

# Clima y Cultura Organizacional en el marco de la Positividad Normativa de una Institución de Salud Pública

Dr. Oswaldo Ortega

*Desarrollo de la ingeniería y arquitectura para  
el diseño y construcción de un futuro  
sostenible*

[www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx)



# INTRODUCCIÓN

## DIAGNÓSTICO



Proceso de comparación entre dos situaciones

Detecta problemas para generar planes y proyectos

*Desarrollo de la ingeniería y arquitectura para el diseño y construcción de un futuro sostenible*

# INTRODUCCIÓN

Creados, transmitidos,  
aprendidos y  
practicados por quienes  
conforman las  
organizaciones.

Cultura  
organizacional:



Comportamiento  
colectivo ante ciertos  
acontecimientos

Creencias, valores y  
conceptos comunes

# INTRODUCCIÓN

Describe las percepciones más relevantes de la organización desde la visión de quienes la integran

Clima organizacional



Conjunto de percepciones subjetivas que la colectividad de una organización aprecia al interior de la misma

Define los rasgos del ambiente y sirve para planear los objetivos y metas a seguir

*Desarrollo de la ingeniería y arquitectura para el diseño y construcción de un futuro sostenible*



# INTRODUCCIÓN

## Cultura y clima organizacional permiten generar estrategias para favorecer:

Integración

Comunicación

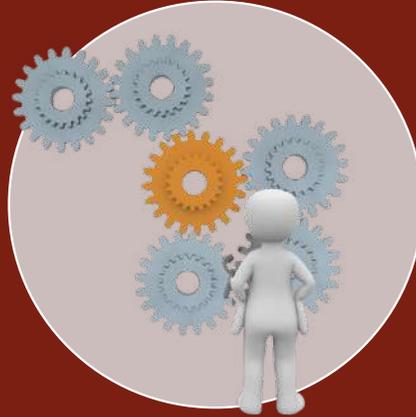
Motivación

Resolución de  
conflictos



*Desarrollo de la ingeniería y arquitectura para  
el diseño y construcción de un futuro  
sostenible*

