

# Tomando el pulso. Aplicabilidad del instrumento de Cameron y Quinn en instituciones de salud del sector público de Uruguay

Alberto Picón Martínez<sup>1</sup>; Ana Mariela Rodríguez Facal<sup>2</sup>

## RESUMEN

El objetivo original del trabajo era evaluar la cultura organizacional de la dirección, desde un punto de vista ampliado, de una institución pública de salud. El marco teórico se basó en la definición de cultura desarrollada por Schein (1985:23) y el instrumento de Cameron y Quinn (2006:23) "OCAI: Organizational Culture Assessment Instrument" que permite tener una imagen de los valores y creencias imperantes en una organización, las que clasifica en cuatro tipos: jerárquica, de mercado, clan y "Adhocracia". La metodología fue la aplicación del instrumento OCAI desarrollado por estos autores, en un estudio de caso. El instrumento se aplicó en una primera instancia. El análisis de los datos obtenidos reveló que a pesar de considerarse un grupo dentro de la organización, en el mismo se encontraron varias culturas imperantes. En ese contexto, alinear las prácticas del grupo en un proceso de cambio demandaría la combinación de múltiples estrategias compatibles entre sí, aplicadas simultáneamente y cuyo progreso difiera en un entorno de variación que evite conflictos en el proceso. Esta caracterización podría constituir una resistencia al cambio intrínseca de algunos sistemas sociales, en oposición a la resistencia de los individuos, que es el objeto tradicional de estudio. Los datos ofrecidos son preliminares, aun se recogen datos del trabajo de campo en una de las organizaciones observadas.

**Palabras clave:** *administración, gestión, salud, cultura organizacional.*

## Objetivo

Esta investigación se enmarca como un paso más dentro de la línea de investigación sobre el cambio en las burocracias profesionales de las organizaciones públicas prestadoras de servicios de salud y educativos. En esta etapa se intentó tomar una instantánea de la cultura organizacional utilizando el instrumento desarrollado por Cameron u Quinn, denominado OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument o Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional). Es un estudio comparativo. Se aplicó a dos grupos diferentes en dos organizaciones dedicadas al cuidado de la salud. Una de ellas es el Centro Cardiovascular Universitario (CCVU) del Hospital de Clínicas (HC), Facultad de Medicina (FMED), Universidad de la República (UDELAR); y, el otro, al grupo de dirección de la Dirección Nacional de Sanidad de las Fuerzas Armadas (DNSFFAA), Ministerio de Defensa Nacional (MDN).

## Marco Teórico

La cultura es la piedra angular de los grupos formales o informales, por lo cual, también lo es de las organizaciones (Rodríguez Facal, et al., 2014). La idea primigenia de una cultura, el modelo, lo pone en práctica alguien que aglutina a su alrededor a otros que lo acompañan y lo imitan. Schein plantea que la cultura organizacional está conformada por las

“...presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias

---

<sup>11</sup> UDELAR-FCEA. Unidad de Apoyo a la Enseñanza.

<sup>2</sup> UDELAR-FCEA. Departamento de Ciencias de la Administración.

son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna” (1985, p. 23).

En el mismo trabajo (Rodríguez Facal, et al., 2014) se recuerda que según Kuhn (1962) el lugar donde se cambian los paradigmas y la cultura de los profesionales es la universidad, recurso sin el cual, simplemente se reproducirá una cultura hegemónica tradicional de los practicantes; en el sentido de que la dominan, no en el de los que la están aprendiendo.

