANIGRAMA



## ENCUESTA

### CULTURA ORGANIZACIONAL

Con el fin de analizar la cultura organizacional de nuestra Area de Salud, se le pide que de respuesta a esta serie de interrogantes, con el propósito de conocer el ambiente laboral que día a día vivimos en nuestro lugar de trabajo y así evidenciar las debilidades de nuestra organizacional y entre todos ayudar a dar soluciones. Su colaboración es de gran ayuda. **Gracias**

Marque con una X la respuesta que más se sienta usted identificado.

1. ¿En cual grupo de edad se encuentra usted?

Menos de 25 años \_\_\_\_\_ (8)      25 a 34 años \_\_\_\_\_ (22)  
35 a 55 años \_\_\_\_\_ (37) Más de 56 años \_\_\_\_\_ (5)

2. ¿Cuanto tiempo tiene laborando para la institución:

Menos de 1 año \_\_\_\_\_ (7)  
De 1 a 5 años \_\_\_\_\_ (17)  
De 6 a 10 años \_\_\_\_\_ (10)  
De 11 a 15 años \_\_\_\_\_ (15)  
Más de 16 años \_\_\_\_\_ (23)

3. ¿Cuál es su nivel profesional?

Profesional titulado \_\_\_\_\_ (24)  
Técnico calificado \_\_\_\_\_ (19)  
Trabajador semi-calificado \_\_\_\_\_ (17)  
Otro \_\_\_\_\_ (12)

4. ¿Conoce usted o ha oído hablar sobre cultura organizacional? .

Mucho \_\_\_\_\_ (3) Lo suficiente \_\_\_\_\_ (15) Mas o menos \_\_\_\_\_ (32)  
Un poco \_\_\_\_\_ (19) Nada \_\_\_\_\_ (12)

5. Le han informado alguna vez la importancia para la institución de una cultura organizacional.

Sí \_\_\_\_\_ (17)  
No \_\_\_\_\_ (10)  
Ns/Nr \_\_\_\_\_ (45)

6. Se siente usted parte de la cultura organizacional establecida.

Sí \_\_\_\_\_(8)

No \_\_\_\_\_(45)

Ns/Nr \_\_\_\_\_(19)

7. Considera usted que la cultura organizacional de su lugar de trabajo es semejante a su modo de pensar y creer.

Siempre \_\_\_\_\_(5) Casisiempre \_\_\_\_\_(14) A veces \_\_\_\_\_(27) Casinunca \_\_\_\_\_(1) Nunca \_\_\_\_\_(8) Ns/Nr \_\_\_\_\_(17)

8. Se acopla usted fácilmente a los valores y creencias de la institución.

Siempre \_\_\_\_\_(13) Casisiempre \_\_\_\_\_(26) A veces \_\_\_\_\_(15) Casinunca \_\_\_\_\_(10) Nunca \_\_\_\_\_(5) Ns/Nr \_\_\_\_\_(3)

9. Siente usted que la cultura organizacional es compartido (a) por todos los compañeros (colaboradores) de trabajo.

Siempre \_\_\_\_\_(7) Casisiempre \_\_\_\_\_(13) A veces \_\_\_\_\_(20) Casinunca \_\_\_\_\_(8) Nunca \_\_\_\_\_(12) Ns/Nr \_\_\_\_\_(12)

10. Siente usted que todos los miembros de la organización participan en la cultura organizacional.

Siempre \_\_\_\_\_(6) Casisiempre \_\_\_\_\_(17) A veces \_\_\_\_\_(15) Casinunca \_\_\_\_\_(19) Nunca \_\_\_\_\_(6) Ns/Nr \_\_\_\_\_(9)

11. Se siente usted comprometida con la cultura organizacional.

Siempre \_\_\_\_\_(7) Casisiempre \_\_\_\_\_(7) A veces \_\_\_\_\_(8) Casinunca \_\_\_\_\_(25) Nunca \_\_\_\_\_(13) Ns/Nr \_\_\_\_\_(12)

12. ¿Cómo considera usted la cultura organizacional en su lugar de trabajo?