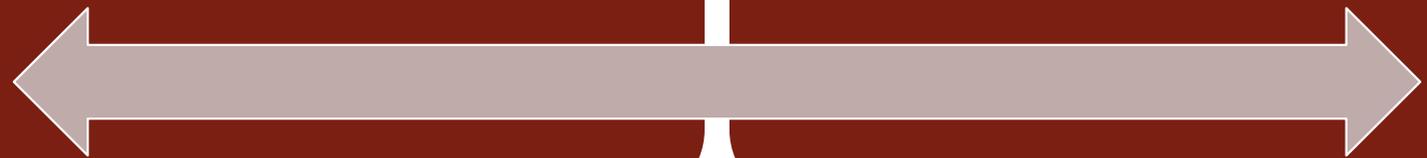
# INTRODUCCIÓN



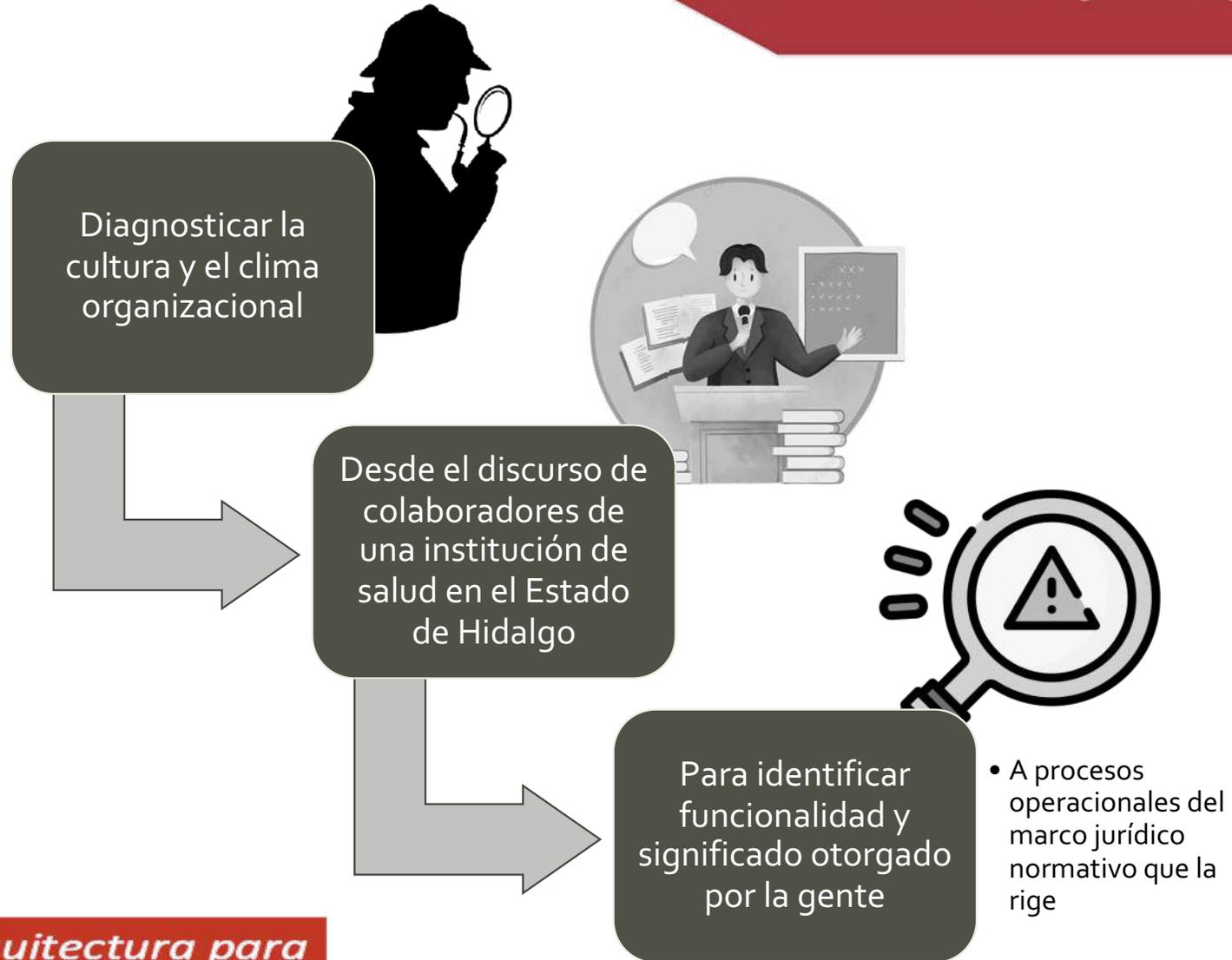
El diagnóstico organizacional se fundamenta en la mejora de la gestión, de ahí la importancia del análisis de la cultura y el clima organizacional



En la proyección del desarrollo de las instituciones de gobierno no es común diagnosticar y menos cuando se busca incluir a personal directivo y operativo en áreas de gestión



# PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN



*Desarrollo de la ingeniería y arquitectura para el diseño y construcción de un futuro sostenible*

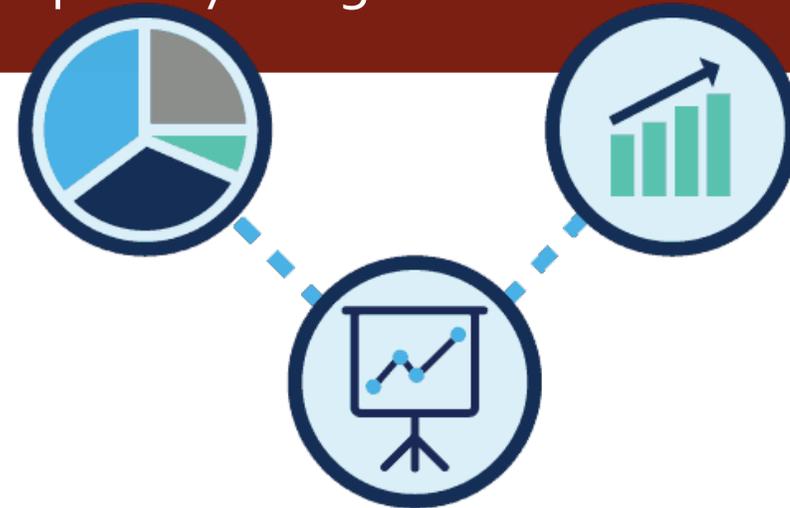
# DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

## Investigación cualitativa

Análisis del discurso a partir de la experiencia de los colaboradores, a fin de encontrar objetos intersubjetivos

Centrado en la descripción y el significado atribuido a:

- Estrategias
- Procesos
- Eventos



*Desarrollo de la ingeniería y arquitectura para  
el diseño y construcción de un futuro  
sostenible*

# DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

---

Estudio de la parte humana que integra a la institución

---

Se aplicaron 4 grupos focales con directivos

---

Se aplicaron entrevistas a 12 de 26 colaboradores seleccionados de forma aleatoria

---

Análisis para identificar punto en que los datos dejan de aportar nueva información.