A veces, cuando una persona se incorpora a una organización, puede parecer menos capaz de lo que es en realidad. Necesita un tiempo de ajuste para asimilar la cultura y adaptar su comportamiento (Barker 1993, 153-154). Esta realidad ha sido recogida por la sabiduría popular - *A donde fueres haz lo que vieres*. Ser consciente de que cada grupo humano desarrolla una cultura y que cada individuo está inmerso, al mismo tiempo, en diversas subculturas de la sociedad de pertenencia, es esencial para analizar el fenómeno educativo, por ejemplo. Constantemente somos testigos de iniciativas que se anuncian como el próximo *one best method (way)* de Taylor (2002a; 2002b) en materia de educación; y, sistemáticamente, los resultados no acompañan la propuesta. En palabras de Kuhn, podría tratarse de paradigmas inconmensurables (2004, 229). El sistema político funciona en olimpiadas o lustros, mientras que la educación - o la salud - es un continuo. Su tiempo, por lo tanto, transcurre, evoluciona, de manera diferente. Los cambios deben procesarse en términos de generaciones. El éxito que se atribuye al sistema educativo de Finlandia, por ejemplo, desde PISA 2003, se gestó a partir de la caída del muro de Berlín (Tucker 2009, 127). Esto nos interpela sobre la ansiedad por resultados inmediatos. El mismo Kuhn llegó a la conclusión de que los nuevos paradigmas científicos se imponían recién después de que desaparecieran los seguidores del anterior y las nuevas generaciones de científicos se educan en ellos (2004, p. 311). Hoy en día las TIC nos exponen a la metáfora de los inmigrantes y los nativos digitales, que procede del autor.

Este concepto tiene especial relevancia en los procesos de implantación del cambio organizacional. No tenerlo en cuenta prácticamente dictamina el fracaso del mismo. Cameron y Quinn (2006, p. 23) desarrollan y validan un instrumento para el diagnóstico y gestión de la cultura organizacional, al que denominaron OCAI, por Organizational Culture Assessment Instrument. El instrumento consulta a los participantes sobre seis aspectos de la cultura: características dominantes, liderazgo, gestión de personal, interdependencia, énfasis estratégico y criterios de éxito.

Posteriormente considera las diferencias en la visión de cómo se alcanza la efectividad desde dos dimensiones diferentes:

a) la forma de alcanzarla: o bien, a través de la flexibilidad, discreción y dinamismo; o bien, a través de promover la estabilidad, orden y control.

b) la forma de ver la organización: o bien, desde una orientación interna o externa - en el primer caso se promueve la unidad e integración -; o bien, desde la perspectiva de la diferenciación y rivalidad.

Estas dimensiones y clasificación, permiten visualizar, según Cameron y Quinn, la brecha entre cohesión organizacional, por un lado; y apertura e independencia, por el otro. Esto se grafica en cuatro cuadrantes, que representan lo que las personas valorizan como correcto, bueno y apropiado, dentro de la actividad diaria de las organizaciones; es decir, el conjunto de valores centrales sobre los que se juzga lo que la organización hace.

Las dimensiones producen cuatro cuadrantes que son contradictorios o competitivos sobre la diagonal y representan cuatro formas ideales de organización, que se muestran en la figura 1.



Figura 1. Formas ideales de organización según Cameron y Quinn

**CLAN.** El primer cuadrante, arriba sobre la izquierda, identifica los valores que se focalizan en una visión interna de la organización. La denominan “clan” por su similitud con una organización tipo familiar: lugar muy amistoso donde trabajar, la gente comparte sus intereses como si fuera una extensión de su familia, lo importante son los beneficios a largo plazo y no hay duda de la pertenencia y permanencia del personal. Las características serían el trabajo semi autónomo de equipos de trabajo con alto compromiso por parte del personal. Los valores son la **cohesión, participación, comunicación, pertenencia**. Mientras que las recompensas son al equipo de trabajo y no a las personas, los proveedores y clientes son vistos como socios.

**ADHOCRACIA.** En el segundo cuadrante, arriba sobre la derecha, tenemos el tipo “Adhocracia”, representa organizaciones donde todo es temporario, especializado y dinámico. Son organizaciones que continuamente se están reconfigurando, dependiendo de las circunstancias. Las características son flexibilidad, adaptabilidad y creatividad. El éxito se define por aquellos productos o servicios nuevos que se desarrollan. Los valores son la **iniciativa, libertad de pensamiento, toma de riesgos**.

