

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO
DEL PERÚ**

“FACULTAD DE MEDICINA HUMANA”



***PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE
LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA
DE LA UNIVERSIDAD DEL CENTRO DEL PERÚ***

9EHB

Huancayo, Diciembre del 2012

PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNCP

1. INTRODUCCIÓN:

En la facultad de Medicina Humana de alguna manera existen normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de sus miembros, comportamientos que están o no alineadas con la misión y los objetivos de la Facultad. Estas normas consideradas como cultura organizacional, originan la implementación de estrategias de mejoramiento continuo, siempre y cuando se logre una fuerte coherencia en los comportamientos de todos los miembros de la institución, lo que actualmente no existe, justificando así el retraso en el mejoramiento continuo de la Facultad de Medicina de la UNCP.

Si aceptamos la premisa de que las estrategias de mejoramiento continuo de la Facultad, además de conducirla hacia el cumplimiento de su misión y la realización de sus objetivos, en su constante búsqueda para optimizar su funcionamiento, deducimos entonces, que la cultura influye sustancialmente, sobre los resultados de la actividad de la organización.

Existen ciertas características en las culturas que las diferencian una de otras, como el grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos, la tolerancia al riesgo, el control, la forma en que los miembros se identifican con la organización como un todo y no como una característica individual o particular de un grupo. Estas características independientes de por si no hacen una cultura institucional, pero si se fusionan, socializan y acatan todos los miembros de la institución, se convierten en una verdadera cultura organizacional capaz de identificar por si sola a la institución.

En la facultad de Medicina de la UNCP, existen un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y a que a la vez es una presentación de su imagen al exterior, pero que no son suficientes como cultura organizacional, ya que estas normas son respetadas a título personal o por un pequeño grupo de personas que integran la organización. Es la intención de este plan de mejora de la cultura organizacional, lograr en el tiempo, incluir al mayor número de los miembros de la institución dentro de estos valores y creencias para formar una imagen integrada de la institución, con una identidad propia, que proporcione continuidad, coherencia y una especificidad característica frente al exterior y que permita a todos sus miembros identificarse con ella.

2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FMUNCP:

Objetivo general:

Definir una metodología para la identificación y definición de la cultura en La Facultad de Medicina Humana de la UNCP.

Objetivo específicos:

- Identificar los conceptos relacionados con la definición de la cultura en la Facultad.
- Definir las costumbres, hábitos y forma de hacer las cosas para la facultad
- Definir los pasos necesarios para realizar una sensibilización de la importancia de entender la cultura en el sistema de control de la Facultad

3. JUSTIFICACIÓN

Conocer la cultura de la FMUNCP, es importante ya que el comportamiento del personal que labora en ella, potencia aspectos como, la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. La cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa, tomando en cuenta además que el comportamiento está condicionado por la percepción que tiene el grupo de su organización, por lo que la cultura organizacional, debe ser desarrollada para lograr un equilibrio y mejoramiento del clima laboral en el trabajo.

4. MARCO CONCEPTUAL

Cultura: Es un producto-proceso histórico de construcción social del sistema de significados, vinculados a través de signos y símbolos, que al ser asimilados incide de modo operativo en la vida cotidiana, moldea la conducta, le da forma peculiar y una identidad a la vida de los individuos.

Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras. Existe una cultura *predominante*, que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización y una serie de *subculturas* que son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten cada uno de sus miembros.

Funciones de la cultura organizacional: Entre las principales funciones de la cultura organizacional destacan: la gestión gerencial y la utilización de tecnologías comunicacionales. Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos, la competitividad e innovación. Fortalecer valores como la disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo y honestidad. Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo. Comunicar un sentimiento de identidad a todos los miembros de la organización, fortaleciendo la estabilidad del sistema social. Facilitar el reconocimiento de la misión y de los objetivos de la institución y sus premisas y aceptadas para la toma de decisiones.

