



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Maestría en Administración de Servicios de Salud

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO AMBULATORIO DE
REHABILITACIÓN FÍSICO MOTRIZ, FUNDACIÓN CENTRO DE AYUDA AL
DISCAPACITADO, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, AÑO 2012.**

AUTOR: Lorena Laura Fraga

MATRICULA: 50835

TUTOR DE TESIS: Vidalina Díaz Álvarez

AÑO: 2012

ÍNDICE GENERAL

Índice de Mapas, Tablas y Figuras	iv
Índice de Gráficos	v
Nota del Autor	vii
Abstract	ix
Resumen	xi
<hr/>	
CAPÍTULO I: El problema y sus Generalidades	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Justificación	3
1.3 Delimitación	3
1.4 Objetivos de la Investigación	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 Antecedentes	4
1.5.1 Evolución Histórica de la Cultura Organizacional	4
1.5.2 Antecedentes de Investigaciones de Cultura Organizacional	6
1.6 Contexto	8
<hr/>	
CAPÍTULO II: Marco Teórico	10
2.1 Concepto de Cultura Organizacional	10
2.1.1 Definición de Términos	11
2.2 Importancia y Funciones de la Cultura Organizacional	12
2.3 Concepto de Organización. Encuadre Teórico de la Cultura Organizacional	13
2.3.1 Estructura	14
2.3.2 Estrategia	16
2.3.3 Sistemas	19
2.3.4 Personal	20
2.3.5 Estilo	22

2.3.6 Habilidades	25
2.3.7 Valores Compartidos	26
2.4 Tipos de Cultura Organizacional	27
2.5 Características de la Cultura Organizacional	29
2.6 Características Organizacionales del Lugar del Objeto de Estudio	30
2.6.1 Reseña Histórica de la Fundación CAD	30
2.6.2 Misión de la Fundación CAD	30
2.6.3 Reglamento	31
CAPÍTULO III: Marco Metodológico	32
3.1 Tipo de Estudio	32
3.2 Muestra	32
3.3 Estrategias	34
3.4 Técnicas e Instrumentos de Medición	34
3.4.2 Observación de Campo	34
3.4.3 Encuestas	34
3.4.4 Entrevistas	35
3.4.5 Prueba Piloto	35
3.5 Variables	35
3.6 Fuentes	38
3.6.1 Primarias	38
3.6.2 Secundarias	38
3.7 Procesamiento de la Información	38
3.8 Cronograma de Actividades Realizadas que dan cuenta de la Presentación Final de la Presente Investigación	38
3.9 Propósitos del Presente Estudio	40
CAPÍTULO IV: Análisis de Datos	41
CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones	61
5.1 Conclusiones	61
5.2 Recomendaciones	63

CAPÍTULO VI: Bibliografía	65
4.1 Bibliografía General	65
4.2 Sitios Web Consultados	67
ANEXOS	68
Anexo I: Reglamento de la Fundación CAD	69
Anexo II: Organigrama Formal	72
Anexo III: Organigrama Informal	73
Anexo IV: Modelo de Encuesta sobre Cultura Organizacional	74
Anexo V: Producciones Textuales Académicas 1	82
Producciones Textuales Académicas 2	11
	9
Anexo VI: Firmas	13
	3

ÍNDICE DE MAPAS, TABLAS Y FIGURAS

Mapas

Mapa 1: Vista Satelital de la Fundación CAD	8
Mapa 2: Ubicación geográfica de la Fundación CAD	9

Tablas

Tabla 1: Muestra del Personal Profesional y Administrativo de la Fundación CAD, año 2012.	33
Tabla 2: Variables a relevar durante el proceso de investigación	36
Tabla 3: Cronograma de Tesis	39

Figuras

Figura 1: El Modelo de las Siete-S de McKinsey	13
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1: Cantidad de personal encuestado y sus respuestas.	41
Gráfico 2: Distribución porcentual de la percepción que tienen los encuestados sobre el espacio físico	42
Gráfico 3: Distribución porcentual sobre la percepción de los empleados de la Estrategia de la Fundación CAD	44
Gráfico 4: Porcentaje de Profesionales invitados a los eventos realizados en la Fundación CAD	45
Gráfico 5: Distribución porcentual del tipo de Comunicación Interna en la Fundación CAD	46
Gráfico 6: Distribución porcentual sobre el flujo de información en la Fundación CAD	47
Gráfico 7: Cantidad de empleados que perciben el Control Interno en la Fundación CAD	48
Gráfico 8: Distribución porcentual sobre los Estilos de Liderazgo percibidos por el personal de la Fundación CAD	49
Gráfico 9: Distribución porcentual sobre la percepción de Habilidades Distintivas de la Fundación CAD	50
Gráfico 10: Distribución de valores personales percibidos	51
Gráfico 11: Distribución de valores sociales percibidos.	51
Gráfico 12: Distribución de valores morales percibidos.	52
Gráfico 13: Distribución de valores compartidos percibidos	52
Gráfico 14: Distribución porcentual de personas que creen la existencia del Departamento de Recursos Humanos	54
Gráfico 15: Distribución de la actitud que manifiestan los empleados de la Fundación CAD	56
Gráfico 16: Cantidad de empleados en relación al Reconocimiento percibido	57
Gráfico 17: Cantidad de empleados en relación a la Organización percibida	58

Gráfico 18: Cantidad de empleados en relación a la Capacitación recibida 59

Gráfico 19: Cantidad de empleados en relación al Compromiso y Satisfacción percibida 60

NOTA DEL AUTOR

Durante la revisión bibliográfica para la elaboración del presente estudio se han encontrado diversos puntos de vista sobre el significado de la cultura organizacional. En particular se hará mención, en este punto, a una historia retomada por Partners in Leadership¹.

En su libro más vendido, *Viaje a la Ciudad Esmeralda: Lograr una ventaja competitiva creando una cultura de Responsabilidad*², hace referencia a la metáfora del Mago de OZ la cual, se relaciona ampliamente con el estudio y merece ser contada.

En El Mago de OZ, se cuenta la historia de cuatro personajes. Dorothy, una niña que fue arrebatada de su hogar por un tornado y transportada a la Tierra de Oz. El espantapájaros que, sin cerebro le había sido concedida una vida en los campos. El Hombre de Hojalata fue paralizado con inactividad ya que no tenía el corazón ni la voluntad para moverse. Y por último, el león sin el coraje ni la habilidad para vivir la vida que tenía destinada.

Esta historia reúne a estos personajes, aparentemente indefensos, quienes se sienten victimizados por sus defectos y circunstancias. Juntos comienzan un viaje por el camino de ladrillos amarillos hacia la Tierra de Oz con la esperanza de encontrar al Mago que resolverá todos sus problemas. Sin embargo, al terminar se revela un Mago sin poderes, que está tirando de palancas, haciendo humo y que no puede hacer nada por ellos.

Al final de la historia, se ve que cada personaje supera sus circunstancias y deficiencias para lograr los resultados que estaba buscando. El éxito no llega por arte de magia, sino por su trabajo en equipo y por haber encontrado el poder dentro suyo para lograr sus objetivos. El viaje demuestra que para llegar a destino y lograr los resultados esperados, los personajes tenían que pensar y actuar de manera distinta a aquellas que les resultaban familiares y cómodas.

¹ Partners in Leadership (1991- 2010) es un proveedor de Servicios de Responsabilidad. Ayudan a crear mayor responsabilidad para obtener resultados de negocios claves en los equipos de trabajo y organizaciones.

² Connors, R.; Smith, T. (2009). *“Viaje a la Ciudad Esmeralda: Lograr una ventaja competitiva creando una cultura de Responsabilidad”*. Partners in Leadership. Estados Unidos.

Esta historia afirma la importancia del trabajo en equipo, la construcción de una cultura organizacional apuntada a la misión y los objetivos de la organización. Afirma que los cambios son posibles en todos los niveles.

Entender a la cultura organizacional como pilar fundamental para alcanzar los objetivos de negocios es la idea que me lleva a la elaboración del presente estudio.

Comprender la estructura, los valores, las creencias, el desempeño del trabajo es fundamental para tomar conciencia de que los participantes deben involucrarse en el quehacer diario para el beneficio común.

ABSTRACT

The set of rules, habits and values, practiced by individuals in an organization, and that make this form of behavior can be termed Organizational Culture. This arises when people work together for a long period of time justifying fact say that every culture has its own unique and inimitable personality. Since the mid-twentieth century studies on the subject starting in the pursuit of efficiency, effectiveness and innovation in all organizations, including in the area of Health.

Today, we can say that organizational culture can integrate all participants in the mission, goals and objectives of the organization, can form teams of jobs that can interact and make more effective implementation, to detect problems within organization and providing solutions that increase business efficiency

The Disabled Assistance Center Foundation has been a high turnover professional and underutilization of material resources and infrastructure are there. Users make claims about the constant changes in treatment plans and the difficulty to establish empathetic relationships with professionals.

The present study was performed in order to analyze and understand the organizational culture of the Foundation and was presented as a tool to improve the effectiveness and competitiveness of the organization.

El conjunto de normas, hábitos y valores compartidos, que practican los individuos de una organización, y que hacen de ésta su forma de comportamiento, puede denominarse Cultura Organizacional. Esta surge cuando las personas trabajan juntas durante un lapso largo de tiempo hecho que justifica afirmar que cada cultura tiene una personalidad propia, única e irrepetible. Desde mediados del siglo XX se inician los estudios sobre el tema en la búsqueda de la eficiencia, eficacia e innovación en todas organizaciones, incluso en el área de Salud.

En la actualidad, podemos afirmar, que la cultura organizacional permite integrar a todos los participantes bajo la misión, las metas y objetivos que persigue la organización, permite formar equipos de trabajos que puedan interrelacionarse y

hacer más efectiva su aplicación, permite detectar problemas dentro de la organización y ofrecer soluciones que incrementen la eficacia de la empresa.

La Fundación Centro de Ayuda al Discapacitado ha observado una alta rotación profesional y la subutilización de los recursos materiales y de infraestructura con los que cuenta. Los usuarios realizan reclamos sobre los cambios constantes en los planes de tratamiento y la dificultad para establecer relaciones empáticas con los profesionales.

El presente estudio fue realizado con el fin de analizar y comprender la cultura organizacional de la Fundación y fue presentado como herramienta para mejorar la efectividad y la competitividad de la organización.

RESUMEN

Título: Análisis de la Cultura Organizacional del Centro Ambulatorio de Rehabilitación Físico Motriz, Fundación Centro de Ayuda al Discapacitado, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Año 2012.

Autor: Lorena Laura Fraga

Director: Vidalina Díaz Álvarez

Fecha: Diciembre de 2013

Tema: Cultura Organizacional

1. Introducción

Los miembros de una organización, a través del quehacer diario, se comportan e interactúan en conjunto. Las creencias y valores compartidos que surgen con la interacción forman la llamada cultura organizacional. Cada cultura, por lo tanto, dependerá de los integrantes y del aporte que hace cada uno de ellos a la organización. Por esto se puede afirmar que cada organización tiene una personalidad propia, única e irrepetible.

La investigación se dirige al análisis de la cultura organizacional de la Fundación Centro de Ayuda al Discapacitado (Fundación CAD), área de atención ambulatoria de Rehabilitación Físico Motriz. La Institución se encuentra ubicada en el Barrio de Boedo, calle Mármol 1372, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El análisis se realiza en el lapso comprendido entre los meses de enero y diciembre del año 2012.

El personal directivo de la Fundación CAD, durante el período 2010-2011, ha observado una alta rotación profesional que genera, cambios constantes en los planes de tratamiento y dificultad para establecer relaciones empáticas con los profesionales.

Surge, entonces, el interés de realizar un análisis de misma y su relación con el desempeño laboral del personal para ser presentado a la Institución como herramienta para mejorar la efectividad y la competitividad de la organización. De lo cual debería emerger como consecuencia del cambio, la captación de nuevos clientes y la optimización de la atención.

El *Objetivo General* de la presente investigación se relaciona con “*Analizar la cultura organizacional del centro ambulatorio de rehabilitación físico motriz de la Fundación Centro de Ayuda al Discapacitado (Fundación CAD), Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Período: año 2012.*”

Los propósitos expresados en la investigación se relacionan con colaborar en la formación y consolidación del grupo, e integración del nuevo personal a la cultura organizacional, Identificar las dificultades presentes en todos los niveles de poder que afecten el desempeño del personal, el ausentismo y la emigración profesional, Determinar la superposición y/o ausencia de responsabilidades que afecten el clima laboral, Definir planes futuros de acción para mitigar los problemas encontrados dentro de la Organización, Poner de manifiesto posibles debilidades en los procesos de planificación y dirección, así como también, en los aspectos en que ésta puede tener mayor rendimiento, Contribuir a la implementación de los procesos de evaluación.

2. Antecedentes y Planteo teórico

Los primeros estudios sobre cultura organizacional se remontan a la Teoría de Kurt Lewin “Investigación de Acción” en la cual, se delimitaron las diferencias que existen entre las condiciones durante el entrenamiento y el lugar de trabajo.

Posterior a estas primeras investigaciones surgen diferentes autores que analizan aspectos de la cultura organizacional, aunque ninguno de ellos pudo dimensionarla en su totalidad.

Recién a partir de la década de los ochenta los estudios sobre la cultura en las organizaciones alcanzaron una cierta eclosión. El trabajo posterior de Schein (1981/83/84/85) ha sido caratulado como el más influyente al proporcionar un marco de referencia para analizar e intervenir en la cultura de las organizaciones.

Surgen diferentes corrientes sobre el estudio de la cultura organizacional, tales como, investigaciones sobre los efectos de la cultura en el desempeño organizacional, una perspectiva integrativa de las investigaciones de Schein, una línea de investigación reciente relacionada a cómo la cultura puede ser modificada a fin de incrementar la efectividad organizacional, investigaciones empíricas y etnográficas, investigaciones orientadas hacia la investigación clínica y descriptiva sin descuidar los enfoques normativos, investigaciones que aplican métodos cuantitativos y métodos de encuesta para el estudio de las dimensiones de la cultura organizacional, entre otros.

El concepto de cultura organizacional en la presente investigación se enmarca en el concepto dentro del modelo de las 7s de McKinsey. Este modelo, establece la división de la organización en siete factores, siendo estructura, estrategia, sistemas, personal, valores compartidos, estilo y habilidades. Cada uno de estos factores es interdependiente del otro. Ninguno es superior a otro, estableciendo de esta forma la igualdad entre los mismos.

Estructura formal e informal hace referencia a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, y a las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan.

Estrategia puede definirse como planes para la asignación de recursos escasos de las organizaciones, en un cierto plazo, para alcanzar metas identificadas. Entre ellas pueden identificarse las estrategias corporativas, competitivas y funcionales.

Por Sistemas se entiende a todos los procesos y procedimientos, que una organización usa para administrarse en una base diaria, tales como, los sistemas de control de administración, medición de performance y sistemas de recompensa, planeamiento, presupuestación, y sistemas de asignación de recursos, sistemas de información, y sistemas de distribución.

La categoría de Personal hace referencia a las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, manutención y desarrollo del personal en su orientación hacia la estrategia.

Estilo se refiere al patrón de acciones sustantivas y simbólicas que se llevan a cabo en la organización. Define los patrones generales de comportamiento de los miembros del equipo de administración. Se diferencian diferentes estilos, tales como, participativo, autocrático, dejar hacer, paternalista, entre otros.

Habilidades hace referencia a aquellas actividades que distinguen a la organización y por la cual se la reconoce. Hace referencia a las capacidades distintivas de la organización a nivel de personal, prácticas de administración, sistemas y/o tecnologías.

Valores Compartidos se refiere a los conceptos guías, a los valores y a las aspiraciones que unen a una organización por un bien común. Pudeos diferenciar los valores personales, éticos sociales, éticos morales y de competencia.

3. Materiales y Métodos

La presente investigación es un Estudio de Caso. Tipo Observacional Descriptivo Analítico Retrospectivo.

El universo y criterio de inclusión de la investigación están dados por el personal de planta profesional, planta administrativa y personal no médico con más de un año de trabajo en el mismo puesto dentro de la Fundación CAD. Siendo excluido de la misma quien no cumpla con esta antigüedad dentro de su puesto. El tamaño de la Muestra alcanza un total de 26 individuos

Se utilizaran como instrumentos de recolección de información la observación de campo, una encuesta anónima enviada por mail y entrevistas anónimas aleatorias.

Se utilizaron para el mismo diferentes fuentes, tanto primarias como secundarias. Las fuentes primarias, de elaboración propia, se fundamentan sobre datos obtenidos del área profesional, área administrativa y personal no médico de la Fundación CAD

por medio de los Instrumentos de Medición. Las fuentes secundarias se remiten a la investigación bibliográfica, producciones textuales previas, sitios web, entre otros, relacionada con la temática seleccionada.

4. Resultados y Discusión

- a. De los 45 mails enviados 31 personas respondieron a la encuesta, 11 personas no respondieron, 1 encuesta fue anulada por presentar datos incompletos y 2 encuestas no fueron consideradas por no cumplir con los requisitos de inclusión.
- b. El 80% de los encuestados coinciden en que la Fundación presenta un buen diseño arquitectónico, adecuada estética y una buena distribución de las diferentes áreas dentro del espacio.
- c. El personal de planta profesional, a excepción del área Fonoaudiológica, no respeta las líneas jerárquicas medias.
- d. Los coordinadores de áreas no aparecen representados en el organigrama informal.
- e. Se expresa una clara comunicación horizontal informal entre pares.
- f. El 100 % de los encuestados conoce el Slogan de la Institución, entre el 10% y 20% conocen la misión, los objetivos y los valores de la Fundación.
- g. Las líneas jerárquicas superiores no informan a las líneas inferiores la misión, los objetivos y los valores.
- h. El 100% de la muestra utiliza como método de comunicación interna el método informal del “Boca a Boca, mientras que las reuniones de equipo, las reuniones informativas y los carteles son los medios menos utilizados
- i. La comunicación es del tipo informal y horizontal.
- j. Existe poco control, seguimiento y evaluación del desempeño laboral en la mayoría de las áreas de la Fundación, específicamente 24 de los 26 encuestados manifiestan que nunca fueron evaluados.
- k. El 58% de la muestra considera que el estilo de la Dirección es del tipo “Dejar Hacer”, en donde el grupo toma las decisiones sin la participación del jefe, el resto afirma más un estilo “Coercitivo” ya que el jefe da instrucciones directas y controla mediante supervisión personal su ejecución.

- l. El acceso, la variedad de prestaciones ofrecidas, la estructura edilicia y la cantidad de obras sociales o prestadores atendidos son las habilidades distintivas que fueron reconocidas en más del 90% de la muestra. Mientras que el trabajo en equipo, la gestión de Recursos Humanos, la buena organización y el asesoramiento a familiares de pacientes son las habilidades menos consideradas por la mayoría de la muestra.
- m. El 38% de la muestra afirma la existencia de un Departamento de Recursos Humanos, mientras que el 62% desconoce su existencia.
- n. Los 26 encuestados coinciden en el excelente clima laboral con los compañeros de trabajo y en relación a su puesto laboral, al mismo tiempo, las condiciones de trabajo y la relación con el supervisor presentan altos niveles de insatisfacción.
- o. La totalidad de los empleados considera que la Fundación no reconoce su labor, sus logros ni su contribución a los objetivos de la misma.

Conclusiones / Recomendaciones

No se ha podido identificar un tipo de cultura organizacional debido a que no existe una cultura dominante donde sean expresados, los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la misma. Existen únicamente diferentes subculturas delimitadas por diferentes áreas. Esto disminuye en forma significativa el valor de la cultura organizacional como variables independientes. Se ha perdido el significado compartido de la cultura por lo cual esta no guía y moldea el comportamiento de sus miembros.

Existen dos áreas claramente identificadas. Por un lado el área profesional y por otro lado el área administrativa. Ambas coexisten en formas muy diferentes dentro de la Institución. Al mismo tiempo cada una de ellas posee diferentes subculturas notoriamente separadas. Por ejemplo, el área de Fonoaudiología, que posee un excelente nivel medio donde la jefa de Área coordina al equipo, establece metas y da pautas de trabajo. El área de mantenimiento y limpieza cuyo supervisor controla diariamente el desempeño laboral con un estilo más coercitivo. El área de Psicología que por estar en un área física muy alejada del resto de los profesionales, ha creado su propio nivel de decisión.

Las líneas jerárquicas superiores se encuentran desdibujadas dentro de este organigrama, priorizando las líneas de comunicación informal, horizontal y verbal. Al ser un estilo de Dirección de Dejar Hacer ha caído en una ausencia de liderazgo. Existen dificultades para definir los niveles de autoridad, las líneas de poder, las responsabilidades y la identificación en la organización.

Se observa falta de control, seguimiento y evaluación por parte del personal jerárquico, así como tampoco hay reconocimiento a la labor de los empleados, no se capacita y no se incentiva el trabajo en equipo.

Existe en la Fundación una misión, visión, valores y objetivos que no son transmitidos a las líneas inferiores, hecho que provoca que cada uno de los miembros de la organización no los considere dentro de su labor.

A pesar de que cuenta con una excelente estructura edilicia, con buen diseño arquitectónico y estética adecuada; la Fundación no ha logrado generar un buen clima laboral. Estas dos áreas diferenciadas encuentran en sus pares, personas, con las que comparten valores personales, sociales, morales y de competencia. Sin embargo distan de ser valores compartidos con todos los miembros de la Fundación.

No están claramente diferenciadas las áreas administrativas. Comparten el mismo espacio físico. Tareas que deben ser organizadas por esta área son realizadas por otras personas hecho que provoca la superposición de tareas y dificultades en la organización general. El área de Recursos Humanos está a cargo de personal no especializado en el campo.

No existe la selección de personal y/o reclutamiento, los nuevos empleados no pasan por el proceso de socialización corriendo el riesgo de no comprometerse con la organización y tomar la decisión de abandonarla.

Parte de la finalidad de esta investigación está orientada a optimizar los recursos, disminuir el ausentismo y la emigración profesional. Luego de la investigación un gran porcentaje de empleados de todas las áreas manifiestan no estar comprometidos con la organización ni satisfechos con la misma, hecho que claramente aumenta la emigración y altera la cultura organizacional.

Por otro lado existe un constante reclamo de insumos para el trabajo sin embargo los mismos son sobre utilizados por la mayoría de los empleados de la Institución.

Finalizada la investigación se plantean algunas recomendaciones que serán de gran utilidad a los directivos de la Fundación con el fin de mejorar la cultura existente y el desempeño de los empleados.

- Reforzar las acciones de los niveles jerárquicos superiores: se debe realizar una revisión de la estrategia de la Fundación y orientarla a la innovación y la creatividad.
- Se deberán establecer normas donde se deleguen las responsabilidades a los diferentes niveles.
- Se recomienda mejorar los ritos y ceremonias de la organización, donde todos los empleados participen en otras actividades con la finalidad de reforzar el trabajo en equipo
- Ofrecer y/o incentivar la capacitación continua en todos los niveles de la organización.
- Se recomienda que exista una buena inducción del personal, lo que garantizará que el nuevo miembro de la organización se amoldará a sus necesidades. En este proceso de socialización dar a conocer costumbres, normas, ritos, los valores centrales, políticas, procedimientos, historias entre otros elementos culturales.
- Promover la creencia compartida de que la participación y el compromiso, ayudarán al bienestar grupal y de que el esfuerzo conjunto es la única forma de alcanzar el interés individual.
- Implementar modos de incentivos y recompensas, entre éstas los investigadores señalan las siguientes: una remuneración especial, otorgar diplomas, placas, insignias, un ascenso de posición o simplemente hacer un reconocimiento público. Recompensar el esfuerzo de un trabajador los motiva a ser más productivos y rendidores.
- Reforzar las líneas jerárquicas medias para que guíen a su subordinado y aplique según el momento los diferentes estilos de liderazgo según le convenga.