**MERCADO.** Al tercer cuadrante, abajo sobre la derecha, los autores lo denominan “mercado”, pero no en referencia a la función de mercadeo, sino porque son organizaciones que funcionan como un mercado en sí mismas; orientadas fundamentalmente al exterior, focalizadas en las relaciones con los proveedores y necesidades de sus clientes, la obtención de licencias, regulaciones, y similares. Aquí los mecanismos de control están basados en la remuneración, relacionada con las ventas, obtención de contratos o licencias, o la creación de ventajas competitivas. Los valores son la **competencia, el logro de los objetivos y la productividad**.

JERARQUÍA. El cuarto cuadrante, abajo sobre la izquierda, se centra en la visión externa de la organización. La denominan “jerarquía”, y se basa en las características de la burocracia (Weber, 2001); reglas, especialización, méritos, impersonalidad, estructura jerarquizada, rendición de cuentas. Los líderes se enfocan en la buena organización y coordinación de las actividades, se promueve la eficiencia organizacional. Los valores subyacentes son: **orden, estabilidad, seguridad, eficiencia, especialización, “accountability”**<sup>3</sup>.

En la investigación de Cameron y Quinn descubrieron que en los primeros tiempos de las organizaciones tienden a tener culturas con mayor nivel de **adhocracia**; a medida que perduran, propenden a la cultura de **clan**; pasando la crisis del crecimiento, se preocupan por la estructura, y llegan a la **jerárquica**; la preocupación por la ausencia de crecimiento vuelca a la organización a una cultura de **mercado**.

En definitiva, existe un estado de cosas que impulsa a las organizaciones de una a otra cultura, y parece que la secuencia sería como se ha descrito. De este modo, puede sugerirse que se trata de etapas evolutivas, y por lo tanto, sin perjuicio de que todas las culturas contribuyen al cumplimiento de la misión, las más evolucionadas serían las que tiene una cultura de mercado. La aplicación del instrumento OCAI permitiría identificar la etapa evolutiva de una organización y si existe un interés en hacerla evolucionar a la siguiente etapa o etapas, los hallazgos de la investigación permitirían identificar el tipo de estímulos para el cambio. Esta última hipótesis no ha sido analizada en el terreno por los autores, sino que aparece implícita. En la línea de esta investigación, la intención es indagar si la variación de las condiciones efectivamente promueve un cambio de cultura. Las condiciones actuales del mercado o sistema de salud en Uruguay sugiere que podría darse un cambio de cultura en ambas instituciones analizadas, a menos que hayan alcanzado la última etapa de maduración.

## Metodología

La metodología para desarrollar el perfil de la cultura organizacional, fue usar el instrumento desarrollado por Cameron y Quinn. Para ello, en una primera etapa se realizó la traducción al español y su posterior adaptación terminológica para las personas a las que se iba a aplicar la encuesta. Luego de este paso, la misma se aplicó a cinco profesionales de la salud, a efectos de constatar su claridad o si se producían dudas sobre las preguntas. Se hicieron las adaptaciones pertinentes, como por ejemplo, cuando decía organización, se optó por poner el nombre del lugar dónde se estaba aplicando. No quedó claro si el término organización resultaba extraño en el léxico de las personas en las instituciones de salud, o si el vínculo con varias funcionaba como distractor. En todo caso, el resultado del cambio fue satisfactorio.

Posteriormente, se eligieron dos lugares, dentro de dos organizaciones diferentes, ambas públicas y prestadoras de servicios de salud, una de ellas también de educación: la DNSFFAA y el CCVU. La DNSFFAA tiene como misión “dar apoyo a las [Fuerzas Armadas] protegiendo o recuperando la salud de sus integrantes, servicio que se hará extensivo a los familiares de estos”<sup>4</sup>. Brinda cobertura a aproximadamente 156.000 usuarios. El CCVU tiene como misión “ser un centro de referencia nacional en lo relativo a Cardiología, Cirugía Cardíaca, Cirugía Vascular y Ataque Cerebro Vascular, con un funcionamiento de gestión

---

<sup>3</sup> El concepto original implicaba la rendición de cuentas a una autoridad superior; no obstante, actualmente el término tiene una amplitud semántica que prácticamente se redefine en cada contexto. Mulgan ha planteado que tal vez la variedad de usos y contextos debilite su significado de control externo (2000, p. 557).