Excelente \_\_\_\_\_(2) Muy bueno \_\_\_\_\_(15) Bueno \_\_\_\_\_(20) Regular \_\_\_\_\_(19) Malo \_\_\_\_\_(8) Ns/Nr \_\_\_\_\_(8)

13. Comparte usted los mismos objetivos y metas de la mayoría de sus compañeros.

Siempre \_\_\_\_\_(12) Casisiempre \_\_\_\_\_(18) A veces \_\_\_\_\_(8) Casinunca \_\_\_\_\_(25) Nunca \_\_\_\_\_(4) Ns/Nr \_\_\_\_\_(5)

14. Considera usted que el desempeño laboral es lo más importante para la institución.

Siempre \_\_\_\_\_(37) Casisiempre \_\_\_\_\_(19) A veces \_\_\_\_\_(7) Casinunca \_\_\_\_\_(3) Nunca \_\_\_\_\_(3) Ns/Nr \_\_\_\_\_(3)

15. Normalmente obtiene algún tipo de reconocimiento por su esfuerzo laboral.

Siempre \_\_\_\_\_(5) Casisiempre \_\_\_\_\_(15) A veces \_\_\_\_\_(13) Casinunca \_\_\_\_\_(20) Nunca \_\_\_\_\_(18) Ns/Nr \_\_\_\_\_(1)

16. Esta usted satisfecho con las labores que usted realiza diariamente en su trabajo.

Siempre\_\_\_\_\_ (19) Casisiempre\_\_\_ (25) A veces\_\_\_\_\_ (13) Casinunca\_\_\_ (10) Nunca\_\_\_\_\_ (4) Ns/Nr\_\_\_\_\_ (1)

17. Se siente usted motivado para cumplir con sus tareas asignadas.

Siempre\_\_\_\_\_ (7) Casisiempre\_\_\_\_\_ (13) A veces\_\_\_\_\_ (15) Casinunca\_\_ (25) Nunca\_\_\_\_\_ (9) Ns/Nr\_\_\_\_\_ (3)

18. Siente usted calidad en las labores que desempeña durante la jornada laboral.

Siempre\_\_\_\_\_ (37) Casisiempre\_\_\_\_\_ (16) A veces\_\_\_ (12) Casinunca\_\_\_\_\_ (6) Nunca\_\_\_\_\_ (1) Ns/Nr\_\_\_\_\_ (0)

19. Se siente constantemente con gran estrés en su lugar de trabajo.

Siempre\_\_\_\_\_ (36) Casisiempre\_\_\_ (17) A veces\_\_\_\_\_ (13) Casinunca\_\_\_\_\_ (4) Nunca\_\_\_\_\_ (2) Ns/Nr\_\_\_\_\_ (0)

20. Su jefe o coordinador atiende sus necesidades de manera oportuna cuando usted se lo solicita.

Siempre\_\_\_\_\_ (8) Casisiempre\_\_\_ (13) A veces\_\_\_\_\_ (21) Casinunca\_\_\_\_\_ (12) Nunca\_\_\_\_\_ (14) Ns/Nr\_\_\_\_\_ (4)

21. Siente usted compañerismo y ayuda en su lugar de trabajo.

Siempre\_\_\_\_\_ (6) Casisiempre\_\_\_\_\_ (13) A veces\_\_\_\_\_ (23) Casinunca\_\_ (18) Nunca\_\_\_\_\_ (6) Ns/Nr\_\_\_\_\_ (6)

22. Participa constantemente en las reuniones y actividades laborales no obligatorias.

Siempre\_\_\_\_\_ (19) Casisiempre\_\_\_ (25) A veces\_\_\_\_\_ (18) Casinunca\_\_\_\_\_ (8) Nunca\_\_\_\_\_ (2) Ns/Nr\_\_\_\_\_ (0)

23. Normalmente se escuchan y son tomadas en cuenta las sugerencias que usted propone en su trabajo.

Siempre\_\_\_\_\_ (2) Casisiempre\_\_\_ (17) A veces\_\_\_\_\_ (23) Casinunca\_\_\_\_\_ (15) Nunca\_\_\_\_\_ (12) Ns/Nr\_\_\_\_\_ (3)

24. De las siguientes variables, identifique la que usted cree que son las más graves en la institución.

Falta de Compañerismo\_\_\_\_\_ (46)

Falta de Solidaridad\_\_\_\_\_ (36)

Falta de Compromiso\_\_\_\_\_ (60)

Falta de Comunicación\_\_\_\_\_ (42)

Ineficiencia\_\_\_\_\_ (36)

Falta de Apoyo\_\_\_\_\_ (46)

25. Cree usted que pueda participar e involucrarse en las mejoras institucionales que se den a futuro.

Siempre \_\_\_\_\_(18) Casisiempre \_\_\_\_\_(27) A veces \_\_\_\_ (19) Casinunca \_\_\_\_\_(6) Nunca \_\_\_\_\_(2) Ns/Nr \_\_\_\_\_(0)

**Ronald White Little**

Aplicado el 24/10/2004