- Realizar un análisis crítico de la misión, visión, valores y objetivos de la Institución y darlos a conocer en todas las líneas jerárquicas.
- Revisar periódicamente el flujo de información en la Fundación que permita establecer las líneas de poder dentro de la Fundación.
- Monitorear el grado de satisfacción de los empleados de la organización, con el fin de establecer estrategias de mejora continua en este aspecto.
- Elaborar planes y programas de concientización sobre la importancia de la cultura organizacional.
- Concientizar sobre el uso responsable de los insumos de trabajo.

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO AMBULATORIO DE REHABILITACIÓN FÍSICO MOTRIZ, FUNDACIÓN CENTRO DE AYUDA AL DISCAPACITADO, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, AÑO 2012.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del Problema

Los miembros de una organización, a través del quehacer diario, se comportan e interactúan en conjunto. Las creencias y valores compartidos que surgen con la interacción forman la llamada cultura organizacional. Cada cultura, por lo tanto, dependerá de los integrantes y del aporte que hace cada uno de ellos a la organización. Por esto se puede afirmar que cada organización tiene una personalidad propia, única e irrepetible.

“...La cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar...” (Robbins, 2004, p. 523)¹. En definitiva esta cultura marca el desempeño ocupacional de los integrantes, en cuanto a las actitudes, conductas y valores presentes durante el trabajo.

Si se considera a la cultura organizacional como el eje central del desempeño ocupacional de los integrantes, es fundamental su análisis y evaluación para detectar posibles problemas. De la misma manera, su análisis permite en consecuencia mejorar el desenvolvimiento diario a favor del éxito empresarial.

¹ Robbins S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México. 10ma edición.p.523

La Fundación Centro de Ayuda al Discapacitado (Fundación CAD), es una organización dedicada a la prestación de Servicios de Salud. Cuenta con áreas bien identificadas y separadas estructuralmente. Una de las áreas presta Servicios de Rehabilitación Físico Motriz a niños, adolescentes, adultos y ancianos en forma ambulatoria. Otra área dedicada a prestación de atención primaria a través de consultorios externos y un área de formación laboral. En el presente trabajo se hará referencia a la cultura organizacional del área de Rehabilitación Físico Motriz.

La cultura organizacional de la Fundación CAD, está conformada por las conductas, costumbres y modos de expresión que son compartidos por el personal que trabaja en ella.

El personal directivo de la Fundación Centro de Ayuda al Discapacitado (Fundación CAD), durante el período 2010-2011, ha observado una alta rotación profesional y la subutilización de los recursos materiales y de infraestructura con los que cuenta.

En otra instancia, la atención ambulatoria se otorga, en su gran mayoría, a pacientes de bajos recursos. Los mismos, con un alto nivel de exigencia reclaman, tanto a los profesionales como a la Institución, los cambios constantes en los planes de tratamiento y la dificultad para establecer relaciones empáticas con los profesionales.

Surge el interés de realizar un análisis de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal para ser presentado a la Institución como herramienta para mejorar la efectividad y la competitividad de la organización. De lo cual debería emerger como consecuencia del cambio, la captación de nuevos clientes y la optimización de la atención.

1.2. Justificación

Analizar la cultura organizacional de la Institución permitirá, entre otras cuestiones, conocer el sistema administrativo asistencial a los efectos de optimizar los recursos, disminuir el ausentismo y la emigración profesional. El presente estudio pretende despertar la reflexión de la Dirección de la Organización, sobre las condiciones laborales en las cuales se desenvuelve el personal.

Por lo cual, identificar la cultura de la organización es relevante en la búsqueda de la eficiencia, eficacia y la innovación. El clima organizacional y la cultura organizacional son factores determinantes para el sistema administrativo asistencial, ya que, el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización. La cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los grupos de referencia y lógicamente mejorar el desempeño del personal.

La cultura organizacional tiene como característica particular que se encuentra en los miembros que componen la Institución, y la influencia de ésta en ellos dará como resultado la consecución de los objetivos o por el contrario dificultará u obstaculizará el alcance de los mismos.

1.3. Delimitación

La investigación se dirige al análisis de la cultura organizacional de la Fundación CAD, área de atención ambulatoria de Rehabilitación Físico Motriz. La Institución se encuentra ubicada en el Barrio de Boedo, calle Mármol 1372, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El análisis se realiza en el lapso comprendido entre los meses de enero y diciembre del año 2012.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

- Analizar la cultura organizacional del centro ambulatorio de rehabilitación físico motriz de la Fundación Centro de Ayuda al Discapacitado (Fundación CAD), Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Período: año 2012.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el tipo de cultura organizacional existente en la Fundación CAD.
- Describir los elementos culturales que inciden en la eficacia del personal.
- Analizar y determinar la tipología de liderazgo, comunicación y motivación del lugar caso de estudio.
- Determinar el grado de identificación y compromiso de los trabajadores con la Fundación CAD.
- Describir los factores culturales que intervienen en los climas de trabajo.
- Establecer, con ayuda de las diferentes teorías, como la cultura influye en el desarrollo Institucional.
- Identificar el proceso de evaluación del desempeño del recurso humano en la Organización.

1.5. Antecedentes

1.5.1. Evolución Histórica de La Cultura Organizacional

A mediados del siglo XX, con los estudios Hawthorne, surgen los primeros registros sobre el concepto de organización integrada por personas. Mediante estudios experimentales (iluminación, relevadores y sala de cableado) se analiza la respuesta de los empleados a diferentes cambios físicos.

Se llega a la conclusión de que el aumento de la productividad no se relaciona al cambio ambiental sino a un componente meramente humano.

Chester Bernard define en 1938 la organización formal como un sistema de actividades coordinadas concientemente de dos o más personas. Destaca en los escritos los aspectos de cooperación de las organizaciones, dependientes de la habilidad de los individuos para comunicarse y el deseo de esforzarse por un propósito común. Bajo su premisa, el ser humano desempeña el papel más importante en la creación y continuidad de las organizaciones formales². (Barnard, 1938, p. 73).

Si bien el término cultura organizacional fue atribuido a Andrew Pettigrew en 1979, Edgar Schein fue el primero en delimitar claramente el concepto. Hace referencia a los comportamientos en la relación de individuos, los valores dominantes, normas, filosofía de la empresa respecto a sus empleados, reglas y clima laboral. (Mansilla, 2004, p. 197)

En 1980 y 1990 los administradores orientaron su trabajo a la restructuración de las organizaciones para mejorar la productividad y enfrentar la competencia del mercado internacional y las expectativas de calidad de los clientes. Surge el modelo de las Siete S de McKinsey & Co., creado por Tom Peters y Robert Waterman. Es un modelo de gestión que describe siete factores para organizar a una compañía de manera eficaz, siendo, estructura, estrategia, sistemas y procedimientos, personal, estilo de dirección, habilidades y valores compartidos. Este modelo establece la interdependencia de los factores, afirma que todos deben ser atendidos con igual importancia.

Tom Friedman identifica fuerzas de cambio que afectan al siglo XXI a partir de procesos geopolíticos, tecnológicos y administrativos. Se enfrenta a retos relacionados con la globalización, el avance de la tecnología, la diversidad y la necesidad de resolver problemas y dilemas éticos. (Luthans, 2008) Se cambian los modelos planteados, tanto para las operaciones como para los recursos humanos.

² Barnard, Ch. (1938). "The Function of the Executive". Harvard University Press. Estados Unidos.

La cultura organizacional se vuelve uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

1.5.2. Antecedentes de Investigaciones de Cultura Organizacional

Los primeros estudios sobre cultura organizacional se remontan a la Teoría de Kurt Lewin “Investigación de Acción” en la cual, se delimitaron las diferencias que existen entre las condiciones durante el entrenamiento y el lugar de trabajo. Se destacan los estudios de Whyte (1949) quien presenta a la organización como un conjunto negociado de patrones de acción.

Jaques (1951), Rice (1963), Pollok (1963) entre otros, hablan de la cultura como sistemas socio técnicos. Otras contribuciones fueron realizadas por Schein (1965), Fleishman (1973), Maanen (1975), Katz y Kahn (1978). Cada uno de estos autores analiza un aspecto de la cultura organizacional.

A partir de la década de los ochenta los estudios sobre la cultura en las organizaciones alcanzaron una cierta eclosión. J.M. Peiró (1990) afirma que la causa de este auge puede deberse a varios factores. El surgimiento de las teorías constructivistas, fenomenológicas y socio cognitivas que modificaron el panorama de la Psicología Social; el aumento de la complejidad en las organizaciones; la técnicas cualitativas aportadas por la Antropología, son sólo algunas de las causas más reconocidas.

El trabajo posterior de Schein (1981/83/84/85) ha sido caratulado como el más influyente al proporcionar un marco de referencia para analizar e intervenir en la cultura de las organizaciones.

Luego de 1987 se realizaron una gran variedad de estudios entre los que podemos citar (Vargas Hernández, 2007, sección VII, A)³:

³ Vargas Hernández, J. G. (2007). La Culturocracia Organizacional en México. Eumed. Libro Electrónico.

- Las investigaciones sobre los efectos de la cultura en el desempeño organizacional, hechas por Arogyaswamy and Byles (1987), Saffold (1988), Sherwood (1988), Whipp et al (1989), Croft (1990), Nicholson (1990), Petrock (1990), Brown (1992), Van Dock and Sanders (1993), Lewis (1994).
- La perspectiva integrativa de las investigaciones de Schein (1985, 1992), Ott (1989) Trice y Bayer (1992) y Alvesson (1993).
- Otra línea de investigación reciente es la relacionada en cómo la cultura puede ser modificada a fin de incrementar la efectividad organizacional, entre cuyos investigadores sobresalen Fitzgerald (1988), Bettinger (1989), Poupart and Hobbs (1989), Hayes and Lemon (1990), Critchley (1993), Saraph and Sebastian (1993) y Smith et al (1994).
- Las investigaciones desde nuevas perspectivas como las realizadas por Sackman (1991), Alvesson y Berg (1992), Czarniawska-Joerges (1992) y Martin (1992).
- Investigaciones empíricas y etnográficas realizadas por Trice y Beyer (1992) quienes analizan la importancia de los rituales. Otras investigaciones importantes son las Denison (1990), Kunda (1992), Kotter y Heskett (1992).
- Los estudios e investigaciones más recientes sobre la cultura organizacional están más orientados hacia la investigación clínica y descriptiva sin descuidar los enfoques normativos. Con una fuerte orientación cognitiva, Weick y Roberts (1993) estudiaron la coordinación compartida por pilotos de aviación.
- Investigaciones que aplican métodos cuantitativos y métodos de encuesta para el estudio de las dimensiones de la cultura organizacional: Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990), Calori y Sarnin (1991), Chatman (1991), Chatman y Caldwell (1991), Jermier, Slocum, Fry, y Gaines (1991), Gordon y Di Tomaso (1992), y Denison y Mishra (1995).
- Investigaciones orientadas a la situación actual de la discapacidad y la prestación de los servicios de Rehabilitación Física. Ríos, M.; Bazalo, J. M.; y cols. Plan integral para la Actividad Física y el Deporte.⁴

Se hace necesario destacar que estos estudios fueron sólo los comienzos de la investigación sobre cultura organizacional y que permitieron a las empresas de hoy

⁴ Ver ampliación en anexo 6 de la presente investigación.

en día elaborar exitosos planes de negocios que poco a poco se van extendiendo a todas las ramas, incluso a Salud.

El contenido de las investigaciones expuestas precedentemente han sido considerados como valiosos aportes, contemplados en el marco teórico de la presente investigación.

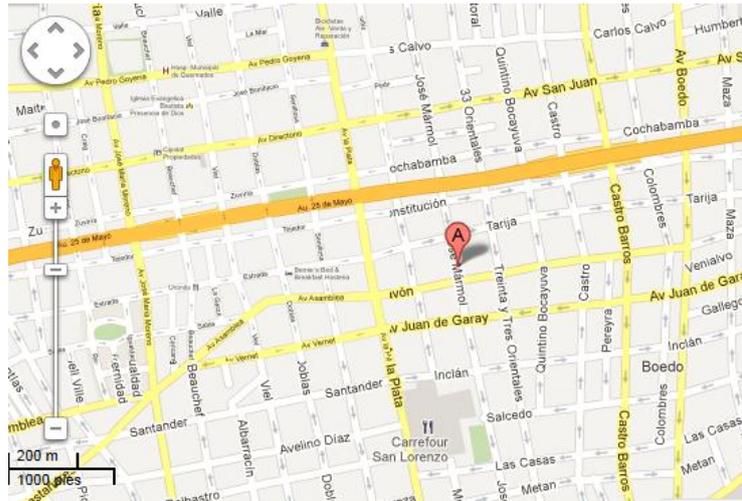
1.5.3. Contexto

Se presenta a continuación el **Mapa 1** donde se aprecia con una vista satelital, la ubicación de la Fundación CAD en relación a la manzana y sus dimensiones. En el **Mapa 2** se observa la ubicación geográfica de la Fundación sobre una superficie bidimensional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



Mapa 1: Vista Satelital de la Fundación CAD

Fuente: <http://maps.google.com.ar/> (F.C. 27/06/12)



Mapa 2: Ubicación geográfica de la Fundación CAD

Fuente: <http://maps.google.com.ar/> (F.C. 27/06/12)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Concepto de Cultura Organizacional

La cultura organizacional es definida como el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de ésta su forma de comportamiento⁵ (Robbins, 2004, p. 524). Esta definición ha sido utilizada también en el área de la Salud.

Cuando se habla de conjunto de normas, se hace referencia a todo lo que está escrito y aprobado, y que debe ser respetado por todos los integrantes de la organización. Generalmente estos escritos son denominados documentos de gestión empresarial, e incluyen el Manual de Organización y Funciones, Planes de Capacitación, Planes Estratégicos, entre otros.

Los hábitos son respetados como las normas pero no están escritos. Todos los integrantes aceptan y participan de ciertos hábitos implícitos en cada organización.

Al hablar de valores se hace referencia a las cualidades que tiene cada integrante de la organización. Esta cualidad aporta algo a la organización y la modifica. Como ejemplos de éstos valores encontramos a la sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, entre otros. Aunque no todos los valores suelen ser positivos, y éstos son denominados antivalores.

Luthans⁶ afirma que la cultura organizacional implica un comportamiento organizacional. Éste es definido como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones. Representa el lado humano de la organización pero no la totalidad de ésta. Analizar la cultura organizacional por

⁵ Robbins S. P. (2004). "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall. México. 10ma edición.

⁶ Luthans, F. (2008). "Comportamiento Organizacional". Editorial Mc Graw Hill. México.

tanto, exigirá comprender y analizar el comportamiento organizacional y como éste influye en el quehacer diario de la Fundación.

Robbins⁷, en 1999, manifiesta "...Es difícil describir, intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo... La cultura determina como funciona una empresa... Ésta se refleja en la estructura y en los sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma...". Esta definición de Robbins establece que la cultura organizacional no puede establecerse de forma inmediata, sino a través de los años y en la interrelación de sus participantes. Este punto justifica en cierta forma la idea de evitar la emigración profesional planteada. Sugiere que la rotación constante de la planta profesional se realiza en desmedro de la eficacia de la empresa.

2.1.1. Definición de Términos

- ✓ Cultura: todas las costumbres, creencias, valores, conocimientos, artefactos aprendidos y símbolos que continuamente se comunican dentro de un conjunto de personas que comparten una forma de vida común. (Light, 1991, p.105)

- ✓ Creencias: Están constituidas por la información que recibe del medio (hechos, personas, entre otros.) sin importar mucho si tiene o no posibilidad de verificación, se toma como cierto, sin más averiguación. (Arias, 1996, p.107)

- ✓ Desempeño: Se considera que el desempeño del empleado es una consecuencia muy directa de la habilidad del mismo y de su motivación para realizar el trabajo. (Cammings & Schwab, 1985, p.61)

⁷ Robbins S. P. (2004). "Comportamiento Organizacional". Editorial Prentice Hall. México. 10ma edición

- ✓ Eficacia: Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. (Chiavenato, 2000, p.35)
- ✓ Eficiencia: Utilización adecuada de los recursos disponibles. (Chiavenato, 2000, p. 35)
- ✓ Valores: Convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contraria u opuesta. (Robbins, 1993, p.173)

2.2. Importancia y Funciones de la Cultura Organizacional

Al tratar de administrar eficazmente las organizaciones, hombres como Bill Gates⁸ y Sam Walton⁹ coinciden en que la ventaja competitiva se encuentra en la administración del personal. Los seres humanos con sus ideas, personalidades y motivaciones no pueden ser copiados y se mantienen constantes en el tiempo.

Cuando se hace referencia a la importancia que representa la cultura organizacional siempre se relaciona en como la organización se beneficia con su buena administración. La cultura organizacional permite integrar a todos los participantes bajo la misión, las metas y objetivos que persigue la organización. Permite formar equipos de trabajos que puedan interrelacionarse y hacer más efectiva su aplicación. Satisfacer las necesidades del personal dentro de lo posible, permitirá que éstos se sientan más motivados en su trabajo diario. Permite detectar problemas dentro de la organización y ofrecer soluciones que incrementen la eficacia de la empresa. (Ríos Reyes, 1999, p. p. 1)

Arnoletto (2010) establece dos funciones básicas de la cultura organizacional. La primera relacionada con la función de integración, la cohesión interna por medio de un acervo cultural compartido. La segunda con la función de adaptación.

⁸ William Henry Gates III, más conocido como Bill Gates, es un empresario y filántropo estadounidense, cofundador de la empresa de software Microsoft

⁹ Samuel Moore Walton, conocido como Sam Walton (1918 - 1992), hombre de negocios y empresario estadounidense. Fundador de Wall Mart

Se refiere a la adecuada y eficiente vinculación entre la organización y el medio externo, necesaria para la supervivencia y consolidación del grupo.

2.3. Concepto de Organización. Encuadre Teórico de la Cultura Organizacional

Ya se ha definido el concepto de cultura y su importancia dentro de toda organización. A partir de éstos conceptos, surge la necesidad de encuadrar la cultura organizacional dentro de un modelo teórico. Esto hará posible establecer variables o indicadores que sirvan para su posterior análisis.

Con este fin se enmarca el concepto dentro del modelo de las 7s de McKinsey. Como se ha hecho mención en los antecedentes, este modelo, establece la división de la organización en siete factores interdependientes, siendo estructura, estrategia, sistemas, personal, valores compartidos, estilo y habilidades. Como vemos en la **Figura 1**, está graficado en una forma cilíndrica para establecer la interdependencia y la igualdad entre los factores, ninguno es superior al otro y puede girarse e iniciar por cualquier punto.

Se ha establecido la estructura, los sistemas y la estrategia como “destrezas duras” o “habilidades racionales”, que presentan mayores posibilidades de cambio. Las “destrezas suaves” o “habilidades emocionales” hacen referencia a valores compartidos, habilidades, estilos y personal, las cuales y debido a sus características, se mantienen estables en el tiempo (Joana, Gracia, 2011, p.17). No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores, sino la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.

Por lo tanto, y debido a la interdependencia de los factores, se hace necesario una descripción de todos éstos para comprender el contexto de la cultura organizacional. Una vez definidos los factores, se hace posible establecer variables para su análisis.

Watkins (2006, p. 123) hace mención a la cultura organizacional conformada por los valores, normas y suposiciones (creencias), las cuales, son las que perfilan el comportamiento de las personas. Si se ubica esta referencia dentro de las 7S de McKinsey, los valores compartidos y el estilo conformarían la cultura de la Fundación CAD.

Se expone a continuación la **Figura 1** que representa gráficamente el Modelo de las 7S de McKinsey, a efectos de una mejor comprensión e interpretación del tema abordado.

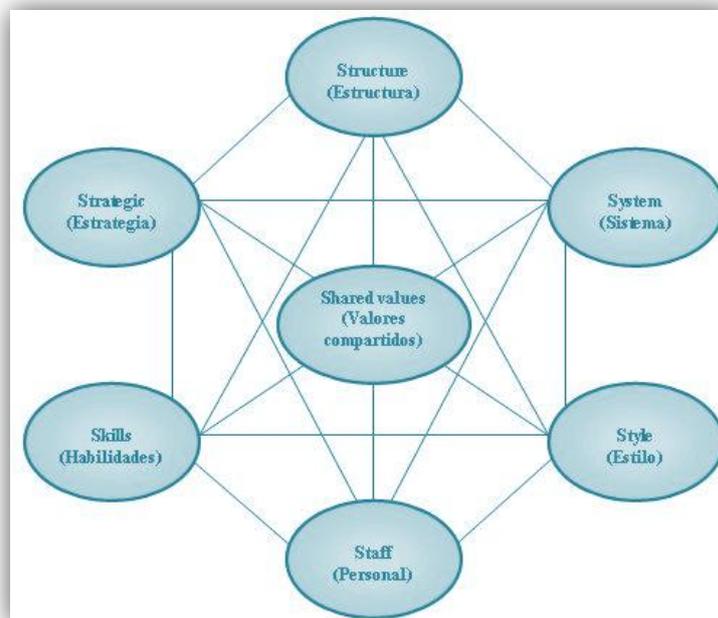


Figura 1: El Modelo de las Siete-S de McKinsey

Fuente: Stoner James "Administración", Primera Parte, Quinta Edición, página 236.

2.3.1 Estructura se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, y a las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Es la manera en la cual las áreas de la organización se relacionan la una con la otra: centralizadas, división funcional (de arriba hacia abajo); matricial, entre otras. Los administradores trazan comunmente un organigrama que no es

más que "un diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos o posiciones, dentro de la organización, y cómo se relacionan".

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Para una mejor comprensión de la estructura organizacional, es necesaria la descripción, tanto de la estructura formal como la informal.

La estructura formal incluye funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos; y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Este tipo de estructura es clara y regula, acota o reduce la incertidumbre con respecto al comportamiento real de los empleados. Establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización, son responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas y partes de la organización, establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares de la misma para escudriñar el medio ambiente; para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados. La forma más clara de la estructura formal es expresada a través del organigrama.

La estructura informal se conforma a partir de relaciones entre personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. Comprende aspectos referidos a valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo, y toda gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva, no está orientado específicamente hacia los

objetivos pero es necesario para alcanzarlo. En muchas organizaciones es utilizado un organigrama informal basado en una red de nodos interconectados. Expresa en medida el mapa real sobre líneas de comunicación, las relaciones informales e invisibles que existen entre el personal.

Solvay¹⁰, ha utilizado el organigrama informal para facilitar las transiciones de liderazgo. Sin embargo Zia Khan¹¹, afirma que este tipo de organigrama hace que los líderes se sientan amenazados y los empleados sienten temor de no nombrar a su jefe en sus líneas de autoridad. Los mapas de Cox proponen organigramas informales confidenciales para evitar estas dificultades; a las cuales solo tiene acceso el personal directivo. (Luthans, 2008, p. 316)

En conclusión la Estructura formal y la Informal dan como resultado la Estructura Total, que es la real. Para la elaboración del trabajo de Tesis, por lo tanto, se deberá tener en cuenta ambos organigramas para poder establecer la estructura completa de la organización y determinar las relaciones de comunicación y poder que se establecen entre ambas.

2.3.2 Estrategia puede definirse como planes para la asignación de recursos escasos de las organizaciones, en un cierto plazo, para alcanzar metas identificadas. Se establecen diferentes niveles de estrategias, siendo a nivel corporativo, a nivel línea de negocio o unidad estratégica de negocio, a nivel funcional.