Clima organizacional: Es el ambiente de trabajo propio de la organización y que ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Es el reflejo de la cultura más profunda de la organización, que determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. Aunque el Clima no se ve ni se toca, tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización tendiendo a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Valores: Identifican los resultados que más esperan los implicados en la organización e indican a los miembros de la misma como deben actuar. Determinan si la organización tiene éxito, cuando sus miembros comparten valores unidos en un sentido común de propósito o misión. Definen el carácter fundamental de la organización y le crean el sentido de su identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, estableciendo un marco para evaluar la efectividad de su implementación. Una vez consolidada la cultura como base de valores dentro de una organización y para conservarla como tal, es importante: Primero, un buen proceso de evaluación y selección de personal. Segundo que las autoridades establezcan conductas y comportamientos que rijan la institución y tercero, Un proceso de socialización de los mismos

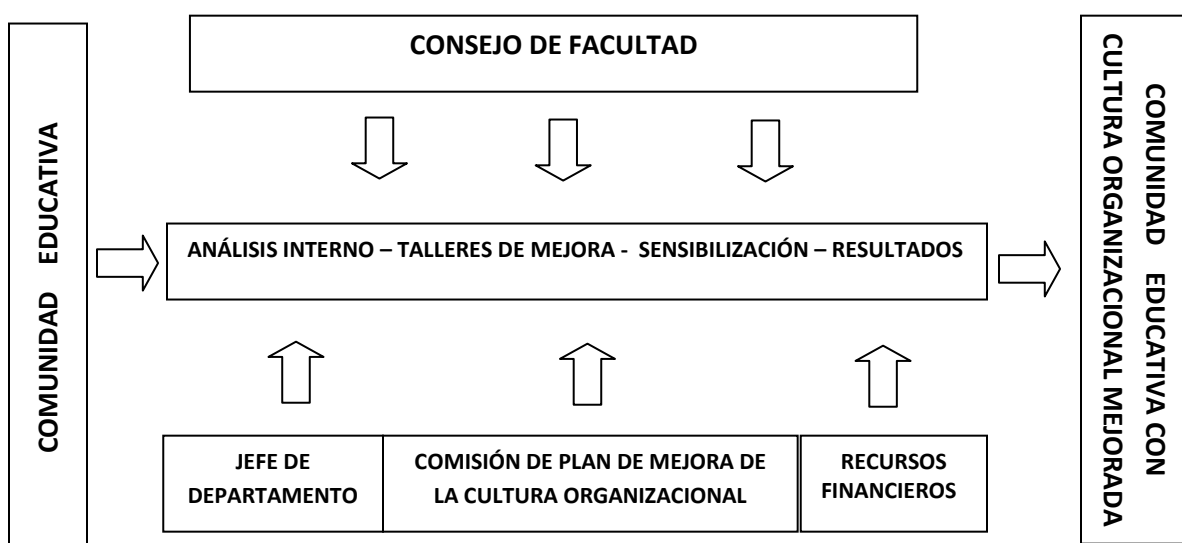
Cambio organizacional: El ambiente que envuelve a las organizaciones de hoy día está en continuo movimiento y exige una elevada capacidad de adaptación y de supervivencia ya que deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante, donde las organizaciones deben aprender y aceptar el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

5. PROCESO DE ANÁLISIS INTERNO Y SENSIBILIZACIÓN

Antes iniciar el proceso de análisis interno y sensibilización para la identificación de la cultura organizacional de la Facultad de Medicina de la UNCP, es importante que a los integrantes de la institución se informen acerca de la importancia de entender la cultura organizacional que los enmarca y lo que significa para la Facultad contar con una cultura organizacional que la identifique

como una de las mejores de la Universidad. Para ello el Consejo designará una comisión especial presidida por el Jefe de Departamento, e integrada por los profesores que conforman el Comité de Ética de la Facultad:

6. MAPA DE PROCESOS DEL PLAN DE MEJORA



7. ACTIVIDADES CICLO DEMING: PHVA

Para el objetivo se realizaron dos talleres uno de análisis interno y diagnóstico de la cultura organizacional de la facultad y otro de sensibilización a todos los integrantes de la comunidad educativa de la facultad durante el año 2013

ACTIVIDADES / PROYECTOS	RESPONSABLES	META	RECURSOS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	FECHA LIMITE
TALLERES DE ANÁLISIS INTERNO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD	CONSEJO DE FACULTAD (Comisión Interna de Acreditación)	DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD	RECURSOS HUMANOS: COMISIÓN DE PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	NÚMERO DE PARTICIPANTES INVOLUCRADOS EN EL TALLER	MARZO 2013
TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD	CONSEJO DE FACULTAD (Comisión Interna de Acreditación)	20% DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA SENSIBILIZADA	RECURSOS HUMANOS: COMISIÓN DE PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	NÚMERO DE INTEGRANTES SENSIBILIZADOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD	AGOSTO 2013

8. ANÁLISIS INTERNO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FMHUNCP

Para realizar el análisis interno de la cultura organizacional de la Facultad es importante que el Consejo de Facultad designe una comisión encargada de poner en práctica el Plan de mejora de la Cultura Organizacional de la Facultad. Esta comisión estará conformada por el Jefe de Departamento y la Comisión de Ética de la Facultad que se encargará de verificar si la Facultad cuenta con una cultura organizacional formalizada, (Si se tienen registros de cómo es esta), para luego organizar talleres donde se identifique los elementos formalizados o en su defecto crear una cultura organizacional y formalizarla.

Designada la comisión, esta se encargará de:

1. Convocar a una reunión a los integrantes de la facultad, administrativos, docentes y estudiantes de cada promoción con la finalidad de informarles del plan de mejora.
2. Explicar a los asistentes acerca de lo que significa la cultura organizacional y el valor que representa para cualquier organización, expresando la importancia de respetar a las personas sin interesarse en sus características raciales o sus gustos sexuales, políticos o culturales.
3. Explicar la importancia de mantener un clima organizacional adecuado donde predomine la tolerancia de las diferentes personalidades y temperamentos, expresando que todos deben perseguir en grupo la misión y los objetivos de la Facultad
4. Expresar la importancia de un campo de actitud en la organización en la que predomine el trabajo en equipo, donde haya tolerancia, actitud positiva ante el cambio, flexibilidad, posibilidad de participación y buenas relaciones laborales.

Por último se abre un espacio en el que se haga una reflexión colectiva sobre el cambio cultural en la organización.

Análisis de tendencias del contexto cultural de la Facultad

En la metodología para el análisis del contexto cultural de la Facultad, es importante tener en cuenta que dentro del contexto, la cultura organizacional juega un papel muy importante por cuanto ésta influye poderosamente sobre el comportamiento de los individuos en sus diferentes subsistemas, procesos o áreas. Para ello, la Comisión de Mejora:

1. Consulta en la red interna de la organización, la visión, la misión, los principios y valores de la Facultad

2. Consulta por internet los principios y valores de entidades conocidas por sus buenas prácticas a nivel mundial, especialmente facultades de medicina e identificar los puntos comunes y no comunes entre todas ellas, plasmándolas en un documento.
3. Coteja si los principios, valores y elementos de la cultura consultados son acordes con los manejados al interior de la Facultad

9. ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LOS TALLERES DEL PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FMUNCP

Grupos de Trabajo: El número de participantes ideal para aplicar el plan propuesto es de 15 a 20 personas, preferible en forma aleatoria y en igual proporción en cuanto al sexo ya que interesa que los participantes aprendan a conocer a sus compañeros. Además, la heterogeneidad de los integrantes de los grupos, facilita el avanzar en el desarrollo del plan, puesto que permite mayor diversidad en las experiencias que traen los participantes.