<sup>4</sup> <http://www.dnsffaa.gub.uy/institucional/mision-vision>, consultado el 25set2016.

desconcentrada del Hospital de Clínicas” (UDELAR-FMED, 2010). En este caso, no se establece la cobertura dado que el HC no es un prestador integral de salud.

En el caso de la DNSFFA, el OCAI se aplicó a la dirección, específicamente el órgano que reúne a todos los Directores de los Servicios:

- Hospital Central de las Fuerzas Armadas
- Dirección General de Atención Periférica
- Escuela de Sanidad de las Fuerzas Armadas
- Dirección de Arquitectura e Infraestructura Hospitalaria de las Fuerzas Armadas
- Directores de las Divisiones de Apoyo: Financiero Contable
- Directores de las Divisiones de Apoyo: Adquisiciones
- Directores de las Divisiones de Apoyo: Venta de Servicios
- Directores de las Divisiones de Apoyo: Planificación
- Directores de las Divisiones de Apoyo: Personal
- Directores de las Divisiones de Apoyo: Informática
- Directores de las Divisiones de Apoyo: Registro de Usuarios
- Directores de las Divisiones de Apoyo: Abastecimientos
- Dirección de Secretaría
- Dirección de Gestión de Institutos de Medicina Altamente Especializada

Este órgano está conformado por militares de carrera - oficiales superiores del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea Uruguaya – y funcionarios civiles, que son profesionales de la salud (médicos, licenciados en enfermería, contadores, abogados, funcionarios administrativos). Específicamente se aplicó a 23 personas, se entregaron encuestas a todos los integrantes de la Dirección y todos las devolvieron completas, el estímulo fue compartir los resultados con todos los involucrados. El interés en esta organización estaba dado porque se encontraba en un proceso de cambio, al que habían contribuido varias consultorías externas, tanto nacionales como internacionales. Los diagnósticos presentados parecían una constante y las propuestas, si bien se comenzaban a implantar, duraban poco tiempo y se volvía a un estado similar al inicial. Todas las consultorías fueron sobre estructura, procesos y costos. La cultura organizacional siempre se asumió como una constante, incluso en una de las consultorías, se da por hecho y expresamente el informe sostiene: “dado que es una organización militar, no se analiza”<sup>5</sup>.

En el caso del CCVU, el interés se da porque es un emprendimiento que está desarrollando el cambio en la gestión del HC y se comienzan a notar diferencias en la forma de comportamiento de sus integrantes, en relación con el resto del HC. En esta oportunidad, se aplicó al 100% de los integrantes del CCVU: 122. En el caso de los docentes, la encuesta se administró por mail, luego de realizar una consulta sobre cómo se sentían más cómodos. Para el personal de enfermería, licenciados neumocardiologos, administrativos y otros servicios, se hizo mediante un formulario de encuesta autoadministrada, que debían completar y poner en un sobre, en forma anónima. Se consultaron 44 docentes y 78 funcionarios no docentes. Las respuestas recabadas en ambos grupos superaron un tercio: 36%. El estímulo fue el mismo que en la DNSFFAA. En este caso, se puede comentar.

---

<sup>5</sup> Dos consultoras han planteado que la organización militar por definición tiene “una cultura del deber, de seguridad y pertenencia”. Se reserva la identidad de las dos consultoras, que eran extranjeras.

La encuesta de la DNSFFA se realizó durante 2011, las del CCVU, en setiembre de 2016, por lo cual los datos obtenidos y los emergentes deben considerarse preliminares, y un avance de la investigación.