El pensamiento de Mintzberg¹² define al término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Este modelo enfatiza la acción en donde la empresa tendría una estrategia aún cuando no

¹⁰ El Grupo Solvay desarrolla su actividad en el sector químico, transformación del plástico y área farmacéutica. Tiene su sede principal en Bruselas (Bélgica), y cuenta con más de 400 centros de trabajo en 50 países y emplea a cerca de 29.000 personas

¹¹ Zia Khan, vicepresidente del Área de Estrategia y Evaluación de la Fundación Rockefeller desde el año 2009. Su área de trabajo se relaciona con la planificación estratégica.

¹² Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J. (1997). "El Proceso Estratégico". Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Dichos actos deben ser congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

Sin embargo, con el ingreso al siglo XXI, el plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de la empresa. Se deben conocer los antecedentes de la empresa, su antigüedad, acta constitutiva y apoderados legales, detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes, información general de los accionistas y del consejo de administración, datos relevantes de la administración, asesores, fortalezas y debilidades en lo general. Todos estos datos permitirán la elaboración de estrategias que permitan el éxito de la empresa.

La planificación y las estrategias son la clave en la empresa. Funcionan por medio de estrategias, su misión, visión, valores y objetivos. Las principales estrategias de la empresa a tener en cuenta son:

- Estrategia corporativa: se refiere al análisis de la empresa, en que negocios se encuentra. Es el programa de la empresa para definir y buscar alcanzar sus objetivos.
- Estrategia competitiva: se refiere a la zona de competir de la empresa. Es un conjunto de acciones defensivas y ofensivas que permiten alcanzar y mantener una posición competitiva de la empresa en su sector, además de intentar buscar una nueva y mejor posición y mejorar la estrategia según la política de desarrollo que está teniendo la empresa. Si bien la estrategia corporativa se basa en muchos elementos, la estrategia competitiva tiene principalmente en cuenta la especialización, la diferenciación y el liderazgo de los costes.
- Estrategia funcional: se basa en las políticas de la empresa con

carácter funcional. Se basa en buscar la mejor forma de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades en cada una de las áreas funcionales del negocio o unidades estratégicas. Se basa en maximizar la productividad de los recursos de la empresa. Tiene principalmente en cuenta las áreas funcionales de los recursos humanos, comercialización, producción, compras, tecnología y financiación. Hace referencia a la forma de funcionar de la empresa.

Cada una de las estrategias de la empresa cumple sus propias funciones, tiene sus propias actuaciones, y es precisamente esto lo que hace que se complementen a la perfección para conseguir lo mejor de la empresa. La estrategia corporativa es clave, pero también lo es la estrategia funcional para determinar como hacer las cosas y la competitiva para conseguir el mayor crecimiento de la empresa.

Michael Porter¹³ establece que, para tener una buena estrategia, el punto de partida es tener una meta correcta, que no es otra cosa que un retorno excelente sobre la inversión en el largo plazo. Lo cierto es que muchas empresas de todo el mundo realmente no logran internalizar ese objetivo central de la compañía. Por lo general, se contentan con objetivos de corto plazo, más fáciles de conseguir pero que no les permiten ver más allá del mañana.

El siguiente punto que se debe tener en cuenta para lograr una buena estrategia es analizar cuál es el negocio en la industria en la que opera la compañía, y luego tratar de determinar cuál es la posición de la empresa dentro de ese cuadro. El desempeño de cualquier empresa está motivado por la rentabilidad derivada del negocio y por la rentabilidad originada por la posición que la compañía ocupa en el ámbito de su competencia principal. Es muy importante separar esos dos conceptos y no confundirlos. Porque la lógica económica de entender las industrias es muy diferente de la lógica de entender cuál es la posición de la empresa.

¹³ Porter, Michael. (2009). "Ser Competitivo". Editorial Deusto. España. Traducción autorizada al castellano.

Si esos dos aspectos se mezclan a la hora del análisis estratégico, la elección será ineludiblemente errónea.

Para evaluar la estrategia es necesario dividir la propia empresa en dos partes. En primer lugar, hay que entender el sector a la que pertenece, y después la posición que ocupa dentro de la industria. De otro modo, nunca se llegará a comprender como competir, ni a identificar la mejor manera de hacerlo.

Si la estrategia no contempla los motivos que llevan a la rentabilidad o a la falta de rentabilidad a una industria, es imposible tomar algún tipo de acción, ni pensar en el cambio. En consecuencia, la función es tratar de influir sobre la estructura de la industria en la cual compite, y no sólo aceptar las reglas que impone o la configuración que adopta.

Si bien actualmente se cuenta con innumerables visiones diferentes de pensamientos, las estrategias no deben ser enfocadas a una línea de pensamiento determinada o a un conjunto de ellas sino que simplemente deben contemplar la combinatoria de todas las variables posibles alineadas al objetivo de la organización. Cuanto más simple una estrategia, mejor.

Cada organización debe tener una estrategia que se encuentre alineada al objetivo general de la compañía, independientemente del tipo que sea debido a que es el camino para poder alcanzarlo. Para que ésta sea eficiente, y poderla cumplimentar, la organización debe contar con los estrategias adecuados y las capacidades adecuadas en todos sus profesionales ya que el proceso de pensamiento estratégico, es una combinación de procesos mentales lineales y procesos de pensamiento creativos derivados de la estimulación del ingenio y la perspicacia.

2.3.3 Por **Sistemas** se entiende a todos los procesos y procedimientos, que una organización usa para administrarse en una base diaria. Incluye los

sistemas de control de administración, medición de performance y sistemas de recompensa, planeamiento, presupuestación, y sistemas de asignación de recursos, sistemas de información, y sistemas de distribución. Permite recopilar, clasificar, procesar, interpretar y resumir cantidades de datos que permitirán la toma eficiente de decisiones¹⁴. (Fernández Ledesma, 2002, p. 20)

La información es definida como la transmisión de conocimientos entre personas, como transmisión de mensajes a través de diferentes estadios o elementos sociales, como datos que son transcritos en una máquina y como el conocimiento que es obtenido a través de un proceso de investigación. Esta información implica el flujo dado desde el exterior hacia el interior, dentro de la organización y de ésta hacia afuera (Farace, Monge y Russell, 1977). Para el presente trabajo se tendrá en cuenta el flujo de la información dentro de la Institución.

Rodríguez Valencia¹⁵ (2002, p. 22) establece que los sistemas y los procedimientos son "...una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones...".

2.3.4 La categoría de **Personal** hace referencia a las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, manutención y desarrollo del personal en su orientación hacia la estrategia.

El departamento de Recursos Humanos es relativamente nuevo. Si bien se hace mención a Departamentos de Dirección de Personal, el término Recursos Humanos aparece en el siglo XX. La necesidad frente al

¹⁴ Fernández Ledesma, J. D. (2005). "Sistemas Organizacionales. Teoría y Práctica". Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Colombia.

¹⁵ Rodríguez Valencia, J. (2002). "Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos". International Thomson Editores. México. Tercera edición

crecimiento en tamaño de la empresa, aumento de la complejidad, la creciente normatización laboral, la acción sindical, la humanización del trabajo, la creciente tecnificación de los procesos de producción, la compensación relacionada al sistema de pago, hace necesaria la presencia de este Departamento.

Puchol ¹⁶(2007, p. 22) afirma que la Administración del Personal tiene como funciones principales la función de empleo, administración del personal, compensación, dirección y desarrollo de recursos humanos, relaciones laborales, y la comunicación interna. Brevemente se hará una descripción de cada una de éstas funciones como estrategia para el análisis de la cultura organizacional.

La función de empleo relaciona con el manejo del personal necesario en la Organización. La contratación de personal idóneo para cada puesto de trabajo, la búsqueda de fuentes de reclutamiento, la realización de procesos de selección, inserción del personal recién ingresado, el despido del personal por reducción u otro motivo.

La función de administración del personal es el manejo burocrático relacionado con el personal de la organización, desde el inicio de sus funciones hasta el cese de la prestación.

Estos trámites administrativos comprenden firma y registro de contrato, elaboración de nóminas y registro de salarios, retenciones, establecimiento de la jornada laboral, permisos, vacaciones, disciplinas, bajas por enfermedad o maternidad, entre otras.

La función de compensación relacionada con la estructura de salarios. Se encarga de los estudios salariales, establecimiento de sistemas retributivos, incentivos, beneficios, entre otros.

¹⁶ Puchol, L. (2007). "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Editorial Díaz de Santos. México. Séptima edición

La función de Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos se relaciona con el crecimiento de los individuos dentro de la organización, como los planes de carrera, establecimiento de clima laboral y establecimiento del sistema de Liderazgo.

La función de Relaciones Laborales hace referencia al tratamiento del conflicto individual y del conflicto colectivo, negociaciones, tratamientos de los paros, reclamos, huelgas, entre otros.

La función de comunicación interna como su nombre lo indica, es la gestión encaminada a promover la comunicación de una empresa con su propio personal. Tiene como objetivo la comunicación interdepartamental o de equipo, el control, generar motivación, dar información, permite la expresión emocional y la integración de los intereses de los empleados.

Existen diferentes tipos de comunicación interna, siendo, según el flujo de la comunicación, ascendente, descendente y cruzada (en un mismo nivel). Según la naturaleza de la comunicación se puede clasificar en formal e informal, teniendo en cuenta que en toda organización coexisten ambas.

El medio de transmisión de información puede ser verbal, escrito y corporal. Verbal hace referencia a las reuniones de equipo, estudio y/o trabajo, órdenes directas y consultas. La comunicación escrita comprende Historia Clínica, mails, registros, informes, carteles o letreros, boletines, tabloneros, entre otros. La corporal se relaciona con la percepción de este lenguaje de las personas que están transmitiendo algo.

2.3.5 Estilo se refiere al patrón de acciones sustantivas y simbólicas que se llevan a cabo en la organización. Define los patrones generales de comportamiento de los miembros del equipo de administración. Se refiere, por otra parte, a la forma en que la alta dirección se comporta como modelo a seguir. Las acciones relevantes, incluso las simbólicas comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades

y compromisos de la empresa para con la estrategia.

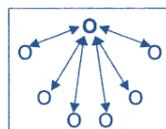
Cada integrante de la organización es diferente. El reto de la organización es unir estas diferencias en una causa común. Se hace necesario identificar estas diferencias, no en relación si es mujer, hombre, joven, viejo, bajo, alto, sino las relacionadas con la naturaleza de su inteligencia. (Handy, 2005, p. 21).

Charme en los años sesenta menciona la división de orígenes y peones. Orígenes hace referencia a las personas que consideran ser dueñas de su propio destino, piensan lo que quieren hacer, son conscientes de sus aptitudes y limitaciones, y eligen sus objetivos en consecuencia de ello. Peón, por otra parte, es aquel que considera que alguien o algo se hace cargo de su destino, no planifican sus acciones y confían en la suerte. Charme afirma que en toda organización es necesario el origen y el peón. (Handy, 2005, p. 22). Sin embargo, y siendo una apreciación personal, en el ámbito de la salud, el ser peón puede ser peligroso para la atención del paciente. Un peón en el ámbito administrativo actuaría en desmedro del éxito de la organización, pero un peón a nivel profesional resultaría en casos de mala praxis, que no solo compromete la salud de la persona sino a toda la organización.

Existen diferentes clasificaciones sobre estilos de liderazgo, por lo cual, para el trabajo se seleccionarán dos que representen mejor el trabajo a desarrollar.

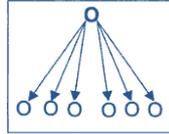
En 1958, Kurt Lewin¹⁷ (en Porret Gelabert, 2008, p. 111) clasifica los estilos de dirección en:

- Participativo: se comparte la responsabilidad de los subordinados consultándoles e incluyéndoles en el equipo que interviene en la toma de decisiones.

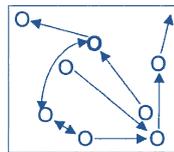


¹⁷ Kurt Lewin (1890- 1947), psicólogo polaco nacionalizado estadounidense. Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales.

- Autocrático: el jefe impone las normas y sus criterios, establece la estrategia, planifica y diseña el trabajo.



- Dejar hacer: El grupo toma decisiones libremente sin la participación del jefe, con lo que hay una ausencia de liderazgo.



- Paternalista: Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.



Autores como Freishman¹⁸, Fiedler¹⁹, Reddin²⁰ afirman, en diferentes épocas, que una misma dirección puede tener distintos efectos, según cuales sean los elementos que caractericen el área de dirección afectada.

Proponen:

- Estilo Coercitivo: persigue la ejecución de las órdenes de forma inmediata en tareas sencillas. Da instrucciones directas, controla mediante supervisión personal. La motivación se basa en amenaza de perjuicios. Provoca resistencia a largo plazo.

¹⁸ Freishman, Edwin: Psicólogo Americano, distinguido por su trabajo en el campo de la psicología industrial y organizacional.

¹⁹ Fiedler, Fred: Psicólogo Americano, distinguido por desarrollar el Modelo de Contingencia para el Liderazgo.

²⁰ Reddin, William: de origen británico, trabajo sobre conductismo de gestión. Fue teórico, escritor y consultor.

- Estilo Orientativo: es efectivo para transmitir a sus colaboradores su visión de equipo y organización. Es motivador, solicita opinión de colaboradores, persuade, hay mucha flexibilidad y libertad de iniciativa. Es el estilo más efectivo. Se corre el riesgo de ser poco creíble.
- Estilo Afiliativo: fomenta la filiación entre los miembros del equipo. El elemento humano es considerado el eje fundamental de la empresa.
- Estilo Participativo: los empleados tienen voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario. El problema de este estilo es lograr un consenso.
- Estilo Imitativo: el líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica, exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Este tipo de estilo suele abrumar de exigencias a los empleados.
- Estilo Capacitador: ayudan a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales. Animar a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Saben delegar responsabilidades

Porret Gelabert (2008) cita "...los estilos no se refieren a directivos que forzosamente y de manera permanente apliquen dichos estilos, sino que se refieren a que a lo largo de la vida laboral y en determinadas circunstancias o momentos es frecuente que el directivo aplique uno u otro efectuando combinaciones de ellos según les convenga..."

3.2.6 Habilidades hace referencia a aquellas actividades que distinguen a la organización y por la cual se la reconoce. Hace referencia a las capacidades distintivas de la organización a nivel de personal, prácticas de administración, sistemas y/o tecnologías.

Este término también se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades. Por ejemplo las habilidades intelectuales, físicas, la personalidad, entre otros. Las intelectuales comprenden la aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria. Las físicas son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia. La personalidad se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia dentro de las organizaciones son el lugar de control, maquiavelismo relacionado a como ganar y usar el poder, autoestima, auto monitoreo, y toma de riesgos.

3.2.7 Valores Compartidos se refiere a los conceptos guías, a los valores y a las aspiraciones que unen a una organización por un bien común. Frecuentemente estos valores son expresados como la misión de la organización y proveen un alto sentido de propósito. Se enumeran una serie de valores dentro de esta categoría:

- Personales: Vivir, felicidad, salud, familia, éxito o realización personal, prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, respetar, entre otros.
- Éticos Sociales: Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social.
- Éticos Morales: Honestidad, educación con los demás, sinceridad,

confianza mutua, respeto de los derechos humanos, ética, calidad, responsabilidad, compromiso

- De competencia: Cultura, dinero, imaginación, lógica, inteligencia, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, capacitación permanente.

Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar en que los mismos son basados en patrones éticos y también que la carrera es un factor de alta satisfacción personal, lo que a su vez, hace que las presiones del trabajo afecten de forma menos sustancial la vida fuera de él. Tanto los objetivos de la organización como los de los directivos, trabajadores y usuarios pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos (de Souza, 1998).

Los autores Geert Hofstede, Neuijen, Daval Ohayv, Sanders (1990)²¹ establecieron una importante diferencia entre los valores compartidos y los valores aceptados. Los valores aceptados provienen de la organización, mientras que los valores compartidos, provienen de aspectos demográficos que poseen los miembros de la organización.

2.4. Tipos de Cultura Organizacional

Hellriegel Don/ Slucum John (2004), describe las siguientes:

- Cultura burocrática: Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los

²¹ En García, S.; Dolan, Sh. (1997). “*La Dirección por Valores*”. Editorial Mc Graw Hill. México

empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas. (p.388)

- Cultura de clan: La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está conciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización. (p. 389, 390)

- Cultura emprendedora: Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías que todavía son administradas por su fundador, como Microsoft, Dell y muchas otras. (p.390)

- Cultura de mercado: Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa.

Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros. (p. 390, 391)

2.5. Características de la Cultura Organizacional

Robbins (1996) sugiere las siguientes características:

- Innovación y asunción de riesgos: Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- Atención al detalle: grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- Orientación a los resultados: Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- Orientación hacia las personas: Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- Orientación al equipo: Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- Energía: Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.(Robbins, 1996, P.681-682)

2.6. Características Organizacionales del Lugar del Objeto de Estudio

2.6.1. Reseña Histórica de la Fundación CAD

En el año 1992 un grupo de delegados del Sindicato del Plástico decide trabajar para los discapacitados del gremio, armando en Pavón 4183, actual Farmacia de gremio, un espacio destinado a esto. En un principio fue denominado Centro de Retorno al Trabajo y prestaba servicio a cuatro personas con discapacidad dentro del gremio. El personal estaba compuesto por dos kinesiólogos y una fonoaudióloga. Un año más tarde se suma a la propuesta una psicóloga, una psicopedagoga y una psicomotricista.

En el año 1996 se mudan a la actual dirección de Mármol 1372 y pasa a llamarse Fundación Centro de Ayuda al Discapacitado. Cuentan con un equipo multidisciplinario compuesto por Médico Fisiatra, Médico Neurólogo, Kinesiólogos, Terapistas Ocupacionales, Psicólogos, Psicopedagogos, Trabajadora Social, Psicomotricista, Estimuladora Temprana, Fonoaudiólogos, Profesores de Educación Física especializados en pileta, servicio de Enfermería, entre otros. Atienden a aproximadamente 450 personas por semana, prestando servicios regulares o intensivos de Rehabilitación Físico Motriz

2.6.2. Misión de la Fundación CAD

Prestar servicios para la salud, educación, recreación e integración laboral de los discapacitados con la participación de los padres, empresarios e instituciones intermedias afines. No se encuentran registros sobre la visión, los valores y objetivos de la Fundación.

2.6.3 Reglamento

La Fundación CAD posee un reglamento que es entregado a los empleados periódicamente. En el mismo se hace referencia a la jornada laboral y dentro de la misma al ausentismo justificado, ausentismo injustificado y licencias; llegadas luego del horario establecido, retiradas anticipadas del personal, pedido de vacaciones. Además el reglamento incluye la obligatoriedad de completar las Historias Clínicas y de la realización de los informes trimestrales para subsidios. (Se adjunta copia en Anexo I)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Estudio

- Estudio de Caso. Tipo Observacional Descriptivo Analítico Retrospectivo.

Observacional porque no se manipula ninguna variable, se observa la realidad de la Fundación CAD tal cual se presenta.

Según el estado del arte el trabajo es principalmente descriptivo y analítico, porque expone las características de la población de la Fundación CAD. Establece correlaciones entre las variables que conforman la cultura organizacional.

En lo temporal es de tipo retrospectivo porque se realiza un análisis de la cultura organizacional pasada a lo largo del año 2012.

Se apoya el análisis en el marco teórico y la bibliografía presentada. Sabino (1986), refiere acerca de la investigación descriptiva lo siguiente "...Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De ésta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada..." (p. 51).

3.2. Muestra

- Universo: personal de planta profesional, planta administrativa y personal no médico de la Fundación CAD.
- Criterio de Inclusión: personal profesional, administrativo y personal no médico con más de un año de trabajo en el mismo puesto dentro de la Fundación CAD.

- Criterio de exclusión: se excluirá al personal profesional, administrativo y personal no médico con menos de un año en la Fundación CAD y/o con menos de un año en el mismo puesto.
- Tamaño de la Muestra: el tamaño de la muestra alcanza un total de 26 individuos. En la **Tabla 1** se representa el universo de la Fundación CAD y el tamaño de la muestra a tomar.

Área Profesional	Cantidad de Personal	Muestra
Neurología	2	1
Fisiatría	2	1
Kinesiología	10	2
Terapia Ocupacional	5	2
Trabajo Social	2	1
Fonoaudiología	7	2
Psicomotricidad	1	1
Estimulación Temprana	1	1
Psicopedagogía	4	2
Psicología	4	2
Educación Física	4	2
Enfermería	2	1

Área Administrativa y Personal no Médico	Cantidad de Personal	Muestra
Recursos Humanos	4	2
Secretarías	5	2
Archivo	4	2
Limpieza y mantenimiento	6	2
Contaduría	1	0
Gerencia y Departamento de Administración	4	0

Tabla1: Muestra del Personal Profesional y Administrativo de la Fundación CAD, año 2012.

Fuente: Elaboración Propia con datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de la Fundación CAD, 2012

3.3. Estrategias

Se utilizan estrategias cualitativas y cuantitativas para abordar el presente estudio. Cualitativas porque los datos obtenidos son referidos a atributos de las cualidades de la cultura organizacional, además de fundamentarse en la bibliografía existente sobre el tema. Cuantitativa porque algunos datos son expresados en variables numéricas.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Medición

3.4.1 Observación de Campo: Se ha realizado una observación de campo para la cual se ha diseñado como instrumento un diario de observación.

3.4.2 Encuesta: Se realizó una encuesta vía mail. Se confeccionó como

instrumento un cuestionario semiestructurado que fue enviado vía mail a un ABC de prestigiosos profesionales de la Fundación CAD (unidades informantes calificados anónimos). Se seleccionaron los dos primeros respondidos según criterios de inclusión y exclusión de cada área a realizar.

3.4.3 Entrevistas: Se han realizado entrevistas semiestructuradas a informantes calificados anónimos y se han utilizado como instrumento una guía de entrevista semiestructurada.

3.4.4 Prueba Piloto: Se han realizado tres pruebas piloto de los instrumentos para determinar la eficacia de los mismos que han colaborado en la recolección de datos sobre la cultura organizacional. Permitiendo verificar la comprensión de los instrumentos diseñados para su posterior recolección de datos, además de los tiempos necesarios requeridos para cada uno en particular.

3.5. Variables

La Cultura Organizacional ha sido estudiada desde diferentes perspectivas por autores nacionales e internacionales. Cada uno aborda una arista del concepto por lo que, no existe una forma única integral y sistémica para su estudio. Como consecuencia, para definir las variables del estudio, se realizara un compendio de distintos autores. El proceso y los instrumentos de evaluación han sido de elaboración propia.

Las variables y sus dimensiones expuestas en la **Tabla 2** han sido abordadas durante la investigación en la Tesis Final. La operalización de las mismas se exponen en el Marco Teórico del presente estudio.

Concepto	Variables	Dimensiones de la Variable
Estructura	Organigrama formal	Vertical horizontal
	Organigrama informal	Vertical Horizontal
	Espacio físico	Arquitectura Estética/ decoración Limpieza Distribución y ubicación de locales Mobiliario Equipamiento
Estrategia	Historia de la Organización	Fundación Acta constitutiva Sector de pertenencia Posición en el mercado Anécdotas/ reuniones/ fiestas Slogan
	Misión	
	Políticas	
	Reglamento	
	Valores	
Sistemas	Comunicación Interna	Carteles/ letreros Historias Clínicas Informes Sistemas tecnológicos: mail/ sistemas digitalizados/ paginas corporativas/ MSN/ red de datos. Reuniones de equipo Reuniones informativas Reportes directos Socialización de los nuevos empleados
	Control	Seguimiento Evaluación del personal Evaluación de resultados
	Flujo de información	Formal Informal Ascendente Descendente Horizontal
	Transmisión de la Información	Verbal Escrita Corporal

Estilos	Dirección	Tipo (coercitivo/ orientativo/ afiliativo/ participativo/ imitativo/ capacitador) Participación Planificación
	Habilidades distintivas	Personal Prácticas de Administración Sistemas Tecnologías
	Valores Compartidos	Personales Éticos sociales Éticos morales De competencia
Personal	Departamento de Recursos Humanos	Contratación Proceso de selección Nomina Permisos vacacionales Ausencias/ licencias Registro de salarios Jornada laboral Asignación de consultorios Incentivos/ beneficios/ sanciones Planes de carrera Tratamiento de conflictos colectivos Tratamiento de conflictos individuales Asignación de recursos materiales
	Clima laboral	Actitudes (hacia la compañía y la gerencia de la empresa/ hacia las oportunidades de ascenso/ hacia el contenido del puesto/ hacia la supervisión/ hacia las recompensas financieras/ hacia las condiciones de trabajo/ Actitudes hacia los compañeros de trabajo Creencias

Tabla 2: Variables a relevar durante el proceso de investigación.