Coordinador de grupo: Elegido democráticamente sirve de enlace entre el grupo, y la comisión. El Coordinador debe ser capaz de asumir una posición de conducción del grupo ante la eventualidad que los responsables del taller puedan ausentarse de la sesión el coordinador facilita la dinámica del grupo y contribuyen a crear un ambiente seguro de trabajo, permiten la igualdad de oportunidades para dar opiniones y ayudan que los participantes se centren en los temas a desarrollar.

Contenidos del taller de análisis interno de la cultura organizacional de la Facultad

1. Presentación del grupo y del coordinador y la comisión del Plan de Mejora de la Cultura organizacional y se elige un moderador.
2. Se da lectura de los valores organizacionales de la Facultad la misión y los principios, y se solicitará a los participantes, comentarios o pregunta por algún aspecto que este confuso; allí se recogen opiniones que seguramente son muy diferentes. Se seguirá otorgando la palabra hasta que la mayor parte del grupo llegue a un consenso sobre el problema en cuestión.
3. En este paso el moderador comienza a explicar que igual a esta situación funciona la cultura organizacional, donde cada empleado llega con sus propias costumbres y valores, pero una vez que llega a la facultad de Medicina, éstas se acomodan a la cultura organizacional de la Facultad.
4. Se entregará a cada integrante una tabla donde se relacionan cinco o más conceptos claves para la organización y se le pedirá a cada uno de los participantes que exprese percepción que pueden tener sobre cada uno de estos conceptos. Un ejemplo de los conceptos a mostrar son los siguientes: Ética en el trabajo, Relaciones jefe / subordinado, clima laboral. Participación en

- eventos académicos, culturales, deportivos. identificación con la facultad. Cumplimientos de horarios. Asistencia a reuniones convocadas por las autoridades, etc.)
5. Se leen las respuestas y se seleccionan aquellas percepciones comunes (creencias), las cuales se entiende hacen parte de la cultura de la Facultad
 6. Se comparan estas percepciones con los documentos que formalizan la cultura actual de la organización.
 7. Se pregunta a los asistentes que entienden por valores en la Facultad. Luego de recibir algunas percepciones se procede a brindar una definición de lo que estos significan.
 8. Luego se les pide a los asistentes que escriban en el papel en orden de importancia aquellos tres o cuatro valores que consideran son los más relevantes para su grupo de trabajo. A estos se les otorga un puntaje de mayor a menor, por ejemplo 3 puntos para el más importante, 2 puntos para el segundo y 1 punto para el tercero.
 9. Luego se realiza una sumatoria del total de los puntajes de los asistentes y se seleccionaran aquellos cinco valores que obtuvieron mayores puntajes
 10. Se mencionará que estos son los valores que identifican a la facultad, y se abrirá un espacio para que se discuta si éstos son verdaderamente los más relevantes, o si debe haber algún cambio en la selección. De esta forma se integrarán estos a la cultura de la Facultad.

Contenidos del segundo taller de sensibilización de la cultura organizacional de la Facultad

En esta parte del taller se definirá la cultura organizacional que deben compartir los integrantes, es decir cómo se debe mejorar la actual.

1. Se observará si las características encontradas en la cultura actual de la facultad son coherentes con la misión y visión de la misma; si no es así se debe discutir grupalmente qué cambios deben existir en la cultura.
2. Posteriormente se debe pedir al grupo que exprese si esta cultura que enmarca al área es la ideal o en qué aspectos debe mejorar, para esto se realizará una lluvia de ideas.
3. Al finalizar el taller se determinará una cultura ideal, y se promoverá que se realice un cambio en la facultad con el fin de llegar a este punto.
4. Se hace un borrador y finalmente el documento oficial de cómo quedaría formalizada la cultura actual de la organización.
5. Se procede luego a socializar el documento y evaluar los resultados.

Bibliografía

Brunet L (1999). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones:** Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

García S y Dolan S (1997). **La dirección por valores**. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.

Phegan B, (1998). **Desarrollo de la Cultura de su Empresa**. México: Panorama Editorial, S.A.