## Hallazgos

Los resultados de las dos encuestas realizadas se presentan en las figuras 2, para el CCVU y la figura 3, para la DNSFFA. En ambas la línea azul representa la situación actual y la roja la esperada. El análisis seguirá la pauta del marco teórico.

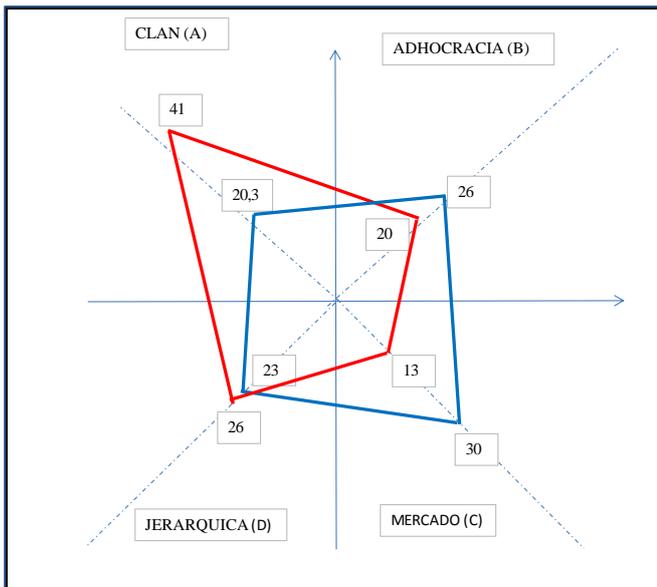


Figura 3. Tendencias del perfil de la cultura del CCVU

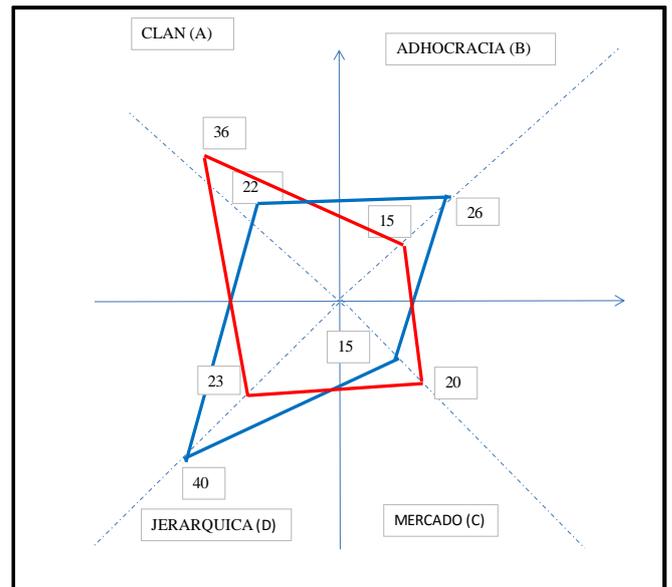


Figura 3. Tendencias del perfil de la cultura de la DNSFFAA

### a) Tipo de cultura dominante

La percepción de los encuestados en la DNSFFAA es que la cultura actual dominante es de tipo “jerárquica”; mientras que en el CCVU es de “mercado”. En ninguno de los dos casos, se puede establecer una gran fuerza en esas culturas, los gráficos demuestran baja dominancia de las mismas. En el caso de la DNSFFAA se podría decir que es más clara la cultura jerárquica que la de mercado en el CCVU, donde parece bien compartida con la “jerárquica” y la “adhocracia”. Asimismo, el porcentaje de las respuestas obtenidas en el CCVU, 36%, no habilita a concluir que exista una cultura dominante.

### b) Brecha existente entre la cultura corriente y la cultura preferida por los integrantes de la organización.

En los dos casos vemos que la encuesta define un estado deseado con una fuerte tendencia hacia la cultura de clan. En el caso de la DNSFFAA reduce los rasgos de la cultura jerárquica en la DNSFFAA y amplía los de mercado. En tanto que en el caso del CCVU, se enfoca casi exclusivamente en clan, reduciendo las tendencias en los otros aspectos. En ambos casos la brecha entre el estado actual y el deseado es amplia

c) Congruencia de las culturas en las diferentes partes de la organización.