Fuente: Elaboración propia, año 2012.

3.6. Fuentes

3.6.1 Primarias

Las fuentes primarias, de elaboración propia, se fundamentan sobre datos obtenidos del área profesional, área administrativa y personal no médico de la Fundación CAD por medio de los Instrumentos de Medición.

3.6.2 Secundarias

Las fuentes secundarias se remiten a la investigación bibliográfica, producciones textuales previas, sitios web, entre otros, relacionada con la temática seleccionada.

3.7. Procesamiento de la Información

El procesamiento y análisis de los datos se realizará a través de los sistemas computarizados Spss (Excel) para los datos cuantitativos y Atlas Ti (Word) para los datos cualitativos. Se transcriben los datos en el procesador de texto y se procede a estudiar cada uno de ellos. A posteriori se identifican variables y se elaboran estadísticas de datos resultantes cuantitativos y cualitativos relevados en las mismas que obedecen a las preguntas cerradas.

3.8. Cronograma de Actividades Realizadas que dan cuenta de la Presentación Final de la Presente Investigación

El estudio ha sido desarrollado en una serie de etapas consecutivas desde octubre de 2011 hasta diciembre de 2012.

Han sido consideradas las siguientes etapas:

- I. Elaboración del Plan: en esta etapa se ha elaborado desde el tema de estudio hasta el marco teórico sobre el cual se han abordado el tema de la investigación. Se han pedido los permisos de evaluación y

observación de campo. Se corroboran datos de mails y se programan entrevistas.

- II. Elaboración de Instrumentos: se han confeccionado y organizado los instrumentos de evaluación según sea observación, entrevista o encuesta.
- III. Prueba Piloto: se han realizado pruebas piloto de los instrumentos a través de tres personas calificadas que corresponden cada una a un segmento similar a la muestra objetivo.
- IV. Aplicación de Instrumentos: se han realizado las observaciones de campo, las entrevistas (con cita acordada previamente) y se han enviado las encuestas vía mail.
- V. Procesamiento y Análisis de Datos: se ha realizado la recolección de los datos enviados vía mail, según los criterios de inclusión y exclusión. Se han volcado los datos obtenidos de la observación de campo y se han transcrito los resultantes de la información recolectados a través de las entrevistas. A posterior se entrecruza la información recolectada.
- VI. Interpretación de Datos: con el apoyo de sistemas computarizados se han identificado variables y sus dimensiones y se han elaborado estadísticas de datos cualitativos y cuantitativos.
- VII. Elaboración de Informe: se ha finalizado el estudio con la confección de informe sobre una descripción de la cultura organizacional y se han sugerido posibles intervenciones para solucionar los problemas existentes en la Fundación.
- VIII. Comunicación de Datos: el informe confeccionado ha sido presentado a la Dirección de la Fundación CAD. (compromiso asumido y bajo confidencialidad)

3.9. Propósitos del Presente Estudio

Se pueden sintetizar estos resultados en los propósitos expresados a continuación:

- Colaborar en la formación y consolidación del grupo, e integración del nuevo personal a la cultura organizacional.
- Identificar las dificultades presentes en todos los niveles de poder que afecten el desempeño del personal, el ausentismo y la emigración profesional.
- Determinar la superposición y/o ausencia de responsabilidades que afecten el clima laboral.
- Definir planes futuros de acción para mitigar los problemas encontrados dentro de la Organización.
- Poner de manifiesto posibles debilidades en los procesos de planificación y dirección, así como también, en los aspectos en que ésta puede tener mayor rendimiento.
- Contribuir a la implementación de los procesos de evaluación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE DATOS

Luego de la recolección de los datos, se realizó el análisis de los mismos teniendo en cuenta las diferentes fuentes de información. Se ampliaron los datos obtenidos de las encuestas mediante las entrevistas y observaciones de campo.

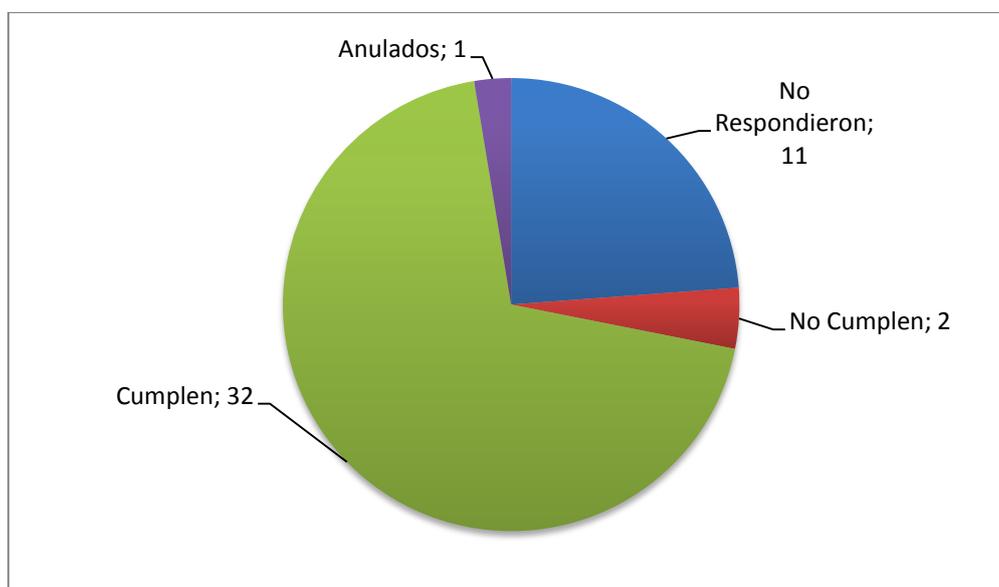


Gráfico 1: Cantidad de personal encuestado y sus respuestas.

Fuente: *Elaboración propia a partir de las respuestas recibidas de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.*

Como se muestra en el ya expuesto **Gráfico 1**, de los 45 mails enviados 31 personas respondieron a la encuesta, 11 personas no respondieron, 1 encuesta fue anulada por presentar datos incompletos y 2 encuestas no fueron consideradas por no cumplir con los requisitos de inclusión. Se hace necesario especificar que no todas las respuestas fueron enviadas por mail, algunas fueron devueltas personalmente. Para cumplir con la muestra propuesta se seleccionaron las primeras encuestas recibidas según la selección de cada área.

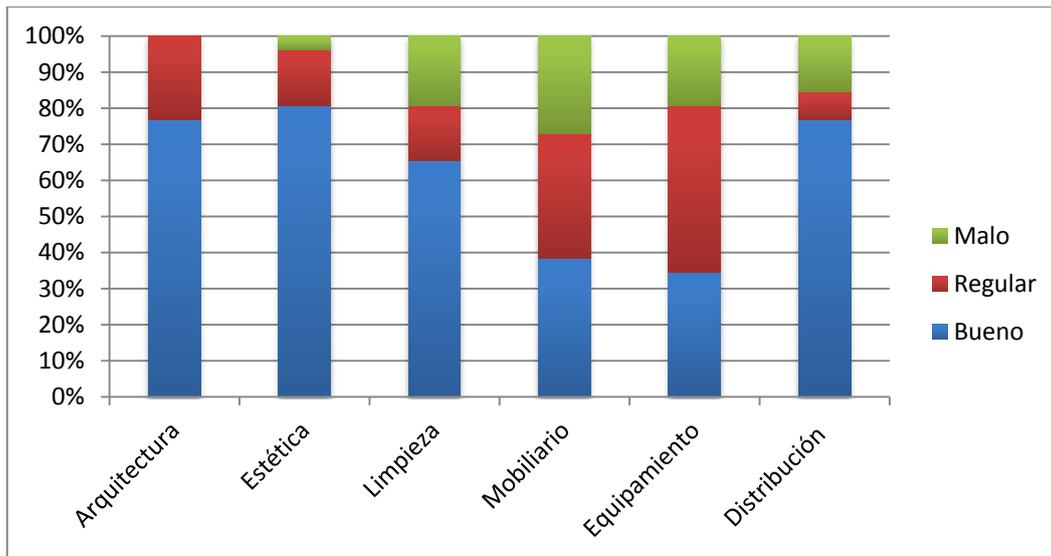


Gráfico 2: Distribución porcentual de la percepción que tienen los encuestados sobre el espacio físico.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.

Como puede verse en el **Gráfico 2**, aproximadamente el 80% de los encuestados coinciden en que la Fundación presenta un buen diseño arquitectónico, adecuada estética y una buena distribución de las diferentes áreas dentro del espacio.

Las mayores discrepancias en este punto pueden verse reflejadas en el mobiliario y equipamiento. Si bien la Institución cuenta con una gran variedad de equipamiento los entrevistados afirman que parte del mismo no puede ser utilizado sin autorización previa, hecho que complica los tiempos durante la atención del paciente.

Al realizarse una comparación con el espacio físico de trabajo coincide que las personas que trabajan sobre calle Pavón están en desacuerdo con la distribución (especialmente Psicología) ya que consideran que se encuentran alejados de las demás áreas profesionales.

En los otros ítems hay una gran disparidad de apreciaciones que a la entrevista se justifican como opiniones netamente personales, no atribuyendo las respuestas a un evento o condición específica.

A partir de las encuestas realizadas se logra elaborar un organigrama formal y un organigrama informal que permiten ver no sólo la estructura, sino también, parte de la comunicación interna de la Fundación. (Ver **Anexo 1**: Organigrama Formal y **Anexo 2**: Organigrama Informal)

Se realizó una comparación de ambos organigramas. El personal de planta profesional, a excepción del área Fonoaudiológica, no respeta las líneas jerárquicas medias.

Los coordinadores de áreas no aparecen representados en el organigrama informal. Es el supervisor de mantenimiento quien cumple con las funciones de los mismos y es además, el referente frente a la línea jerárquica superior. La mayoría de los profesionales afirma consultarle ante cualquier eventualidad.

Se observa la figura del Director Administrativo como único nexo con el Presidente de la Fundación.

El área de Fonoaudiología representa la mayor similitud entre ambos organigramas. En las entrevistas se reafirma la función de la supervisora de área como nexo con los niveles superiores jerárquicos y como una coordinadora eficiente en su especificidad.

Se expresa una clara comunicación horizontal informal entre pares.

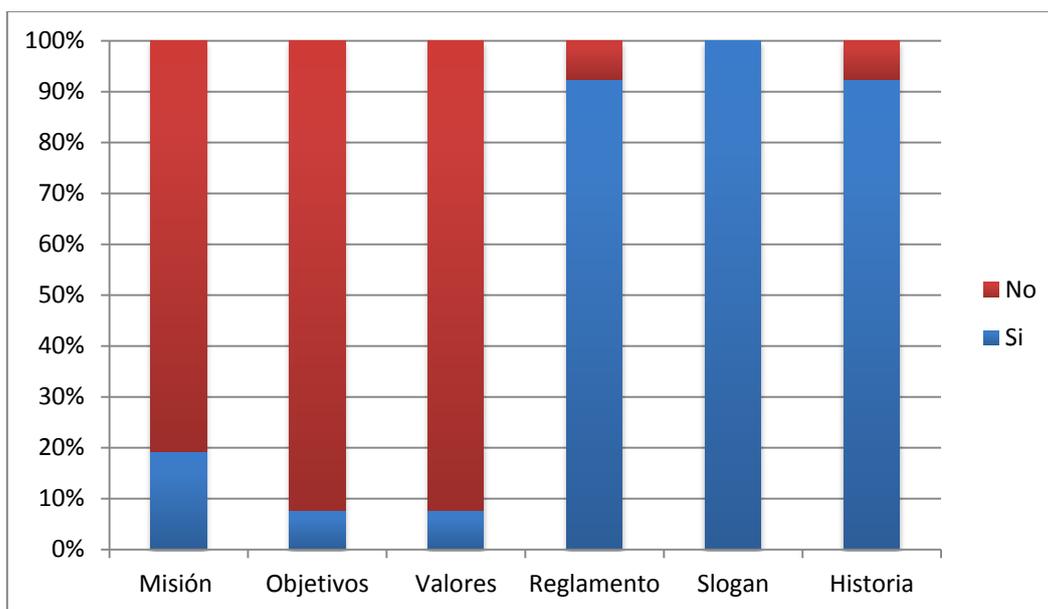


Gráfico 3: Distribución porcentual sobre la percepción de los empleados de la Estrategia de la Fundación CAD.

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.*

En cuanto a la estrategia de la Fundación CAD, como se observa en el **Gráfico 3** expuesto anteriormente, el 100 % de los encuestados conoce el Slogan de la Institución (Con Amor y Por Amor). Poco más del 90% de la muestra afirma haber recibido en algún momento el reglamento de la Fundación. En la mayoría de los casos fue recibido tiempo después del ingreso a la misma. Igual porcentaje afirma conocer la evolución histórica, la cual, fue transmitida verbalmente por sus pares.

El mismo gráfico muestra que el área administrativa y la línea jerárquica superior conocen la misión, los objetivos y los valores de la Fundación, representando aproximadamente entre el 10% y 20% de los encuestados. Por ende entre el 80% y el 90% del recurso humano desconoce los mismos. Las líneas jerárquicas superiores no informan a las líneas inferiores la misión, los objetivos y los valores.

El 100% de la muestra desconoce la existencia de un libro oficial de anécdotas elaborado por la Fundación. Sin embargo un 27% del total afirma la existencia de un

libro de anécdotas elaborado internamente por algunos de los profesionales.

Dos veces al año la Fundación CAD junto al Sindicato del Plástico organizan diferentes eventos sociales a los cuales, son invitados personal del sindicato, algunos pacientes y empleados de la Fundación. Todos los integrantes de la muestra manifiestan conocer estos eventos.

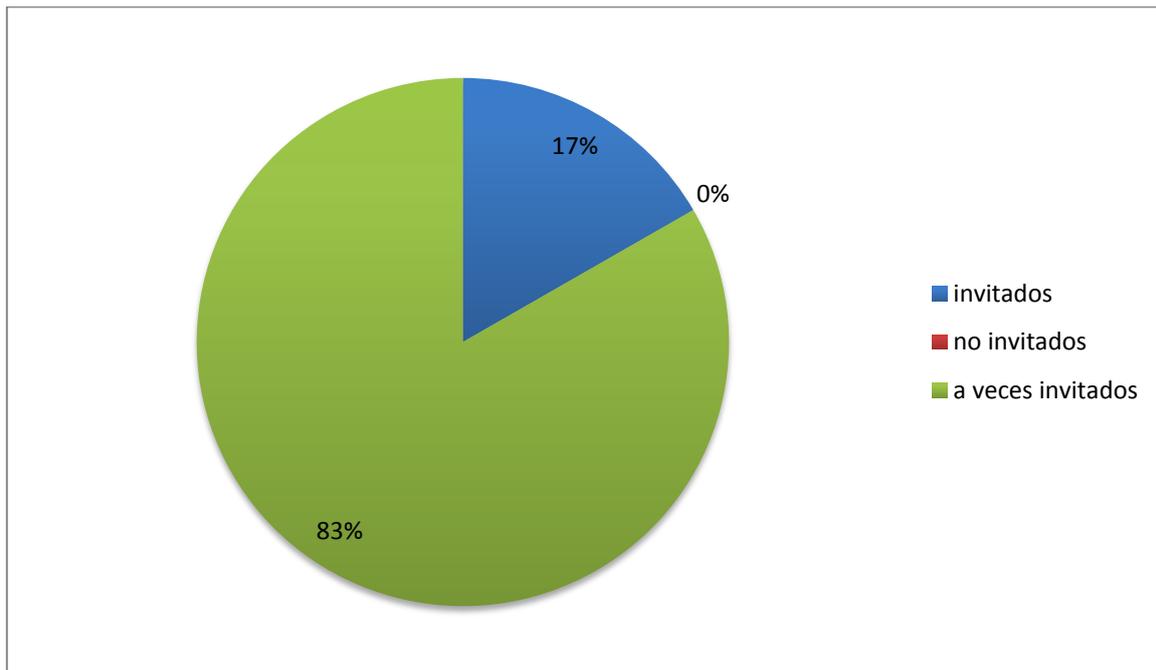


Gráfico 4: Porcentaje de Profesionales invitados a los eventos realizados en la Fundación CAD.

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.*

A dichos eventos son convocados todo el personal administrativo y el personal no médico. De la planta profesional sólo el 17% es invitado mientras que el 83% afirma que ocasionalmente son invitados, como puede verse en el **Gráfico 4** expresado anteriormente. Este pequeño porcentaje de profesionales invitados tiene la característica de ser del área de Kinesiología.

Durante el período 2012 el 83% de los entrevistados afirma que no asistieron a ningún evento social oficial de la Fundación.

Por otro lado, se destaca, que los profesionales realizan frecuentemente reuniones sociales auto gestionadas por fuera de la Institución. Tanto la planta administrativa como el personal no médico afirman no realizar este tipo de reuniones.

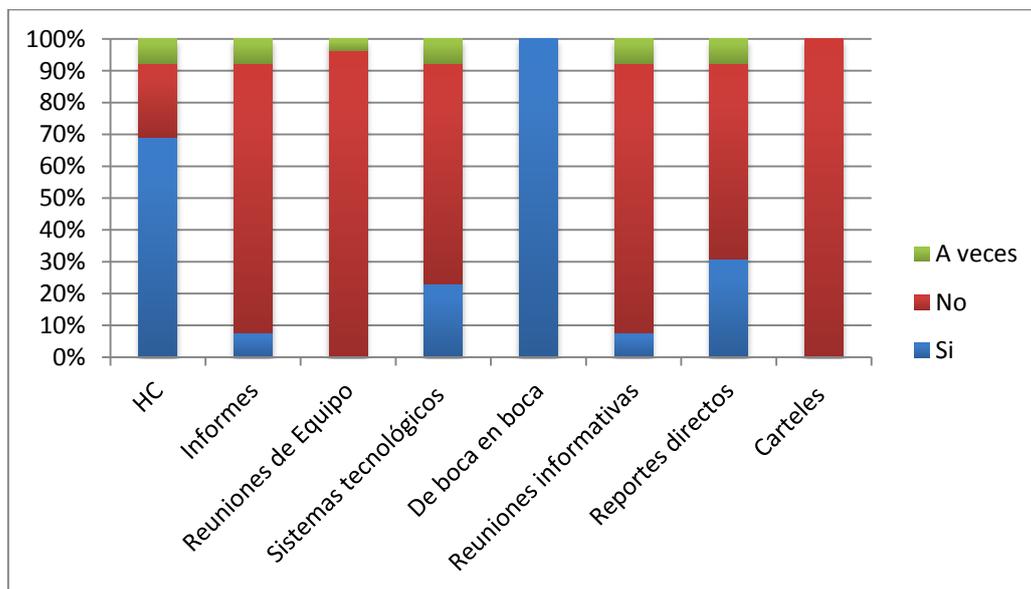


Gráfico 5: Distribución porcentual del tipo de Comunicación Interna en la Fundación CAD.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.

Como muestra el ya expuesto **Gráfico 5**, existen dos vías de comunicación interna que predominan en la Fundación. El método informal del “Boca a Boca”, realizado por el 100% de la muestra y el método formal mediante la lectura de las Historias Clínicas señalado por un 70% de la misma. Las reuniones de equipo, las reuniones informativas y los carteles son los medios menos utilizados.

Entre el 20% y el 30% utiliza los sistemas tecnológicos y los reportes directos, siendo las áreas administrativas y secretarías quienes afirman estas opciones.

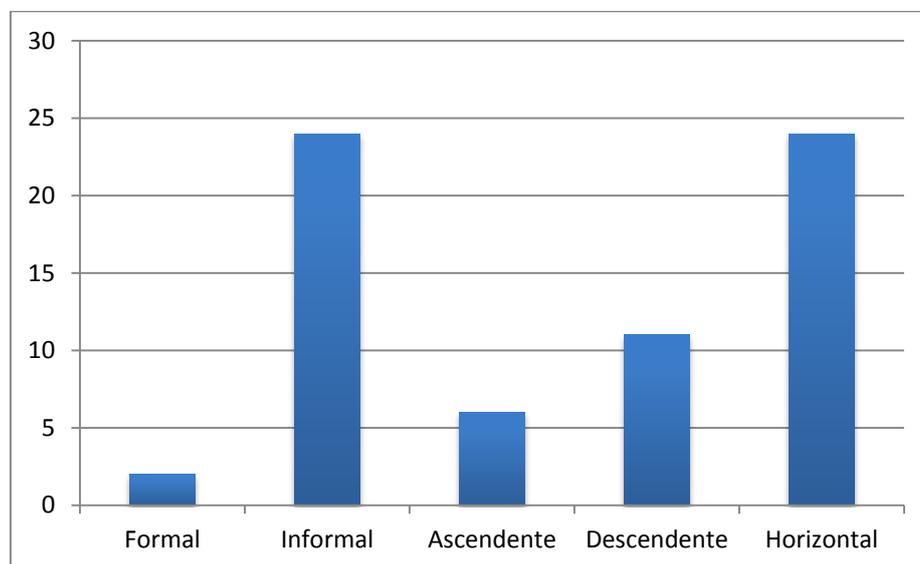


Gráfico 6: Distribución porcentual sobre el flujo de información en la Fundación CAD.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.

Como vemos en el **Gráfico 6** expuesto anteriormente, predomina en la Fundación CAD la comunicación del tipo informal y horizontal. Casi la totalidad de los empleados afirma que la información circula del boca a boca y generalmente es transmitida entre pares. El 100% de la muestra manifiesta que la comunicación interna en la Institución es exclusivamente de forma verbal.

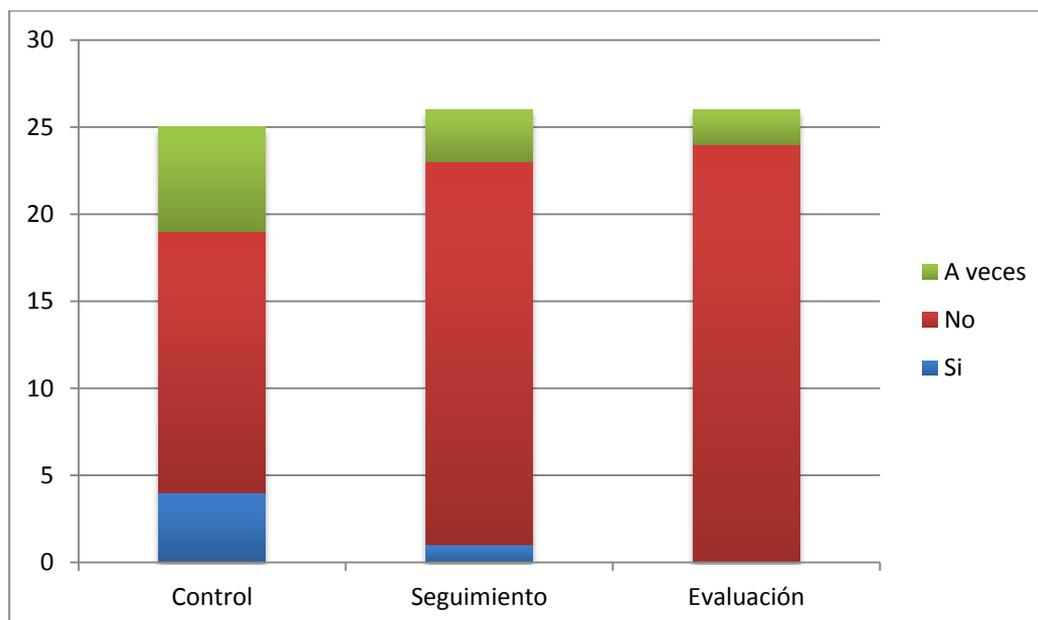


Gráfico 7: Cantidad de empleados que perciben el Control Interno en la Fundación CAD.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.