# DISEÑO DE INVESTIGACIÓN



ICBI

Se construyó una unidad hermenéutica para identificar las frases-testimonio



Se diseñaron redes ontosemióticas, en virtud de que la interacción de los objetos permite la construcción de argumentos que ayudan a comprender la situación

*Desarrollo de la ingeniería y arquitectura para el diseño y construcción de un futuro sostenible*



# RESULTADOS

## Hay regulaciones que enmarcan el quehacer estratégico y operativo

- Su incidencia en aspectos de clima y cultura organizacional resultan mínimos
- Se ostentan como ejes rectores
- En la práctica sirven como referentes del deber ser



# RESULTADOS



Los lineamientos y directrices se viven de forma ambivalente

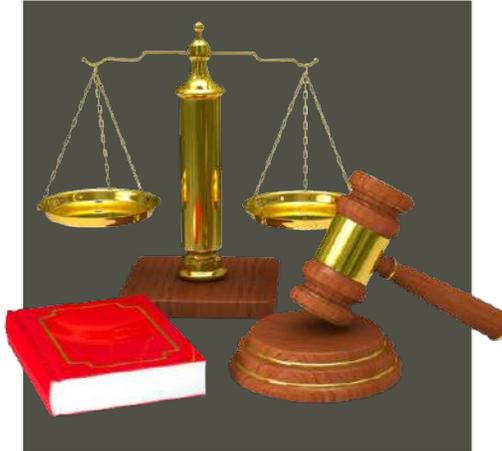
Definen en su "deber ser" un estilo directivo rígido, que impulsa al titular del área a alcanzar los fines señalados en su decreto

Regulan las operaciones cotidianas de los miembros de la institución sin trastocar aspectos de la esfera individual o humana

*Desarrollo de la ingeniería y arquitectura para el diseño y construcción de un futuro sostenible*



# RESULTADOS



La normatividad deja un vacío ejecutivo que se atiende en supletoriedad con las capacidades y estilos directivos del líder en cuestión

Directivos se encargan de coordinar la actividad humana y hacer valer el marco regulatorio incidiendo en el clima y cultura organizacional



# RESULTADOS

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Existe conocimiento de que la operación debe realizarse conforme a los lineamientos del marco regulatorio de la institución.	Se aprecia desconfianza, miedos y barreras que no permiten aumentar la productividad.	Consideran que hace falta más interacción con las diferentes organizaciones en el tema de salud (necesidad de interactuar con otras).	La dirección refiere que los miembros sienten temor de perder su trabajo o de que su salario disminuya, esto fomenta un clima de temor y reactividad.
La dirección pretende empatizar con el personal del área operativa, por ejemplo, mediante convivencias, organizándose para llevar alimentos, con el fin de generar un ambiente de confianza entre los grupos de trabajo.	El área operativa mostró resistencia a la forma en que el área directiva da indicaciones, lo que afecta el desempeño de sus actividades administrativas.	Dar una buena imagen de la institución que incluya logotipos, visión y valores se aprecia como una necesidad y son una parte fundamental para ayudar a la mejora continua	Es necesario reformular la estrategia de acción con el personal operativo a fin de que se comprometa ya que su cultura organizacional es diferente al esquema por medio de metas y objetivos.
La dirección tiene como prioridad plantear los objetivos de la institución para consolidar con el área operativa el funcionamiento del organismo.	Existe resistencia al cambio, sin ser capaces de señalar cuáles eran las habilidades y capacidades de cada uno.	Definición de actividades, ya que en algunos casos el personal no sabe lo que está haciendo o no saben qué hacer	La comunicación externa la ven como deficiente debido a que se percibe que el organismo no es considerado en los eventos que se realizan

*Desarrollo de la ingeniería y arquitectura para el diseño y construcción de un futuro sostenible*



# CONCLUSIONES

La normatividad en una institución pública de salud tiene incidencia directa sobre el estilo directivo, quien asume su rol en función de lo señalado por la legislación pertinente.



La incidencia, de carácter regulatorio, no impacta sobre la interactividad humana; conlleva a la creación de un clima y una cultura organizacional emanados del estilo de dirección del líder y del sincretismo colectivo.



*Desarrollo de la ingeniería y arquitectura para  
el diseño y construcción de un futuro  
sostenible*

# CONCLUSIONES

A partir de la comunicación interna y externa, el trabajo en equipo, los sistemas, programas y procesos de trabajo se define el "ser" de la organización, independientemente del "deber ser" establecido por la normatividad y los mandatos de la propia sociedad

El directivo se convierte en el elemento aglutinante y articulador de tales alcances, funciones e interacciones de quien dependerá la eficacia operativa, el cumplimiento de fines y el logro de resultados de la institución



AGRADECIMIENTOS

POR SU ATENCIÓN...

*¡Muchas gracias!*

[aortega@uaeh.edu.mx](mailto:aortega@uaeh.edu.mx)

[asistentedrosvaldo@gmail.com](mailto:asistentedrosvaldo@gmail.com)

I  
C  
B  
I

*Desarrollo de la ingeniería y arquitectura para  
el diseño y construcción de un futuro  
sostenible*

[www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx)