En el caso del CCVU, haciendo el supuesto que es una organización dentro de otra, las encuestas son homogéneas, tanto si se considera el personal docente como el no docente; como si se realiza la partición entre personal del área de internación y personal del Área de Intervencionismo Cardiovascular. No se realizó la comparación entre el personal del área ambulatoria con el de internación, dado que el primero prácticamente no respondió la encuesta.

d) Comparar la cultura con otras organizaciones similares.

Cameron y Quinn (2006, p. 77) desarrollan los perfiles de varios tipos de organizaciones, entre ellas, públicas y de servicios, como son los casos que nos ocupan. Para las públicas analizaron 43 casos y en servicios siete. La cultura dominante, para las organizaciones públicas, siempre fue la jerárquica; en cambio en las de servicios fue de mercado. Todas ellas, son organizaciones de Estados Unidos. En nuestro caso, podríamos decir que las tendencias verificadas en la situación actual, se ajustan a esos perfiles.

## Conclusiones

En las dos organizaciones, la percepción de la situación actual es una cultura con una tendencia hacia la jerarquía en el caso de la DNSFFAA y de mercado en el CCVU, pero en ninguno de los dos casos se aprecia que la cultura tenga una gran fuerza. Es claro que en la primera, lo principal es ser una organización pública y por ello, lo de jerárquico; en el caso del CCVU, la UDELAR deber investigar y desarrollar nuevas tecnologías enfocándose en las necesidades de los pacientes y con la colaboración de los proveedores, de ahí la tendencia hacia el mercado; pero el deseo de los integrantes de las dos organizaciones es alcanzar la cultura de clan, que representa la seguridad y un ambiente de trabajo fuertemente relacionado con la familia. En pocas palabras, en esta primera aproximación, se podría decir que el instrumento OCAI aplicado en Uruguay para identificar la cultura de estas dos organizaciones arroja resultados que tienden a replicar los obtenidos en la investigación realizada por Cameron y Quinn. Esto sugiere que se puede ampliar el universo del estudio y que el esfuerzo puede llevarnos a conocer la cultura de las organizaciones de salud de gestión pública y contrastar los emergentes con los obtenidos en otras técnicas y obtener una perspectiva más amplia y más profunda para tomar decisiones acerca de ellas. En un paso adicional, más inmediato, recomendamos desarrollar investigaciones que permitan culminar el perfil cultural y de clima organizacional de ambas organizaciones.

## Bibliografía

- Barker, J., 1993. *Paradigms. The Business of Discovering the Future*. New York: Harper Collins.
- Cameron, K. & Quinn, R., 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuhn, T., 1962. *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kuhn, T., 2004. *Estructura de las revoluciones científicas*. Buenos Aires: FCE.
- Mulgan, R., 2000. 'Accountability': An Ever-Expanding Concept?. *Public Administration*, 78(3), p. 555–573.
- Rodríguez Facal, A. M., Picón, A. & González, R., 2014. *Liderazgo y compromiso: pilares del cambio sostenible*. Montevideo, FCEA.

- Schein, E., 1985. *Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, F., 2002a. *The Principles of Scientific Management*. [En línea] Available at: <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435.html> [Último acceso: 25 marzo 2012].
- Taylor, F., 2002b. *Shop Management*. [En línea] Available at: <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6464/pg6464.html> [Último acceso: 25 marzo 2012].
- Tucker, M., 2009. Industrial Benchmarking: A Research Method for Education. En: A. Hargreaves & M. Fullan, edits. *Change Wars*. Bloomington IN: Solution Tree, pp. 117-133.
- UDELAR-FMED, 2010. *Creación del Centro Cardiovascular Universitario*. Montevideo, FMED.
- Weber, M., 2001. *Que es la burocracia*. México: Coyoacán.