El **Gráfico 7**, expuesto con anterioridad, muestra que existe poco control, seguimiento y evaluación del desempeño laboral en la mayoría de las áreas de la Fundación. El área de mantenimiento y limpieza manifiesta que diariamente el supervisor del área controla el desempeño laboral de cada uno de ellos, sin embargo, no consideran esto como parte de una evaluación de desempeño.

Específicamente 24 de los 26 encuestados manifiestan que nunca fueron evaluados, 22 consideran que no se realiza un seguimiento de su trabajo y 15 personas afirman no ser controladas por los niveles superiores jerárquicos.

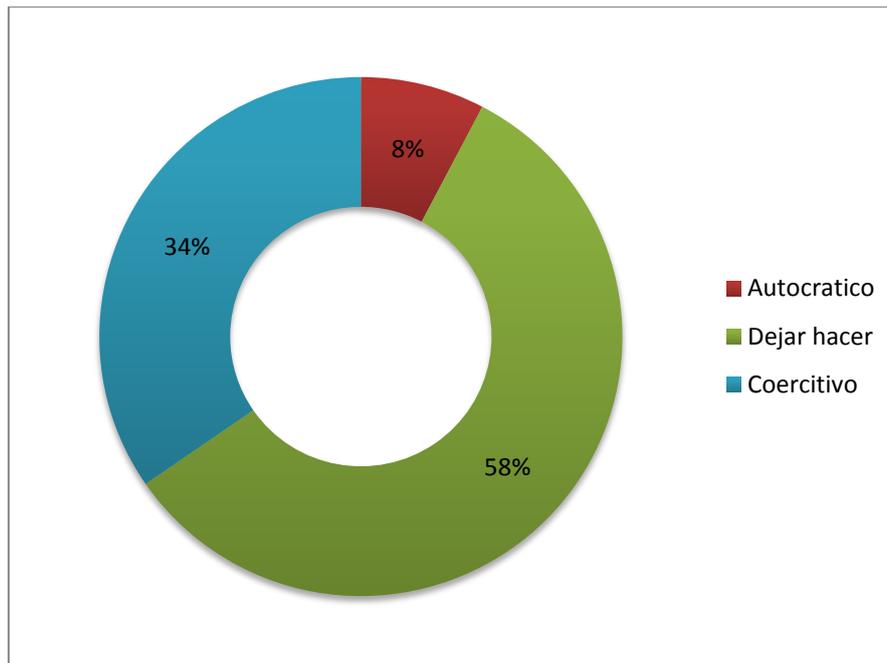


Gráfico 8: Distribución porcentual sobre los Estilos de Liderazgo percibidos por el personal de la Fundación CAD.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.

Como se muestra en el **Gráfico 8** el 58% de la muestra considera que el estilo de la Dirección es del tipo “Dejar Hacer”, en donde el grupo toma las decisiones sin la participación del jefe. La característica notoria de este estilo de dirección es que la misma es afirmada en exclusividad por el área profesional.

Un 34% de la muestra afirma que el estilo es “Coercitivo” ya que el jefe da instrucciones directas y controla mediante supervisión personal su ejecución. Un 8% lo considera “Autocrático” porque es el jefe quien impone las normas y sus criterios. Este último se refleja específicamente en los niveles jerárquicos superiores.

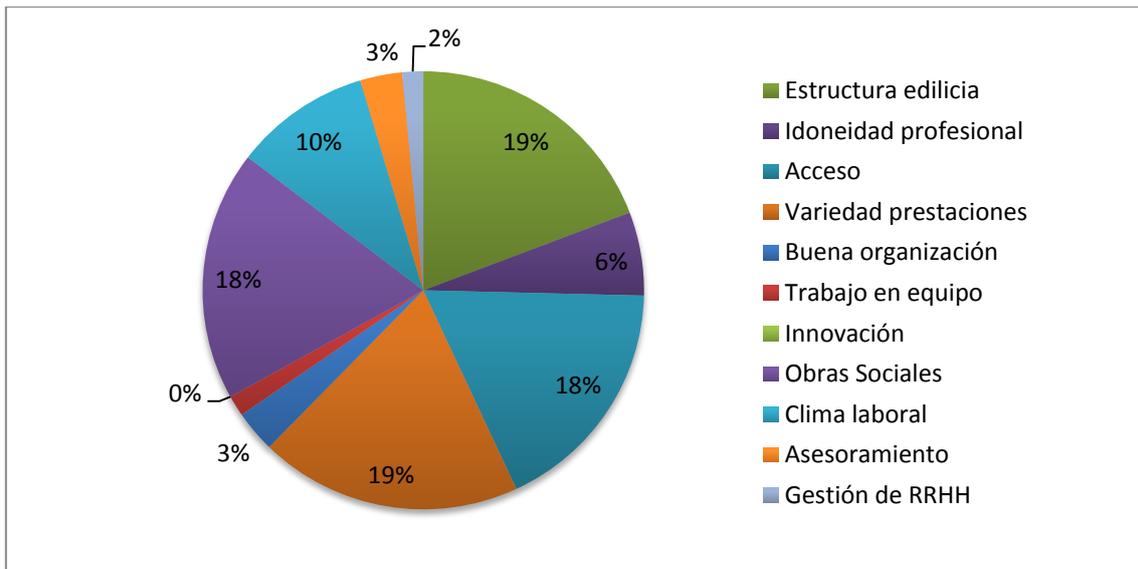


Gráfico 9: Distribución porcentual sobre la percepción de Habilidades Distintivas de la Fundación CAD.

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.*

Existe entre las encuestas uniformidades en los criterios de selección sobre las habilidades distintivas de la Fundación y por la cual es reconocida dentro de su zona de influencia. El acceso, la variedad de prestaciones ofrecidas, la estructura edilicia y la cantidad de obras sociales o prestadores atendidos son las que fueron reconocidas en más del 90% de la muestra. Mientras que el trabajo en equipo, la gestión de Recursos Humanos, la buena organización y el asesoramiento a familiares de pacientes son las habilidades menos consideradas por la mayoría de la muestra.

En el ya expuesto **Gráfico 9**, se muestran los porcentajes alcanzados por cada una de las habilidades.

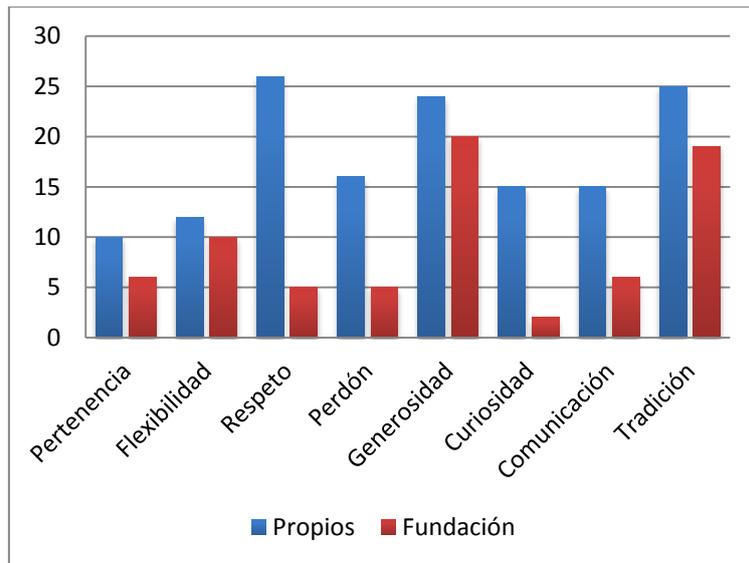


Gráfico 10: *Distribución de valores personales percibidos*

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012*

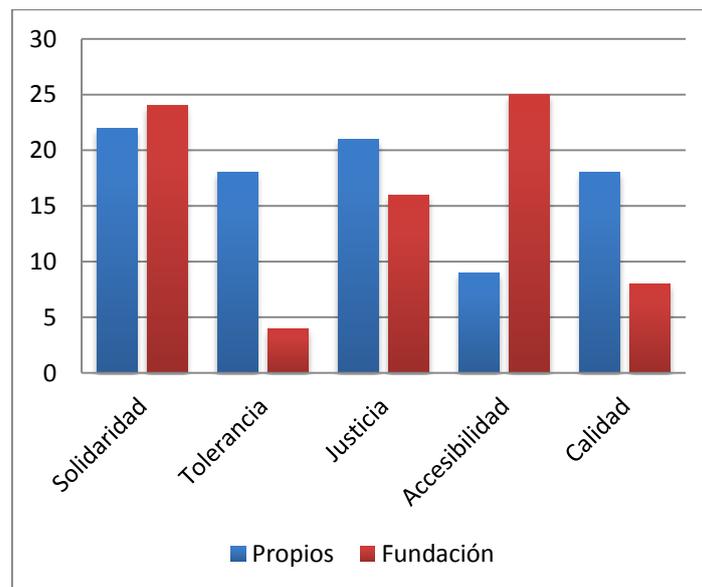


Gráfico 11: *Distribución de valores sociales percibidos.*

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012*

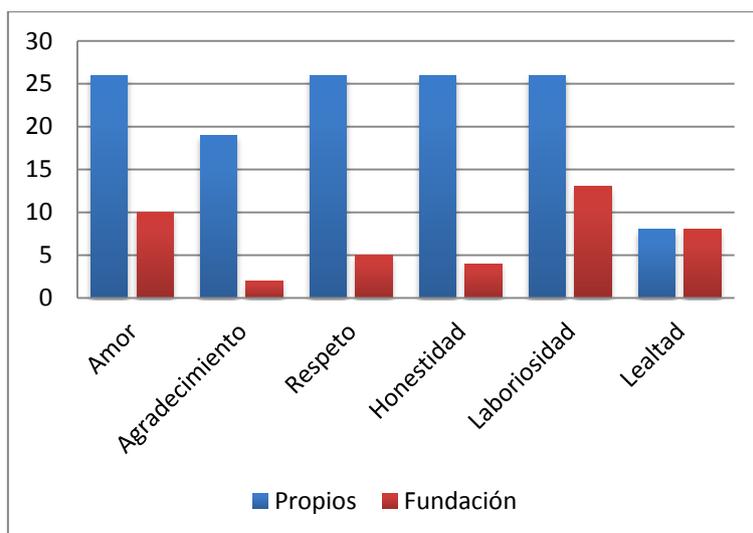


Gráfico 12: Distribución de valores morales percibidos.

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012*

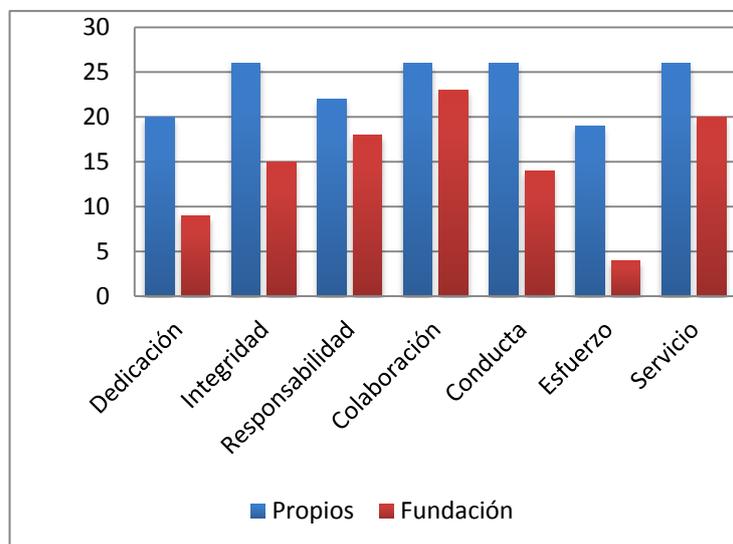


Gráfico 13: Distribución de valores compartidos percibidos.

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012*

En los **Gráficos 10, 11, 12 y 13**, expuestos en los dos previos folios, se muestran los diferentes tipos de valores que son considerados por los encuestados como propios y aquellos que perciben que posee la Institución. En líneas generales los valores propios superan ampliamente a los considerados de la Fundación. Se destaca una gran disparidad existente entre los valores morales atribuidos a la Fundación y los propios.

Valores como el respeto, curiosidad, honestidad, tolerancia, esfuerzo y agradecimiento fueron los menos marcados para la Fundación.

Cabe destacar que la accesibilidad y la solidaridad son valores sociales altos atribuidos a la Institución en casi la totalidad de los encuestados. Durante la entrevista se recaban datos sobre estos aspectos, tales como, la Fundación ofrece becas para el tratamiento de pacientes sin cobertura, donaciones de pañales, juguetes y vacunas, entre otros, que entrega periódicamente en forma gratuita. Estos hechos generan estas consideraciones por parte de los encuestados.

Los valores más compartidos entre los empleados y la Institución son la colaboración, el servicio, la responsabilidad, generosidad y tradición.

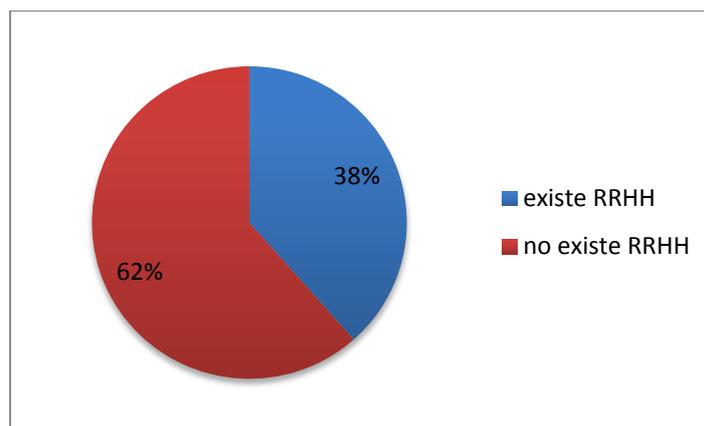


Gráfico 14: *Distribución porcentual de personas que creen la existencia del Departamento de Recursos Humanos.*

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.*

El 38% de la muestra afirma la existencia de un Departamento de Recursos Humanos, como se muestra en el **Gráfico 14**, mientras que el 62% desconoce su existencia incorporando, dentro del área administrativa, a Recursos Humanos y la Administración propiamente dicha.

Se observa que el personal de planta profesional es contratado por el Director Médico, quien es el que realiza la entrevista inicial. No existe un proceso de selección. Las demás áreas son contratadas directamente por el Señor Alberto Murúa, Presidente de la Fundación. En este grupo tampoco hay proceso de selección. En la entrevista se hace referencia a contratos por “amistad” al Sindicato.

En el 100% de los consultados afirma que los permisos vacacionales deben ser pedidos a los jefes de cada Servicio, quienes oportunamente lo elevan a la Administración entre los meses de noviembre y diciembre de cada año.

En caso de ausencias se informa a las Secretarías de la Fundación quienes son las encargadas de dar aviso a los pacientes.

En las entrevistas el 100% de muestra manifiesta que no es necesario comunicarlo a Administración y/o Recursos Humanos, solo es necesario avisar a los pacientes para evitar que los mismos concurren a la Institución.

El 100% de los sueldos es depositado en una cuenta bancaria que la Fundación abrió a cada empleado, a cargo de Contaduría.

El 85% de la muestra desconoce quién verifica la jornada laboral, solo el 15% manifiesta que se encarga el supervisor de área. Se destaca que el área de limpieza y mantenimiento cae en este 15% último.

Todos los consultorios y/u oficinas son asignados por Claudia Fernández, encargada del área Administrativa. Todos los profesionales consultados nombran a la misma para la resolución de cualquier conflicto. Mientras que las demás áreas difieren entre el supervisor del área de mantenimiento y limpieza y el coordinador administrativo.

Los insumos laborales son entregados por el personal de mantenimiento. Durante las entrevistas el personal del área profesional manifiesta dificultades para conseguir estos insumos. Deben realizar reclamos continuos para la reposición de los mismos ya que son necesarios para la atención de los pacientes. El reclamo se realiza con el supervisor del área.

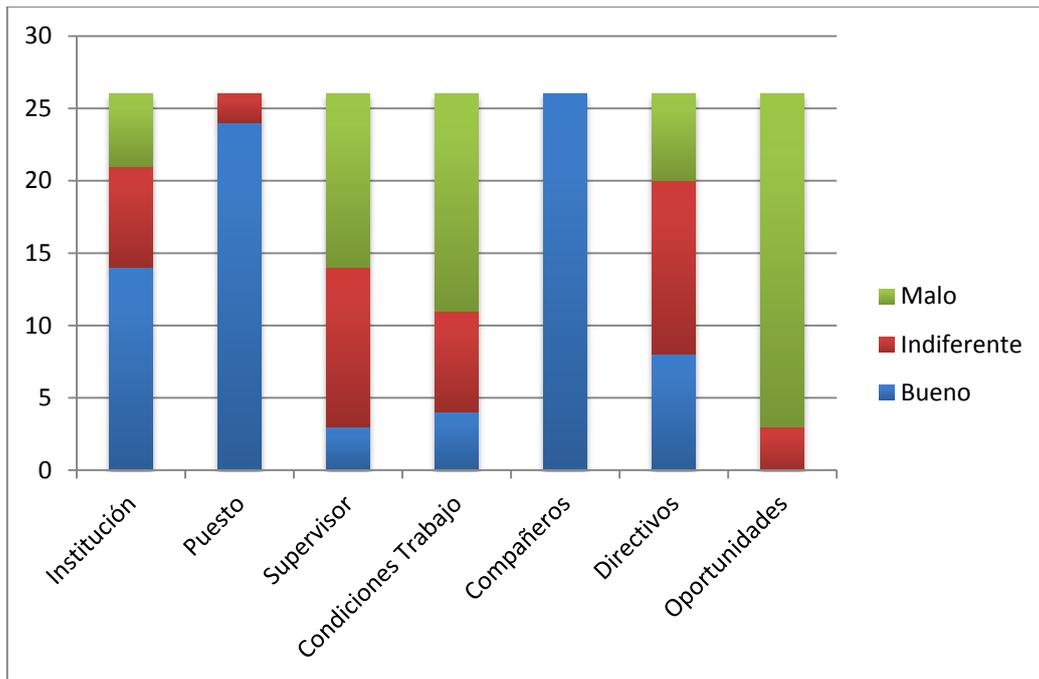


Gráfico 15: Distribución de la actitud que manifiestan los empleados de la Fundación CAD.

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.*

Como puede verse en el **Gráfico 15** los 26 encuestados coinciden en el excelente clima laboral con los compañeros de trabajo y en relación a su puesto laboral. Claramente se observa la poca percepción de los consultados con respecto a sus posibilidades de crecimiento dentro de la Fundación.

Al mismo tiempo las condiciones de trabajo y la relación con el supervisor presentan altos niveles de insatisfacción. A pesar de esto en líneas generales hay una buena aceptación de la Fundación.

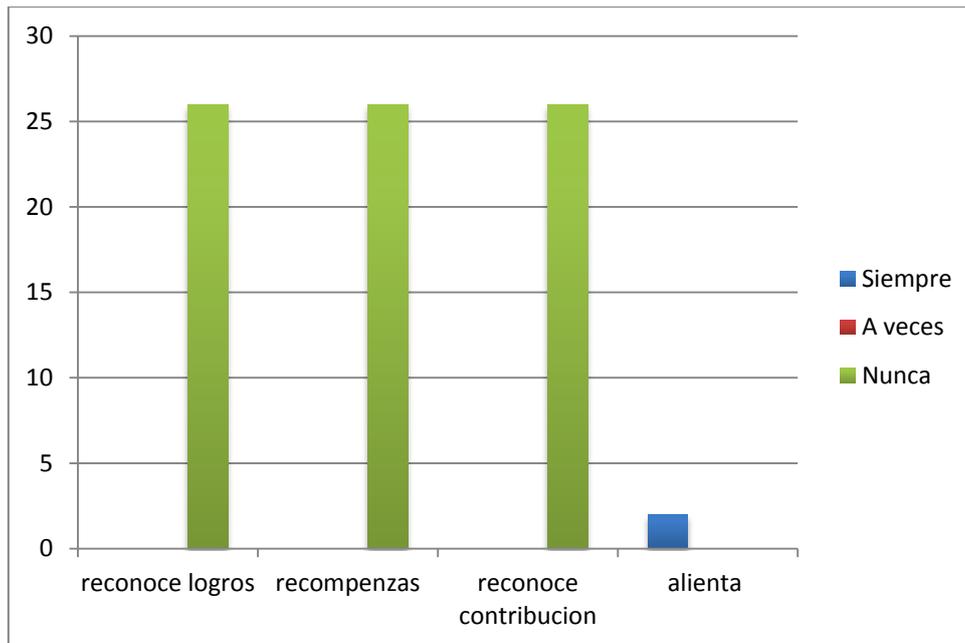


Gráfico 16: Cantidad de empleados en relación al Reconocimiento percibido

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.

Al final de la encuesta se mencionan una serie de ítems relevantes para el análisis de la cultura organizacional. Estos permiten vislumbrar el grado de satisfacción personal en relación al reconocimiento recibido, a la organización, la capacitación y el grado de compromiso. Permiten conocer la percepción del empleado de cómo es valorado por la Fundación y su concepto sobre la misma.

En el **Gráfico 16** queda expuesto que la totalidad de los empleados considera que la Fundación no reconoce su labor, sus logros ni su contribución a los objetivos de la misma.

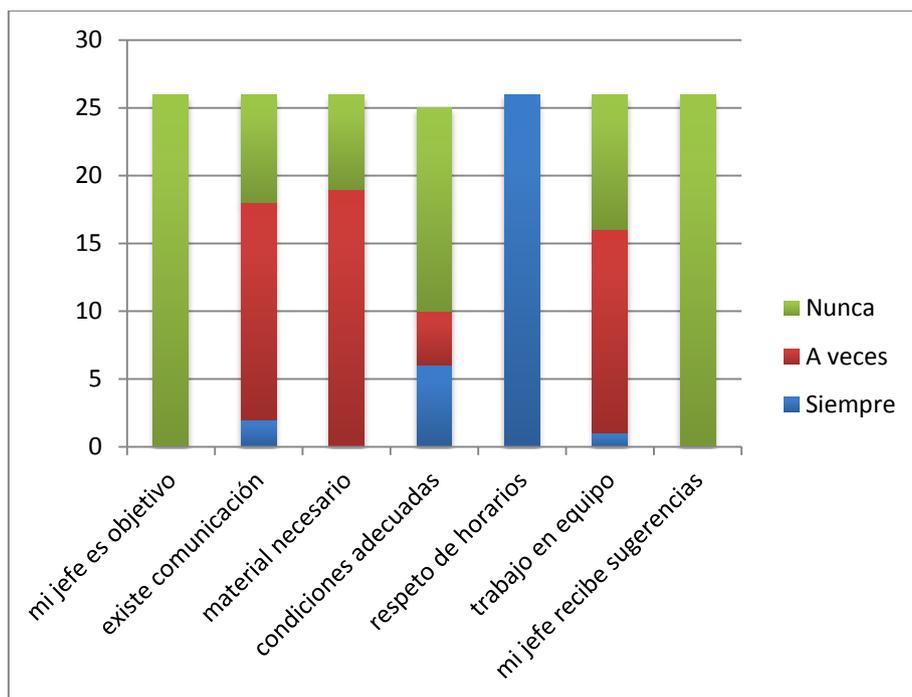


Gráfico 17: Cantidad de empleados en relación a la Organización percibida.

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.*

La organización percibida por el personal de todas las áreas hace referencia a la comunicación, horarios, insumos, condiciones laborales, trabajo en equipo. Como puede verse en el **Gráfico 17** todos empleados coinciden que existe mucho respeto por los horarios laborales. En las entrevistas se menciona este ítem como distinguido. Los pacientes son atendidos sin retrasos y el personal ingresa y se retira en los horarios pautados.

Atribuyen a la condición sindical de la Fundación la falta de objetividad y la imposibilidad de los jefes de recibir sugerencias.

La comunicación y los insumos mínimos necesarios para el trabajo con los pacientes vuelven a marcarse como “a veces” e incluso “nunca”.

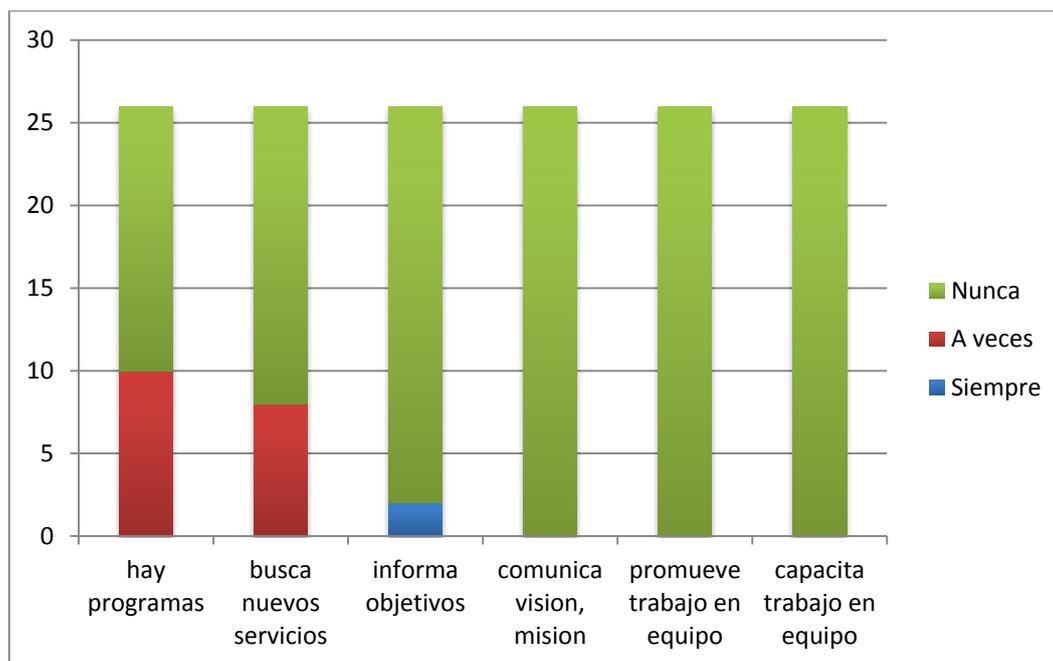


Gráfico 18: Cantidad de empleados en relación a la Capacitación recibida.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.

La totalidad de los empleados de las diferentes áreas de trabajo afirman que la Fundación no promueve ni capacita para el trabajo en equipo²². Ninguno de los empleados ha recibido por parte de los superiores la misión, visión, los valores de la organización o los objetivos de la misma.

Algunos de los empleados afirman que en ocasiones la Fundación ha realizado programas o ha implementado nuevos servicios. Estos están destinados a los pacientes y no a los empleados de la misma.

La línea jerárquica superior recibe información del presidente de la Fundación sobre los objetivos a lograr, como puede verse en el **Gráfico 18** expuesto anteriormente.

²² Por cuestiones sindicales algunas reuniones están prohibidas.

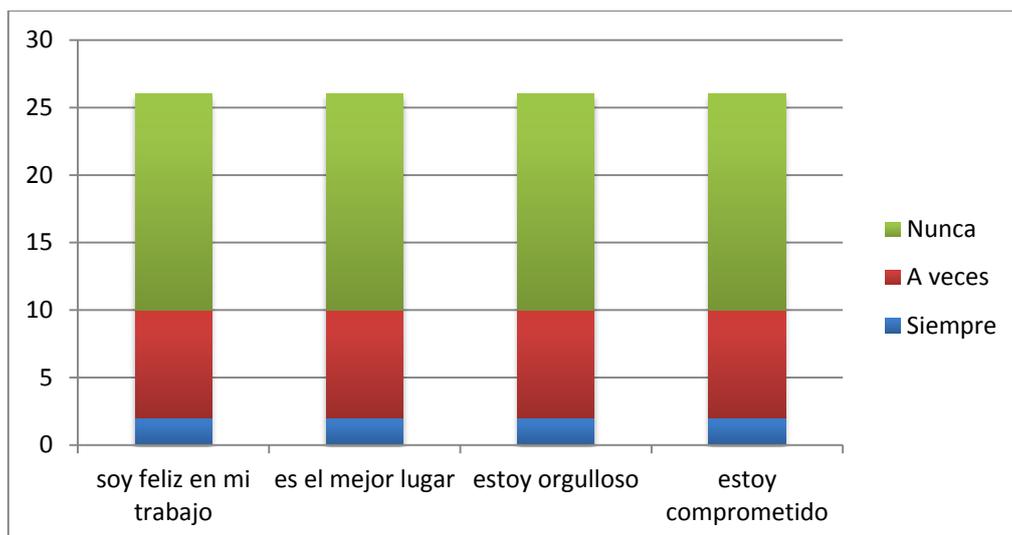


Gráfico 19: Cantidad de empleados en relación al Compromiso y Satisfacción percibida.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Cultura Organizacional de la Fundación CAD. 2012.

Los últimos ítems se relacionan con el grado de satisfacción y el compromiso de los empleados con la Institución. Es llamativo ver que todos estos ítems arrojaron resultados similares. Está bien definido quien se encuentra comprometido y satisfecho en su puesto de trabajo y quién no.

En líneas generales, como se muestra en el expresado **Gráfico 19**, 16 personas afirman que no sienten compromiso ni satisfacción en su puesto de trabajo, 8 personas oscilan entre estar y no estar satisfechos y solo 2 personas se sienten orgullosas de trabajar y pertenecer a la Fundación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A lo largo de la Tesis se ha afirmado que identificar la cultura organizacional es relevante en la búsqueda de la eficiencia, eficacia e innovación que se traducen como calidad en la prestación de los servicios. Una cultura organizacional puede influenciar positivamente en la consecución de los objetivos de la Institución o por el contrario obstaculizarlos.

No se ha podido identificar un tipo de cultura organizacional debido a que no existe una cultura dominante donde sean expresados, los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la misma. Existen únicamente diferentes subculturas delimitadas por diferentes áreas. Esto disminuye en forma significativa el valor de la cultura organizacional como variables independientes. Se ha perdido el significado compartido de la cultura por lo cual esta no guía y moldea el comportamiento de sus miembros.

Existen dos áreas claramente identificadas. Por un lado el área profesional y por otro lado el área administrativa. Ambas coexisten en formas muy diferentes dentro de la Institución. Al mismo tiempo cada una de ellas posee diferentes subculturas notoriamente separadas. Por ejemplo, el área de Fonoaudiología, que posee un excelente nivel medio donde la jefa de Área coordina al equipo, establece metas y da pautas de trabajo. El área de mantenimiento y limpieza cuyo supervisor controla diariamente el desempeño laboral con un estilo más coercitivo. El área de Psicología que por estar en un área física muy alejada del resto de los profesionales, ha creado su propio nivel de decisión.

Las líneas jerárquicas superiores se encuentran desdibujadas dentro de este organigrama, priorizando las líneas de comunicación informal, horizontal y verbal. Al ser un estilo de Dirección de Dejar Hacer ha caído en una ausencia de liderazgo.

Existen dificultades para definir los niveles de autoridad, las líneas de poder, las responsabilidades y la identificación en la organización.

Se observa falta de control, seguimiento y evaluación por parte del personal jerárquico, así como tampoco hay reconocimiento a la labor de los empleados, no se capacita y no se incentiva el trabajo en equipo.

Existe en la Fundación una misión, visión, valores y objetivos que no son transmitidos a las líneas inferiores, hecho que provoca que cada uno de los miembros de la organización no los considere dentro de su labor.

A pesar de que cuenta con una excelente estructura edilicia, con buen diseño arquitectónico y estética adecuada; la Fundación no ha logrado generar un buen clima laboral. Estas dos áreas diferenciadas encuentran en sus pares, personas, con las que comparten valores personales, sociales, morales y de competencia. Sin embargo distan de ser valores compartidos con todos los miembros de la Fundación.

No están claramente diferenciadas las áreas administrativas. Comparten el mismo espacio físico. Tareas que deben ser organizadas por esta área son realizadas por otras personas hecho que provoca la superposición de tareas y dificultades en la organización general. El área de Recursos Humanos está a cargo de personal no especializado en el campo.

No existe la selección de personal y/o reclutamiento, los nuevos empleados no pasan por el proceso de socialización corriendo el riesgo de no comprometerse con la organización y tomar la decisión de abandonarla.

Parte de la finalidad de esta investigación está orientada a optimizar los recursos, disminuir el ausentismo y la emigración profesional. Luego de la investigación un gran porcentaje de empleados de todas las áreas manifiestan no estar comprometidos con la organización ni satisfechos con la misma, hecho que claramente aumenta la emigración y altera la cultura organizacional. Por otro lado existe un constante reclamo de insumos para el trabajo sin embargo los mismos son sobre utilizados por la mayoría de los empleados de la Institución.

La Fundación CAD presenta dificultades en la organización de los niveles jerárquicos superiores provocando que los niveles inferiores se encuentren acéfalos, desmotivados y desorganizados. La Institución tiene un gran desafío por delante para implementar un plan de mejoras que colabore en el crecimiento Institucional, fortalezca la cultura organizacional e incremente la calidad prestacional.

5.2 Recomendaciones

Finalizada la investigación se plantean algunas recomendaciones que serán de gran utilidad a los directivos de la Fundación con el fin de mejorar la cultura existente y el desempeño de los empleados.

- Reforzar las acciones de los niveles jerárquicos superiores: se debe realizar una revisión de la estrategia de la Fundación y orientarla a la innovación y la creatividad.
- Se deberán establecer normas donde se deleguen las responsabilidades a los diferentes niveles.
- Se recomienda mejorar los ritos y ceremonias de la organización, donde todos los empleados participen en otras actividades con la finalidad de reforzar el trabajo en equipo
- Ofrecer y/o incentivar la capacitación continua en todos los niveles de la organización.
- Se recomienda que exista una buena inducción del personal, lo que garantizará que el nuevo miembro de la organización se amoldará a sus necesidades. En este proceso de socialización dar a conocer costumbres, normas, ritos, los valores centrales, políticas, procedimientos, historias entre otros elementos culturales.

- Promover la creencia compartida de que la participación y el compromiso, ayudarán al bienestar grupal y de que el esfuerzo conjunto es la única forma de alcanzar el interés individual.
- Implementar modos de incentivos y recompensas, entre éstas los investigadores señalan las siguientes: una remuneración especial, otorgar diplomas, placas, insignias, un ascenso de posición o simplemente hacer un reconocimiento público. Recompensar el esfuerzo de un trabajador los motiva a ser más productivos y rendidores.
- Reforzar las líneas jerárquicas medias para que guíen a su subordinado y aplique según el momento los diferentes estilos de liderazgo según le convenga.
- Realizar un análisis crítico de la misión, visión, valores y objetivos de la Institución y darlos a conocer en todas las líneas jerárquicas.
- Revisar periódicamente el flujo de información en la Fundación que permita establece las líneas de poder dentro de la Fundación.
- Monitorear el grado de satisfacción de los empleados de la organización, con el fin de establecer estrategias de mejora continua en este aspecto.
- Elaborar planes y programas de concientización sobre la importancia de la cultura organizacional.
- Concientizar sobre el uso responsable de los insumos de trabajo.

CAPITULO VI

Bibliografía

6.1 Bibliografía General

1. Arnoletto, E. J. (2010). *“La Gestión Organizacional en los Gobiernos locales”*. España.
2. Barnard, Ch. (1938). *“The Function of the Executive”*. Harvard University Press. Estados Unidos.
3. Bottinelli, M. M. (2003). *“Metodología de Investigación. Herramientas para un pensamiento científico complejo”*. Editorial Buenos Aires. Argentina.
4. Connors, R.; Smith, T. (2009). *“Viaje a la Ciudad Esmeralda: Lograr una ventaja competitiva creando una Cultura de Responsabilidad”*. Partners in Leadership. Estados Unidos.
5. Eco, U. (2000). *“Cómo se hace una Tesis: Técnicas y Procedimientos de Estudio, Investigación y Escritura”*. Editorial Gedisa. México.
6. Fernández Ledesma, J. D. (2005). *“Sistemas Organizacionales. Teoría y Práctica”*. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Colombia.
7. Fernández Ríos, M.; Sánchez, J. C. (1997). *“Eficacia Organizacional. Concepto, Desarrollo y Evaluación”*. Editorial Díaz de Santos. México.
8. Fraga, L. (2011). *“Trabajo Monográfico: Gestión de Calidad en Servicios de Salud. Auditoría Médica”*. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.
9. García, S.; Dolan, Sh. (1997). *“La Dirección por Valores”*. Editorial Mc Graw Hill. México.
10. Handy, Ch. (2005). *“La Organización por Dentro”*. Editorial Deusto. España.
11. Hoskisson R., Hitt, Michael A. e Ireland, R. Duane (2003). *“Administración Estratégica”*. Internacional Thompson.
12. Joana, J.; Gracia, R. y cols. (2011). *“Gestión con Éxito de Proyectos de*

- Transformación*". PROFIT Editorial. España.
13. Lemus, J. D.; Aragües y Oroz V., y Col. (2006). "*Auditoría Médica y Profesional Integral. La calidad de la atención en los servicios de salud*". Editorial Corpus.
 14. Lemus, J. D.; Aragües y Oroz V., y Col. (2007). "*Investigación en Sistemas y Servicios de Salud*". Editorial Corpus. Argentina.
 15. Luthans, F. (2008). "*Comportamiento Organizacional*". Editorial Mc Graw Hill. México.
 16. Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J. (1997). "*El Proceso Estratégico*". Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
 17. Muñoz Machado, Andrés. (1999). "*La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*". Ediciones Díaz de Santos. Madrid España.
 18. Peter F. Drucker (1999). "*Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI*". Editorial Sudamericana. España.
 19. Porret Gelabert, M. (2008). "*Recursos Humanos*". ESIC Editorial. España. Tercera edición.
 20. Puchol, L. (2007). "*Dirección y Gestión de Recursos Humanos*". Editorial Díaz de Santos. México. Séptima edición.
 21. Porter, Michael. (2009). "*Ser Competitivo*". Editorial Deusto. España. Traducción autorizada al castellano.
 22. Robbins S. P. (2004). "*Comportamiento Organizacional*". Editorial Prentice Hall. México. 10ma edición.
 23. Rodríguez Valencia, J. (2002). "*Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos*". International Thomson Editores. México. Tercera edición.
 24. Stoner J., Freeman R.E., Edgard R., Gilbert Jr. D. (1996). "*Administración*". Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
 25. Vargas Hernández, J. G. (2007). "*La Culturocracia Organizacional en México*". Eumed. Libro Electrónico.
 26. Watkins, M. (2006). "*Estrategias de Éxito Críticas para Nuevos Líderes a todos los Niveles*". Harvard Business School Press. Editorial Deusto. España.

6.2 Sitios Web Consultados

1. <http://www.mckinsey.com/>
2. <http://www.eumed.net/libros/2010d/777/>
3. <http://inteved.es/libros-en-linea-gerencia/>
4. <http://www.gestion.org/estrategica/gestion-estrategica/las-estrategias-de-la-empresa>
5. <http://www.degerencia.com/articulo/la-cultura-en-las-empresas-altamente-productivas>
6. <http://www.degerencia.com/articulo/cultura-empresarial-creencias-y-valores>
7. <http://books.google.com.ar/>
 - Chang, Richard; Niedzwiecki, Matthew (1999) Las Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad. Ediciones Granica. Volumen 2. Argentina.
 - Lareau, William. (2003) Office Kaisen: Transforming Office Operations into a Strategic Competitive Advantage. ASQ.

Anexos

Anexo I: Reglamento de la Fundación CAD



FUNDACION
CENTRO DE APOYO AL DISCAPACITADO (C.A.D.)
"CON AMOR Y POR AMOR"

REGLAMENTACIÓN DEL PERSONAL

1) DEL AUSENTISMO:

a) Por enfermedad o familiar enfermo.

Deberán ser comunicadas con prontitud, el día anterior, o a primera hora del día siguiente. Las especialidades médicas (Clínica Médica, Pediatría, Ortopedia y Tocoginecología) deberán procurar enviar reemplazo. Los profesionales terapeutas y rehabilitadores cuya ausencia se prolongará más de 48 hs deberán enviar reemplazo.

En todos los casos, el día de reintegro a la actividad laboral, deberán presentar el certificado médico dirigido a la Dirección Médica.

b) Autorizaciones para ausentarse por concurrencia a Congresos, Jornadas de Capacitación de Postgrado, Perfeccionamientos, u otra actividad académica.

Deberá ser pedida con 30 días de anticipación a la Dirección Médica por Memorandum interno, con el profesional de reemplazo cuyo nombre y apellido deberá ser incluido en el mismo.

c) Autorizaciones para ausentarse por trámites o razones personales.

Deberán ser comunicadas por Memorandum interno dirigido a la Dirección Médica con 30 días de anticipación con el profesional de reemplazo incluido en el mismo.

d) Pedidos de licencia por maternidad.

Deberán ser comunicados por Memorandum interno dirigido a la Dirección Médica con 30 días de anticipación al inicio de la licencia, con el profesional de reemplazo incluido en el mismo.

e) Las ausencias por imprevistos urgentes no delegables.

Deberán ser luego de sucedido el mismo justificadas por Memorandum interno dirigido a la Dirección Médica quedando a criterio de esta última la aceptación o no.

f) La acumulación de 2 o más inasistencias injustificadas.

Quedará a criterio de la Dirección Médica la continuidad del profesional, ya sea médico, terapeuta o rehabilitador.

2) DE LAS LLEGADAS TARDE

- a) La acumulación de fracciones de 15 (quince) minutos se pasará a descuento, como 1 (una) hora. Si la acumulación es de 30 (treinta) en el mes, se considerará dos fracciones de 15 (quince) equivalente al descuento de 2 (dos) horas, y así sucesivamente.
- b) Considerado el descuento en los honorarios, la persistencia de una actitud reiterada y sistemática en las llegadas tarde, determinará un criterio a seguir de la Dirección Médica con el profesional, sea médico, terapeuta o rehabilitador, acerca de su continuidad.

3) DE LAS RETIRADAS CON ANTICIPACIÓN

Estas deberán ser comunicadas ante la autoridad presente en la Institución (Encargado de la Fundación o Director Médico) y explicando el motivo de la misma.

4) DE LAS HISTORIAS CLINICAS

Todo profesional médico, terapéutico o rehabilitadores, tienen obligación de evolucionar las historias clínicas. Los profesionales médicos y los terapeutas deberán evolucionar en cada consulta o sesión de trabajo. Los rehabilitadores afectados al tratamiento intensivo deberán evolucionar en cada sesión las historias clínicas ya sea las pertenecientes a beneficiarios de OSPIP o pacientes de otras Obras Sociales o Particulares.

5) DE LOS INFORMES TRIMESTRALES PARA SUBSIDIO

Los profesionales terapeutas y rehabilitadores, tendrán que incorporar un rutina de efectuar informes evolutivos trimestrales de todos los pacientes, a fin de ser presentados ante el requerimiento periódico de la tramitación de los subsidios, y la rendición evolutiva y pedido de informes de las otras Obras Sociales para continuidad de la prestación en la Fundación de sus afiliados.

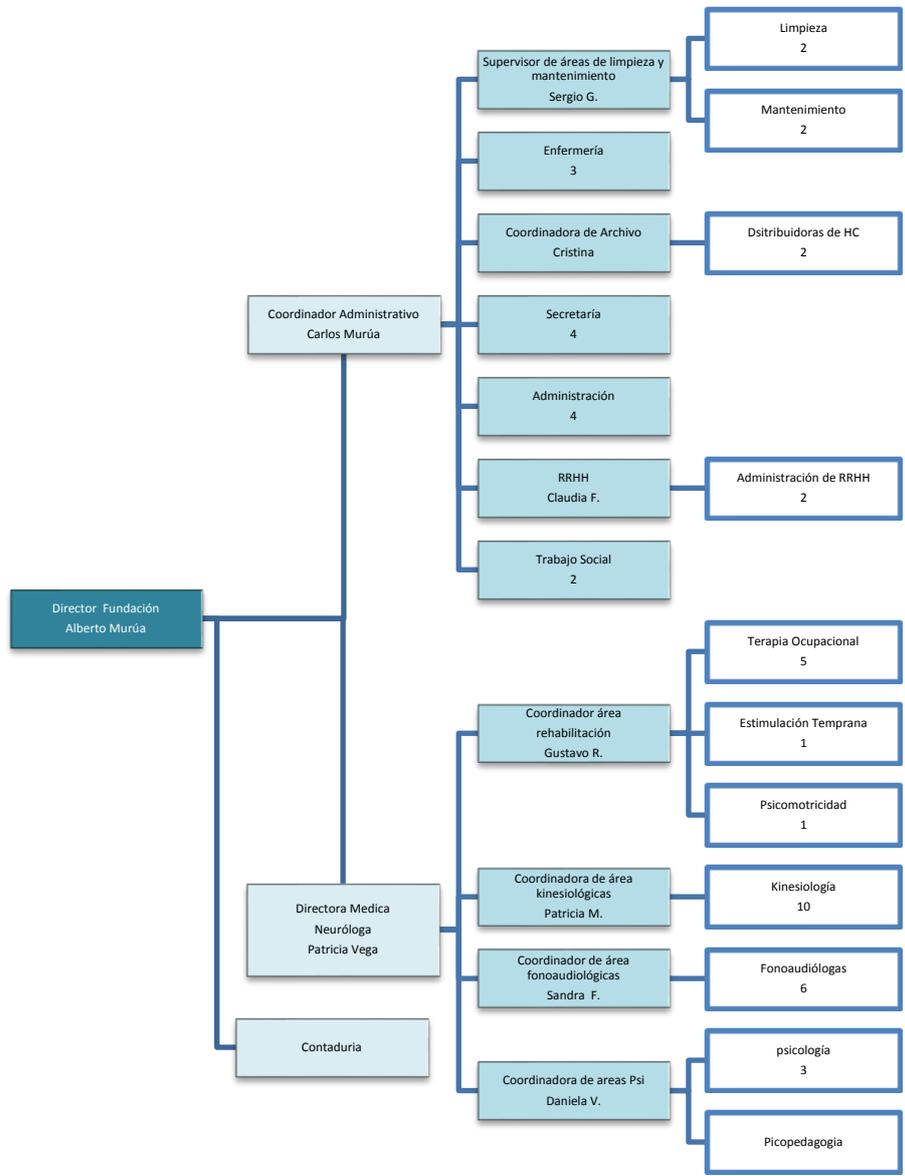
6) DE LAS INTERNACIONES

Todo profesional médico, que decida internar un paciente, porque considera que su situación ha dejado de ser de manejo ambulatorio deberá permanecer en la Institución hasta que llegue la ambulancia para su traslado al lugar previsto de internación. No se aceptará como explicación el horario de cumplimiento programado, ya que en ese caso la prioridad es la atención de la urgencia y su contención hasta la llegada del traslado.

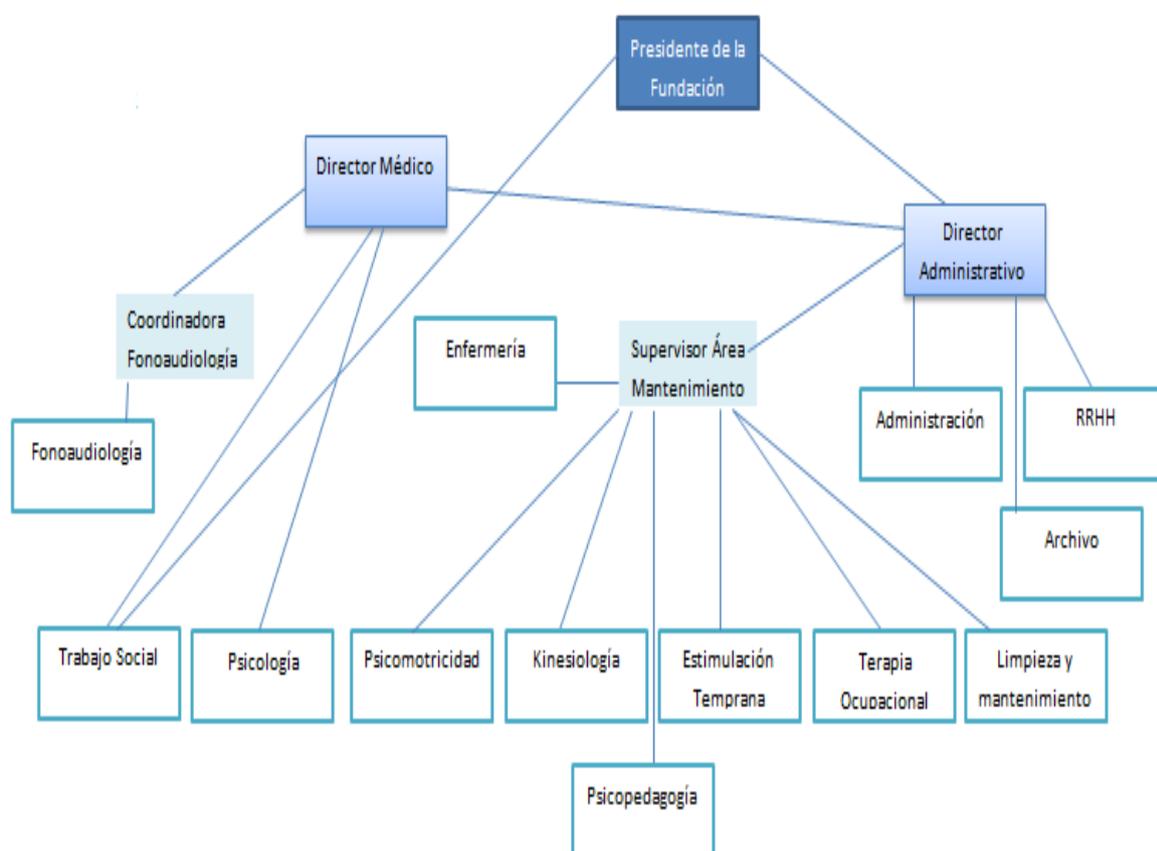
7) DE LAS VACACIONES

El período vacacional, será desde la segunda quincena de diciembre a la primera quincena de marzo del año siguiente. Las mismas deberán ser comunicadas por Memorandum a la Dirección Médica durante el mes de **Noviembre**. Las especialidades médicas de Clínica Médica, Pediatría y Tocoginecología deberán enviar reemplazo. Los especialistas de Ortopedia y Traumatología **no** deberán superponerse. Los rehabilitadores y terapeutas que se tomen más de 10 (diez) días hábiles deberán enviar reemplazo.

Anexo II: Organigrama Formal de la Fundación CAD. 2012



Anexo III: Organigrama Informal de la Fundación CAD. 2012



Anexo IV:**ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACION CAD. 2012**

Esta encuesta es parte de un **estudio anónimo y confidencial** sobre la cultura organizacional de la Fundación CAD. Su elaboración es parte del proyecto de tesis de posgrado de la Licenciada en Terapia Ocupacional Lorena Fraga.

Contestarlo le insumirá de 15 a 20 minutos de su tiempo.

Solicito su devolución vía mail a lorenafraga@hotmail.com

Muchas gracias por su colaboración.

SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA INSTITUCION

1. Marcar cuál es su puesto de trabajo

Planta Profesional. Área:

Neurología	Fisiatría	Kinesiología	Terapia Ocupacional	Psicomotricidad	Estimulación temprana
Fonoaudiología	Trabajo social	Psicopedagogía	Psicología	Educación Física	Enfermería

Planta Administrativa

Recursos Humanos	Secretaría	Archivo	Contaduría	Gerencia	Administración
------------------	------------	---------	------------	----------	----------------

Personal No Médico

Limpieza	Mantenimiento
----------	---------------

2. Marque cuánto tiempo tiene usted en su puesto actual?

Menos de 1 año

Más de 1 año

3. Especifique su lugar físico de trabajo.

Calle	Mármol
	Pavón

Piso	Planta baja
	1er piso
	2do piso
	Entrepiso

Oficina	Nro
Consultorio	Nro
Zona	
Área	

4. Quién es su superior jerárquico? Especifique su cargo y nombre.

.....

5. A quién/es recurre en caso de dificultades? Especifique su cargo y nombre.

.....

.....

.....

6. Con que áreas de trabajo se comunica usualmente?

.....

.....

7. Con quién siente más afinidad en su puesto de trabajo?

.....

.....

8. Espacio físico

Descripción	Bueno	Regular	Malo
Arquitectura			
Estética			
Limpieza			
Mobiliario			
Equipamiento			
Distribución y ubicación			

SOBRE LA ESTRATEGIA DE LA INSTITUCION

9. Conoce Usted la misión de la Institución?

- Si
- No

10. Conoce los objetivos de la misma?

- Si
- No

11. Conoce los valores que tiene la Institución?

- Si
- No

12. Le dieron un reglamento sobre las normas Institucionales durante este tiempo de trabajo?

- Si
- No

13. Conoce el slogan de la Institución?

- Si
- No

14. Conoce la historia sobre la fundación y crecimiento de la Institución?

- Si
- No

15. Existe libro de anécdotas sobre los hechos acontecidos dentro de la misma?

- Si
- No

16. En caso de existir el libro, el mismo fue realizado por algunos de los miembros o es de la Institución en general?

- De algunos de los miembros
- De la Institución en general
- Desconoce

17. Se realizan reuniones, fiestas y/o eventos sociales dentro de la institución?

- A veces
- Frecuentemente
- Nunca

18. En caso afirmativo, es Usted invitado a las mismas?

- Si
- No
- A veces

19. Se realizan reuniones, fiestas y/o eventos sociales fuera de la institución?

- A veces
- Frecuentemente
- Nunca

SOBRE LOS SISTEMAS DE LA INSTITUCION

20. Marque la o las formas de comunicación dentro de la Institución

	SI	NO	A veces
Historia clínica			
Informes			
Reuniones de equipo			
Sistemas tecnológicos (PC, celular, etc.)			
De boca en boca			
Reuniones informativas			
Reportes directos			
Carteles o letreros			

21. Usted considera que el flujo de la información es:

- Formal
- Informal
- Ascendente
- Descendente
- Horizontal

22. Usted considera que la transmisión de la información se da:

- Verbal
- Escrita
- Combinada

23. Existen controles sobre su labor dentro de la Institución?

- Si
- No
- A veces

24. Se realiza un seguimiento de su labor dentro de la Institución

- Si
- No
- A veces

25. Existe una evaluación de resultados respecto de su labor?

- Si
- No
- A veces

SOBRE LOS ESTILOS DE LA INSTITUCION

26. Usted considera que la Dirección de la Institución (puede marcar la o las respuestas que considere apropiadas):

- Le permite participar consultándoles e incluyéndoles en el equipo que interviene en la toma de decisiones.
- Impone las normas y sus criterios, establece la estrategia, planifica y diseña el trabajo.
- El grupo toma decisiones libremente sin la participación del jefe o Dirección.
- Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.
- Persigue la ejecución de las órdenes de forma inmediata en tareas sencillas. Da instrucciones directas, controla mediante supervisión personal.
- Es efectivo para transmitir a sus colaboradores su visión de equipo y organización. Es motivador, solicita opinión de colaboradores, persuade, hay mucha flexibilidad y libertad de iniciativa
- Fomenta la filiación entre los miembros del equipo
- Los empleados tienen voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario
- El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica
- Ayudan a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales
- Otra:

27. Marque aquellas habilidades que usted considere que sean distintivas (o destacadas) en la Institución.

Idoneidad profesional	Acceso	Variedad de prestaciones ofrecidas	Buena organización	Estructura edilicia	Trabajo en equipo
Innovación	Cantidad de obras sociales atendidas	Buen clima laboral	El sueldo	Asesoramiento integrado al paciente y familia	Gestión de recursos humanos
Otras:	Otras:	Otras:	Otras:	Otras:	Otras:

28. De los siguientes valores marque aquellos que considera personales y a aquellos que Usted considere que la Institución posee.

Tipo	Valores	De usted	De la Institución
Personales	Pertenencia		
	Flexibilidad		
	Respeto		
	Perdón		
	Generosidad		
	Curiosidad		
	Comunicación		
	Tradicón		
Éticos sociales	Solidaridad		
	Tolerancia		
	Justicia		
	Accesibilidad		
	Calidad		
Éticos morales	Amor		
	Agradecimiento		
	Respeto		
	Honestidad		
	Laboriosidad		
	Lealtad		
De competencia	Dedicación		
	Integridad		
	Responsabilidad		
	Colaboración		
	Conducta		
	Esfuerzo		
	Servicio		

SOBRE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL DE LA INSTITUCION

29. Existe un departamento de Recursos Humanos?

- Si
- No

30. Quién lo contrato? Nombre y

cargo.....

31. Participó de un proceso de selección?

- Si
- No

32. Quién le otorga los permisos vacacionales? Nombre y cargo.....
33. A quién avisa de sus ausencias? Nombre y cargo.....
34. Quién le paga el sueldo? Nombre y cargo.....
35. Quién verifica su jornada laboral? Nombre y cargo.....
36. Quién le asigna su consultorio? Nombre y cargo.....
37. Quién la ayuda con sus conflictos laborales? Nombre y cargo.....
38. Quién le entrega los insumos laborales? Nombre y cargo.....
39. **Clima laboral:**

Usted considera que su actitud es:

	Buena	Indiferente	Mala
Frente a la institución			
Frente a su puesto			
Hacia su supervisor			
Hacia las condiciones de trabajo			
Hacia sus compañeros			
Hacia los directivos			
Hacia las oportunidades			

Marque aquellos ítems que Usted considere que se cumplen en la Institución:

	Siempre	A veces	Nunca
En mi área se reconoce el logro de resultados			
En mi institución hay sistemas de recompensas por resultados			
Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño			
Mi jefe reconoce la contribución de mi trabajo			
En mi institución hay un programa de capacitación adecuado			
En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios eficazmente			
Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo			
En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas			

Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr en mi área			
Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización			
Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones			
Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo			
Me siento feliz haciendo mi trabajo			
En mi área se respeta el horario de trabajo			
En mi área se promueve trabajar en equipo			
En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo			
En mi área se trabaja en equipo			
Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios			
Mi institución es el mejor lugar para trabajar			
Me siento orgulloso de ser parte de mi institución			
Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo			
Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y cultura organizacional			

Anexo V.1: PLAN INTEGRAL PARA LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL
DEPORTE
Personas con Discapacidad

Documento elaborado por:

- **Merche Ríos (coordinadora)**
- **Juan Miguel Arraez**
- **Paqui Bazalo**
- **María Enciso**
- **Juan Manuel Hueli**
- **Eugenio Jiménez**
- **Alberto Cofre**
- **Josep Oriol Martínez**
- **Teresa Perales**
- **Arturo Pérez**
- **Javier Pérez**
- **Enrique Rovira-Beleta**
- **David Sanz**
- **Manuel Solís**

Nuestro agradecimiento a:

Joan Palau, Dr. Ignasi Puigdemívol, Toti Mumbrú, José Antonio García de Mingo, Tate Bonany, Toni Gañet, , Josep Jiménez, Francesc Ordoño, Carles Yepes y Àngel Manuel Gil.

Por sus interesantes observaciones en la elaboración de este documento.

A todos ellos: ¡muchísimas gracias!

ÍNDICE

1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁMBITO ESTATAL.....	5
1.1 DESCRIPCIÓN.....	5
1.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁMBITO ESTATAL	7
1.3 OTROS DATOS DE INTERÉS.....	18
2. POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES	20
2.1 POTENCIALIDADES.....	20
2.2 LIMITACIONES	21
2.2.1 CONDICIONANTES SOCIALES.....	21
2.2.2 CONDICIONANTES INFRAESTRUCTURALES	22
2.2.3 CONDICIONANTES DEL PROPIO COLECTIVO.....	24
3. VISIÓN PARA EL FUTURO	25
4. OBJETIVOS GENERALES.....	27
5. EJES DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICA	28
6. AGENTES IMPLICADOS, POSIBLES ALIADOS INSTITUCIONALES.....	31
7. LISTADO PRIORIZADO DE MEDIDAS, PROYECTOS Y ACCIONES	34
8. SELECCIÓN/DESCRIPCIÓN DE INDICADORES A ALCANZAR PARA EL	

1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁMBITO ESTATAL

En el presente epígrafe se sintetiza la descripción y diagnóstico de la situación actual referida a la promoción del deporte y de la Actividad Física Adaptada para las personas con discapacidad, en los ámbitos municipal, escolar, federativo-asociativo y sanitario.

1.1 DESCRIPCIÓN

Para describir la situación, consideramos necesario introducir algunos conceptos claves que impregnan la realidad a analizar y las propuestas que se desarrollan con posterioridad:

Personas con discapacidad

Según la Organización Mundial de la Salud(1980) (en adelante OMS) discapacidad se refiere a toda restricción o ausencia de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano. En el año 2000 la misma OMS revisa la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías de 1980, bajo el nombre de Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (C.I.F.). El objetivo principal de esta nueva clasificación es brindar un lenguaje unificado y estandarizado, y un marco conceptual de los estados relacionados con la salud, desde una perspectiva más holística. Cabe destacar que la C.I.F. no clasifica personas, sino que describe la situación personal / social, de cada una. Se entiende la discapacidad como resultado de la interacción entre la condición de salud de la persona y sus factores personales, y los factores contextuales que pueden llegar a ser facilitadores o limitadores del desarrollo de una determinada actividad o del desenvolvimiento personal en forma de participación. Sin embargo, dado el carácter práctico de la presente aportación, nos vemos en la necesidad de significar a la población objeto de este documento para saber exactamente a quien nos dirigimos. Por tanto agruparemos a las personas con discapacidad bajo los siguientes epítetos: personas con discapacidad física (motriz y orgánica), con discapacidad visual, con discapacidad auditiva, con discapacidad intelectual y con trastorno mental.

Inclusión Social

Desde la Unión Europea se ha definido la inclusión social como un proceso que asegura que aquellas personas en riesgo de pobreza y de exclusión social aumenten las oportunidades y los recursos necesarios para participar completamente en la vida económica, social y cultural, así como gozar de unas condiciones de vida y de bienestar que se consideran normales en la sociedad en la que viven.

Cohesión Social

Combinar diferencia e igualdad es la forma de aumentar la cohesión social, una manera para asegurar que todos los ciudadanos, sin discriminación y en igualdad, puedan acceder a los derechos sociales y económicos fundamentales promoviendo

una comunidad que ayuda a individuos libres que persiguen estos objetivos comunes en un espacio democrático.

Exclusión Social

Implica no poder acceder a los recursos, a la oferta de las instituciones públicas, ni poder disponer de las redes personales, de manera que estas oportunidades y derechos sociales se niegan a individuos o a grupos. Como consecuencia, cuando aparece la expresión **la práctica del Deporte y de la Actividad Física en grupo inclusivo** nos referimos a que la persona con discapacidad compartirá todas las actividades físico-deportivas con las personas sin discapacidad. En contraposición a ello, cuando aparece la expresión **práctica de Deporte y de Actividad Física en grupo específico**, nos referimos a la práctica de las personas con discapacidad, realizando un trabajo conjunto, al margen del grupo ordinario.

Recomendaciones internacionales y nacionales acerca de la promoción disfrute y derecho de las personas con discapacidad a la actividad física, el deporte y la recreación.

El artículo 30.5 de la Convención de la Organización de Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad (13 de diciembre de 2006). BOE del 21 de abril de 2008., ratificada por el parlamento español el 23 de noviembre de 2007 (BOE de 21 de abril de 2008), sobre “Participación en la vida cultural, las actividades recreativas, el esparcimiento y el deporte”: *A fin de que las personas con discapacidad puedan participar en igualdad de condiciones con las demás en actividades recreativas, de esparcimiento y deportivas, los Estados Partes adoptarán las medidas pertinentes para:*

- a) Alentar y promover la participación, en la mayor medida posible, de las personas con discapacidad en las actividades deportivas generales a todos los niveles;*
- b) Asegurar que las personas con discapacidad tengan la oportunidad de organizar y desarrollar actividades deportivas y recreativas específicas para dichas personas y de participar en dichas actividades y, a ese fin, alentar a que se les ofrezca, en igualdad de condiciones con las demás, instrucción, formación y recursos adecuados;*
- c) Asegurar que las personas con discapacidad tengan acceso a instalaciones deportivas, recreativas y turísticas;* *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte*
- d) Asegurar que los niños y las niñas con discapacidad tengan igual acceso con los demás niños y niñas a la participación en actividades lúdicas, recreativas, de esparcimiento y deportivas, incluidas las que se realicen dentro del sistema escolar;*
- e) Asegurar que las personas con discapacidad tengan acceso a los servicios de quienes participan en la organización de actividades recreativas, turísticas, de esparcimiento y deportivas.*

1.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁMBITO ESTATAL

La principal dificultad que presenta el diagnóstico de la situación actual es la falta de indicadores fiables y por tanto de instrumentos de cuantificación de referencia que nos ayuden a situarnos en el contexto de análisis. Es significativo destacar que las actas de los últimos congresos sobre Actividad Física Adaptada a nivel estatal giran, fundamentalmente, en torno a estudios empíricos sobre el rendimiento en el ámbito de la competición, tanto en sus aspectos biológicos como biomecánicos.

En cambio, las experiencias que se describen en el ámbito de la promoción del Deporte y de la Actividad Física Adaptada son escasas y se limitan a presentar los beneficios sin cuantificar los resultados. Además debemos añadir que, actualmente, no podemos determinar el número real de participantes con discapacidad que practican Deporte y Actividad Física Adaptada, más allá de lo que se pueda conseguir a través de las Federaciones de Deporte Adaptado (número de licencias disponibles) y, en el mejor de los casos, mediante el conocimiento de personas usuarias en las diferentes Asociaciones que existen de promoción de la actividad física y deportiva para personas con discapacidad.

No obstante, se ha considerado que éstos no eran datos significativos dado que no contamos con investigaciones previas que nos permitan disponer de ellos y, por lo tanto, los únicos datos publicados al respecto, que corresponden al número de licencias deportivas¹ por cada una de las discapacidades serán, simplemente, una muestra del colectivo que, además, presentará un sesgo en la orientación de su práctica, ya que en muchos casos la práctica de los mismos tendrá una orientación hacia el rendimiento deportivo y no hacia el ocio y la recreación que sería nuestro objeto de estudio dentro de la promoción deportiva, en consonancia con los objetivos que se pretenden en este Plan Integral de Promoción del Deporte y de la Actividad Física.

Sin embargo se ha realizado un esfuerzo de aproximación a la realidad recabando información que pueda resultar significativa, como punto de partida para desarrollar las medidas que ayuden a la promoción del colectivo de referencia. Según los datos obtenidos a través del Instituto Nacional de Estadística, actualmente los principales grupos de discapacidad de las personas de seis y más años residentes en hogares son los de movilidad (que afecta al 6,0% de la población), vida doméstica (4,9%) y autocuidado (4,3%). De hecho, más de la mitad de las personas con discapacidad tienen limitaciones en su actividad debido a alguno de estos tres motivos. Para el grupo de 80 y más años estos tres principales grupos de discapacidad afectan a siete de cada 10 personas con discapacidad. Analizando la discapacidad para personas de seis y más años, se observa que por comunidades autónomas, las que presentan un mayor porcentaje de personas con discapacidad son Galicia (11,3%), Extremadura (11,0%) y Castilla y León (10,9%), así como las ciudades autónomas de Melilla (11,9%) y Ceuta (11,3%). Por el contrario, los menores porcentajes se dan en La Rioja (6,2%), Cantabria (7,0%) e Illes Balears (7,1%).

Respecto al ámbito federativo-asociativo

Se han revisado los Estatutos de las Federaciones de Deporte Adaptado de carácter estatal y el denominador común a todas ellas resulta ser que deben asegurar la promoción general de las modalidades deportivas en todo el territorio nacional. Esto excluye, de forma sistemática, la promoción de la práctica de la Actividad Física y Deporte, pues se basan exclusivamente en el desarrollo de la competición deportiva.

Esta actitud es seguida en general por las Federaciones territoriales de Deporte Adaptado, centradas, como se refleja en sus Estatutos, en la competición, si bien hay algunos casos puntuales de promoción de la Actividad Física y Deporte y de la Actividad Física Adaptada en un sentido más amplio.

Como ejemplo de esta actitud más abierta a la promoción de la Actividad Física y Deporte tenemos la *Federació Catalana d'Esports per a persones amb paràlisi cerebral*, la ACELL (*Federació Catalana per a persones amb discapacitat intel·lectual*), la Federación de Deporte adaptado de Vizcaya, la Federación Madrileña de Deportes de Discapacitados Físicos (FMDDF), la ONCE mediante sus diversas Delegaciones en el territorio español, la *Federació Catalana d'Esports per a persones amb discapacitat física* y la *Federació d'Esports Adaptats de la Comunitat Valenciana*.

Las tres primeras del listado se significan por poseer Escuelas de Iniciación Deportiva pero también por extender la promoción del Deporte y de la Actividad Física en los centros escolares de Educación Especial. En este sentido, es de destacar la Federación de Deporte Adaptado de Vizcaya que ha impulsado un programa de promoción del deporte inclusivo en las actividades físicas municipales y ha creado un programa de actividad física deportiva para residencias y centros de día de atención a la discapacidad. Una actuación similar es la de la Federación Madrileña de Deportes de Discapacitados Físicos (FMDDF), la cual está desarrollando el programa “El deporte adaptado rueda por los colegios”, a través del cual está incorporando prácticas sensibilizadoras en centros escolares que están consiguiendo no sólo el objetivo de la concienciación social, sino que alumnos con discapacidad, en edad escolar, y dentro del marco de la escuela ordinaria, conozcan diferentes actividades deportivas y practiquen deportes que hasta ese momento desconocían.

La ONCE, aparte de estar en consonancia con los modelos anteriores, ha dado un paso más en la línea de la inclusión social al promocionar la apertura de algunas de las modalidades deportivas propuestas a escolares con discapacidad también a sus compañeros sin discapacidad. Las dos últimas federaciones mencionadas no solo cuentan con Escuelas de Iniciación Deportiva, sino que han impulsado y desarrollado el programa HOSPIE sport cuya originalidad reside en la promoción del deporte desde los centros hospitalarios, utilizando los espacios comunitarios tal y como se reflejará posteriormente en el ámbito sanitario.

La *Federació d'Esports Adaptats de la Comunitat Valenciana* además realiza otros programas de interés para la promoción de la actividad física y el deporte como el programa “Conocer es valorar” que pretende sensibilizar al alumnado y colaborar en la formación continua de los docentes, los “Campos de Trabajo de Deportes Adaptados” que promueven la interacción entre jóvenes voluntarios sin y con discapacidad y los programas de “Actividades Acuáticas y Bautismo de Mar”. También existen, en el variado tejido asociativo, algunas experiencias de relevancia en la promoción del Deporte y de la Actividad Física Adaptada para personas con discapacidad, como es el caso de la *Associació Joc Viu* (Cataluña), el *CAI Deporte Adaptado* (Aragón), la Fundación Deporte y Desafío (Madrid), la Fundación También (Madrid), el Club Andaluz de Vela Adaptada –CAVA- (Málaga), el Club Deportivo ATAM de Pozuelo de Alarcón, la Fundación *Saiatu* (País Vasco), el *Centre d'Esport Adaptat de la Molina* entre otras, entidades todas ellas sin ánimo de lucro, dirigidas a organizar actividades físicas y deportes para personas con discapacidad con diferentes orientaciones, pero todas ellas desde un denominador común que es cubrir el tiempo de ocio de las personas con discapacidad mediante la práctica de

actividad físico-deportiva en contextos tradicionales (polideportivos, centros escolares y otros) o en contextos naturales (deportes de aventura, esquí, senderismo, por ejemplo).

No podemos pasar por alto la singular aportación a la promoción del deporte que realiza la Fundación *Saiatu* (País Vasco), que impulsa también programas de sensibilización escolar destinados a crear un clima favorable para la práctica deportiva en inclusión y por la organización de cursos de formación del profesorado en Educación Física con el fin de dotarlos de estrategias inclusivas facilitadoras de la participación activa y efectiva del alumnado con discapacidad en dicha área curricular.

Además de las Federaciones Deportivas, disponemos de Asociaciones de carácter nacional con estrecha vinculación con la práctica deportiva, desde un punto de vista eminentemente recreativo y utilitario, como es la entidad *Special Olympics*, que ofrece un modelo a tener en cuenta en la promoción del Deporte y la Actividad Física de las personas con discapacidad intelectual, dado que fomenta la práctica de un deporte de tiempo libre con la finalidad de integrar socialmente al colectivo. Otra entidad de esta índole es *ASPACE*, que se centra en las personas con Parálisis Cerebral y que promueve en sus centros la práctica de actividad física y deportiva, en esta misma línea de promoción y ocupación del tiempo libre.

Finalmente, destacaríamos también en este apartado, la iniciativa del *Comité Paralímpico Español* que, a partir de 2008, está desarrollando un programa específico de promoción deportiva en tres ámbitos de actuación concretos: jóvenes promesas, mujeres con discapacidad y grandes discapacitados. Debemos señalar que, aunque la orientación de esta entidad es competitiva, este tipo de programas podrá facilitar el acceso a la práctica de personas con discapacidad que, de otra forma, no tendría contacto con la misma, aunque finalmente algunos de ellos se centren en la competición y con un marcado objetivo de rendimiento.

Respecto al ámbito autonómico y municipal

Se han analizado programas pioneros al respecto de la promoción desde las entidades públicas y así, en Catalunya, destacan los siguientes proyectos: ***Fes esport com tothom*** (Haz deporte como todo el mundo) desarrollado en Barcelona en 1988, ***L'esport a l'abast de tothom*** (El deporte al alcance de todos), promovido por la *Diputació de Barcelona* a partir de 1990, el que está desarrollando actualmente el Ayuntamiento de Barcelona a través del *Institut Barcelona Esports*, ***Per un esport sense barreres*** (Por un deporte sin barreras), y el del Área de Deportes de la *Diputació de Barcelona* dirigido a las personas con discapacidad.

En Madrid, el programa **El Deporte al alcance de todos**, impulsado a partir de 1992 y, **Deporte Universitario Adaptado**, promovido por la Consejería de Deportes de la Comunidad de Madrid para la eliminación de barreras arquitectónicas y adecuación de espacios deportivos en las diferentes Universidades de la Comunidad de Madrid.

En Valencia la Comunidad Valenciana en colaboración con la Federación Valenciana de Deportes Adaptados, ha promovido **El deporte en las playas**, participando al mismo tiempo personas con y sin discapacidad en estos espacios públicos, mediante la adecuación de los mismos para permitir la accesibilidad, así como disponiendo de técnicos que realizasen la promoción de actividades físicas y deportivas en este entorno.

El aspecto común entre todos ellos es favorecer la inclusión social a través de la promoción de la práctica del Deporte y de la Actividad Física Adaptada a las personas con discapacidad:

- Posibilitando la práctica deportiva de aquellas personas que lo deseen en grupos convencionales o en grupos específicos.
- Formando en el ámbito de las Actividades Físicas Adaptadas, desde una vertiente inclusiva y específica (cuando el grado de discapacidad lo exija).
- Sensibilizando a toda la población sobre el derecho a la práctica física de las personas con discapacidades en actos y acontecimientos ciudadanos
- Asesorando a los equipos responsables de las entidades y instalaciones deportivas municipales en el ámbito de las Actividades Físicas Adaptadas y creando la figura del Auxiliar de Apoyo al Vestuario (en el caso del Ayuntamiento de Barcelona solamente).
- Organizando Escuelas de Iniciación deportiva adaptadas en colaboración con la Federación de Deporte Adaptado y desarrollando programas de promoción en Centros de Educación Especial (en el caso del Ayuntamiento de Madrid solamente).

A pesar de las buenas intenciones de estas entidades podemos aventurarnos a constatar que la inclusión es un reto a conseguir en un futuro próximo dado que las instalaciones municipales tienden a promocionar las actividades en grupo específico y reservar solo los casos de inclusión entre las personas con discapacidad más leve.

A este respecto se dispone de los datos de un informe en el marco del programa *Per un esport sense barreres* que indican que solo un 1,5 % del total de la población con discapacidad de la ciudad de Barcelona realiza prácticas de Deporte o de Actividad Física Adaptada en los centros deportivos municipales y que, del total de practicantes, el 84,5 % practican en grupos específicos y el resto de forma individual. Por tanto la inclusión no queda reflejada en estudios como el de referencia.

En este mismo ámbito, y a título de ejemplo, el Ayuntamiento de Málaga incluye en sus Escuelas Deportivas Municipales a personas con discapacidad en aquellas modalidades deportivas susceptibles de inclusión y ha creado Escuelas Deportivas Municipales de Deporte Adaptado específicas para ellas. Asimismo el Patronato Municipal de Deportes del Ayuntamiento de Granada ha creado la Oficina del Deporte Adaptado que organiza y promueve actividades de promoción de Actividad Física y Deporte. Por su parte, el Ayuntamiento de Cáceres, desde 1996, incluye en su programa de Escuelas Deportivas Municipales la Escuela de Deporte Especial y que, desde el ámbito autonómico, Extremadura ha organizado los Juegos Deportivos Extremeños en edad escolar (JUDEX) que permiten desde el curso 2007-2008 la posibilidad de incorporarse a los mismos a los deportistas con

discapacidad y los Juegos Extremeños del Deporte Especial (JEDES), por su larga tradición (más de veinte años de experiencia les avalan).

La Junta de Extremadura, conjuntamente con diferentes Asociaciones y Federaciones Deportivas, organiza bajo ese nombre unas Jornadas que aglutinan a más de 1.000 personas con discapacidad que celebran el final del curso escolar con una concentración deportiva de tres días de duración en los que conviven todos juntos. En la misma línea, en el Principado de Asturias, se celebran desde hace seis años los Juegos del Principado de Deporte Especial, para deportistas con discapacidad intelectual pertenecientes a centros escolares y ocupacionales, clubes y asociaciones.

Todo ello como muestra de la actividad que se desarrolla en este ámbito en el resto del territorio español.

Respecto al ámbito educativo

La actual ley educativa, LOE (Ley Orgánica 2/2006 de Educación), en relación con la inclusión del alumnado con discapacidad, supone un buen marco para avanzar en la mejora del sistema educativo. La formulación de los principios que la inspiran y la visión de función social del sistema de educativo son útiles en esta dirección, apostando reiteradamente por un sistema comprensivo, entendiendo la diversidad como una premisa básica de la educación y vinculando el carácter inclusivo del sistema con la equidad y la cohesión social.

No obstante, para que todos estos principios tengan una traducción práctica en nuestras escuelas será necesario que tanto las regulaciones que han de desarrollar la ley como los recursos que se dediquen estén en consonancia con los principios formulados, que demuestre la viabilidad de una escuela de calidad para todos sin excepciones.

Pero no se puede negar que la ley tiene una línea teóricamente inclusiva, dado que resulta muy tímida y ambigua en este punto, que se traduce en el artículo 74.1 que versa sobre la escolarización, dejando puertas abiertas a la escolarización en centros de Educación Especial, sin especificar “quienes y cuando” se ha de acoger a esta alternativa:

“La escolarización del alumnado que presenta necesidades educativas especiales se regirá por los principios de normalización e inclusión y asegurará su no discriminación y la igualdad efectiva en el acceso y permanencia en el sistema educativo, pudiendo introducirse medidas de flexibilización de las distintas etapas educativas, cuando se considere necesario. La escolarización de este alumnado en unidades o centros de educación especial, que podrá extenderse hasta los veintiún años, sólo se llevará a cabo cuando sus necesidades no puedan ser atendidas en el marco de las medidas de atención a la diversidad de los centros ordinarios.”

Consecuentemente, dado que se siguen reconociendo los centros de Educación Especial, en este apartado nos centraremos en el análisis de la promoción deportiva adaptada al alumnado con discapacidad en el contexto escolar, considerando ambas realidades de escolarización: el centro ordinario y el centro de Educación Especial.

En ambos casos faltan datos cuantitativos que nos ayuden a dar una visión global

de la situación de la práctica real del alumnado con discapacidad en las sesiones de Educación Física y del Deporte, realizada fuera del horario escolar.

Es de destacar, sin embargo, que el Consejo Superior de Deportes convoca en los Campeonatos de España en edad escolar modalidades de deporte del alumnado con discapacidad en las especialidades de natación (discapacidad intelectual, física y de parálisis cerebral) y baloncesto en silla de ruedas (discapacidad física), intercalando estas competiciones en el programa de los Campeonatos escolares.

Por algunos trabajos de campo consultados podemos aventurar que la inclusión activa y efectiva está muy lejos de estar extendida en los centros escolares debido, preferentemente, a la falta de formación del profesorado, a la masificación de las aulas, a la falta de recursos humanos de apoyo y de asesoramiento al profesorado, entre otras barreras para la participación y el aprendizaje. Por todo ello es frecuente observar como la práctica de la Educación Física del alumnado con discapacidad puede ser substituida por la Fisioterapia, por trabajos de índole teórica o por la realización de un trabajo de carácter individual, apartado del grupo clase.

En lo que se refiere a los centros de Educación Especial, es preocupante constatar que en los centros concertados, no se contempla como obligatoria la contratación del Maestro Especialista en Educación Física. Incluso en algunas Comunidades Autónomas ésta es una plaza no reconocida en los centros públicos. Todo ello, unido a las dificultades referidas al transporte del alumnado con discapacidad hasta las instalaciones deportivas, a la carencia de espacios deportivos adecuados en estos mismos centros y la falta evidente de recursos humanos para acompañar a los alumnos, dificulta su participación en Deporte y Actividades Físicas Adaptadas.

Como conclusión:

- Si el alumno con discapacidad en la escuela ordinaria no participa en las sesiones de educación física de forma activa y efectiva con sus iguales del grupo-clase.
- Si el alumno con discapacidad en los centros ordinarios no recibe un programa de educación física adecuado a sus necesidades Su nivel de práctica de Deporte y Actividad Física Adaptada va a ser inexistente o insuficiente, aunque pueda tener interés por llevarla a cabo y pueda ser altamente beneficiosa para él.

Asimismo en el caso específico de la práctica de Deporte y Actividad Física Adaptada en las universidades españolas, no se dispone de datos suficientes que nos ayuden a afirmar que esta práctica esté atendida suficientemente. Entrevistas realizadas a personal de las Federaciones de Deporte Adaptado han constatado que “ahí es donde se pierden los deportistas”. Sin embargo disponemos de algunos datos que son indicadores del compromiso de algunas Universidades hacia la promoción de la Actividad Física y el Deporte entre los estudiantes y el personal docente y de administración y servicios de la Universidad.

La Universidad de Granada ha creado la DAPNE (Delegación del Rector para la Atención a Personas con Necesidades Especiales) que tiene entre sus objetivos:

- Fomentar la práctica de la actividad físico-deportiva entre las personas con discapacidad dentro del ámbito universitario.
- Establecer acuerdos con otras instituciones (Ayuntamiento, Diputación

Provincial,...), que permitan el fomento de estas prácticas

- Promover una Fundación que haga perdurable estos objetivos.
- Llevar a cabo una adaptación general de todas las instalaciones universitarias (deportivas y no deportivas) que permitan la total accesibilidad a las mismas.

En la *Universitat Autònoma de Barcelona*, se co-organizan eventos puntuales de sensibilización del colectivo universitario respecto a las personas con discapacidad, en colaboración con entidades como la *Fundació Autònoma Solidaria*, o se favorece la práctica de uso libre de las instalaciones deportivas por parte de las mismas, pero sin desarrollar programas de carácter inclusivo ni actividades en grupo específico.

También están surgiendo casos puntuales en los que a partir de la práctica de algún deporte adaptado de competición en la Universidad se ofrece posteriormente en la misma, a través del Servicio de Deportes, la posibilidad de práctica deportiva de forma inclusiva, o en forma de grupo específico para alumnos con discapacidad, pero en el mejor de los casos, son situaciones puntuales, como en la *Universidad Autónoma de Madrid* y la *Universidad Europea*, ambas situadas en Madrid, que albergaron competiciones internacionales de deporte adaptado y a partir de ahí se impulsó y se ofreció la posibilidad de práctica deportiva para personas con discapacidad en sus instalaciones.

Respecto al ámbito sanitario

Las experiencias de promoción de la actividad física y el deporte en este ámbito son escasas, debido principalmente a la no inclusión en las plantillas de los centros sanitarios de la figura del profesorado de Educación Física y técnicos deportivos especializados en Actividad Física Adaptada, por el insuficiente reconocimiento de los programas de Educación Física en el ámbito sanitario como recurso válido para una readaptación funcional de las personas con discapacidad y por la escasa infraestructura de instalaciones deportivas en los centros de atención sanitaria.

Todo ello a pesar de la existencia de algunos centros de readaptación funcional que incorporen prácticas de actividad física sin contar con el personal especializado para su impartición.

Sin embargo, tal y como se ha apuntado en el apartado referente al ámbito federativo-asociativo, nos encontramos algunas experiencias puntuales que sí son significativas por su aportación en este ámbito.

El Programa Hospi Esport ha sido promovido por la *Federació Catalana d'Esports per a Persones amb Discapacitat Física* desde 1992. Su finalidad es favorecer el proceso de readaptación funcional y reinserción social de las personas con discapacidad física grave, ingresadas en los centros hospitalarios, mediante su iniciación a la práctica deportiva adaptada. Uno de los aspectos más importantes del Programa Hospi Esport, y que puede ser el más significativo y diferencial, es el hecho que los usuarios abandonen durante unas horas el ambiente hospitalario que los envuelve, para realizar su actividad física en instalaciones deportivas compartidas con todo tipo de usuarios, y totalmente preparadas para recibir personas con discapacidades físicas. Este hecho ha facilitado, sin duda, su difusión social entre la población practicante de actividades físico-deportivas, las

instituciones deportivas y las administraciones públicas, en especial las de gestión deportiva y sanitaria.

En el Estado Español diversas comunidades autónomas están siguiendo este ejemplo de “Buena Práctica”: Andalucía, Madrid, el País Vasco y, muy especialmente la Comunidad Valenciana bajo la dirección de FESA, *Federació d’Esports Adaptats* de la *Comunitat Valenciana*.

A destacar el Instituto Guttman y el Hospital Nacional de Paraplégicos de Toledo entre los centros hospitalarios españoles que incluyen en su programa de readaptación funcional, programas de promoción de la actividad física y deportiva, bajo la dirección de personal especializado.

El Instituto Guttmann es un centro especializado en el tratamiento y la readaptación funcional de las personas con gran discapacidad física de origen neurológica, tanto en adultos como en niños. A partir del año 2002 se incorpora en el equipo de readaptación funcional la figura del maestro de educación física como responsable de coordinar las prácticas deportivas desde un enfoque inclusivo y educativo.

Actualmente en su plantilla dispone de tres maestros de educación física a jornada completa. Se fomentan las prácticas deportivas a los pacientes, una vez dados de alta, a través del programa Hospi Esport. Existe asimismo un vínculo permanente con el club deportivo por si alguno de los usuarios quiere decantarse por la rama competitiva del deporte adaptado.

Por otro lado se realizan sesiones de educación física de grupo específico con los niños que acuden a readaptación funcional infantil implicando a las familias en el programa. Paralelamente se realiza formación y asesoramiento a los maestros que solicitan información sobre la discapacidad y las prácticas inclusivas más adecuadas para que este proceso se complete con éxito. Esta formación culmina en la jornada “*Mou-te i veurás!*”, en la que acuden al centro escuelas ordinarias que tienen incluido alumnado con discapacidad. En esta jornada se presentan estrategias facilitadoras de la participación de todos y todas en las sesiones de educación física.

El Hospital Nacional de Paraplégicos de Toledo por su parte fomenta también la realización de actividades deportivas encuadradas en el Área de Rehabilitación Complementaria (la que atiende aspectos no clínicos de la readaptación funcional - sociales, de formación, deportivos, lúdicos, entre otros) que cuenta con un responsable específico y se llevan a cabo bajo la coordinación de un profesor de educación física.

Los objetivos que se persiguen con la actividad deportiva dentro del Hospital son a 3 niveles:

- 1 - Deporte Terapéutico, en el que se pretende desarrollar y mejorar las capacidades físicas en el contexto de la lesión medular.
- 2 - Deporte Lúdico, que sirve como complemento a la recuperación funcional.
- 3 – Deporte Formativo y/o de competición, en el que se dan los pasos de iniciación a una actividad deportiva determinada.

Actualmente el Hospital se encuentra en un proceso de importante renovación de sus infraestructuras deportivas. Está previsto que en estas instalaciones, además de la actividad propiamente deportiva, se instale un Centro de Alto Rendimiento para deportistas con discapacidad.

1.3 OTROS DATOS DE INTERÉS

Creemos de interés ofrecer los resultados de un estudio sobre hábitos deportivos de las personas con discapacidad en la ciudad de Barcelona, realizado en el año 2003 por el *Ajuntament de Barcelona*.

Del total de datos aportados significamos los siguientes:

- Las personas con discapacidad física son las que más practican, seguido por las personas con discapacidad intelectual y las personas con discapacidad sensorial. A más distancia se encuentran las personas con trastorno mental.
- En cuanto al género, las mujeres practican en menor proporción pero sin diferencias destacables.
- El motivo más importante para practicar deporte es el fomento de la salud bajo una influencia notable de la prescripción médica en función del tipo de discapacidad, sobretodo en el caso de las mujeres. Los hombres manifiestan motivaciones ligadas a los conceptos diversión, pasar el tiempo con los amigos y la autosatisfacción.
- Uno de los motivos alegados ante la no práctica de actividad física o deportiva es la falta de instalaciones deportivas adaptadas y, paradójicamente, los problemas de salud. En un segundo término aparecen la edad, las dificultades de transporte y falta de tiempo.
- Los motivos de abandono de la práctica se resumen en dos: la falta de tiempo y el aspecto económico.
- Las mismas personas con discapacidad tienden a auto limitarse para la práctica de la actividad física y del deporte emergiendo barreras psicológicas y falsas creencias que inciden en el mantenimiento de actitudes pasivas.
- La población con discapacidad que practica deporte de forma federada no llega a un 3% del total.

2. POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES

2.1 POTENCIALIDADES

Son las inherentes a la práctica de Deporte y de la Actividad Física en la población en general, a nivel físico, sociológico y psicológico, incrementadas por el hecho de colaborar en la búsqueda de la inclusión social de las personas con discapacidad.

Las motivaciones intrínsecas de la persona con discapacidad que practique Deporte o Actividad Física Adaptada van a potenciar estos beneficios físicos (sistemas cardiovascular, respiratorio, locomotor y metabólico-endocrino), sociológicos y psicológicos. No obstante podemos significar otras potencialidades que pueden incidir más concretamente en ellas:

- Impulso de los derechos humanos que promueven la justicia social y la igualdad de oportunidades.
- Incremento de la autonomía funcional y social.
- Descubrimiento de las capacidades con una mejora global de la calidad de vida.
- Mejora del estado psicológico general.
- Contribuye a la readaptación funcional.
- Colabora a la prevención de los efectos que provoca el sedentarismo y asimismo a la prevención y mejora de las situaciones de dependencia.
- Disminuye los ingresos y las estancias hospitalarias y comporta una reducción de los gastos asistenciales y sanitarios.
- El Deporte y la Actividad Física son generadores de capital social porque la práctica supone un incremento de la capacidad de interrelación social a través de los puntos de encuentro. Contribuyen al desarrollo de redes sociales debidas al entorno inclusivo en el que se realizan las actividades.

La práctica de Deporte y Actividad Física en entornos inclusivos representa un motor para generar comunidad, además de suponer un instrumento de cohesión social muy válido.

- Incremento de la capacidad de empatía de la población general que visualiza esta práctica al compartir los espacios y la actividad con las personas con discapacidad. Esta circunstancia colabora a cambiar la mirada de la población al valorar las capacidades por encima de las limitaciones que comportan las discapacidades.
- El éxito de los deportistas paralímpicos en las competiciones de alto nivel y la difusión mediática del mismo que puede representar una motivación para niños y niñas o jóvenes deportistas de base con discapacidad.

2.2 LIMITACIONES

La práctica del Deporte y de la Actividad Física adaptada a las personas con discapacidad, ya sea en un contexto inclusivo como en grupo específico, comportan un buen número de limitaciones.

Para facilitar la comprensión se han dividido en diversos apartados:

2.2.1 CONDICIONANTES SOCIALES

- *El desconocimiento de la población: evitación, insolidaridad y falta de sensibilización.*

Nuestra sociedad todavía no está suficientemente sensibilizada y no dispone de información real sobre las características de las personas con discapacidad. Esta desinformación provoca ideas preconcebidas, tópicos y prejuicios basados en falsas creencias, que repercuten en actitudes negativas y poco facilitadoras de la inclusión social. Estas actitudes pueden ser una grave fuente de problemas cuando pretendemos que la persona con discapacidad comparta las actividades deportivas en un entorno inclusivo. Incluso algunas personas con discapacidad pueden verse influidas por este discurso llegando a ignorar sus derechos como ciudadanas.

- *Escaso conocimiento de la rentabilidad social:*

Cuando una entidad, cualquiera que sea su origen, decide emprender una acción tendente a mejorar la calidad de vida de alguno de estos colectivos que integran a

las personas con discapacidad, nos encontramos desafortunadamente con sectores que critican que se destinen medios a una minoría, cuando hay problemas de ámbito más mayoritario que no han estado todavía solucionados. No se trata tanto de justificar los medios que se dedican al colectivo en cuestión, sino de conseguir una visión global de la sociedad, la cual ha de ser lo más equiparadora posible, favoreciendo la igualdad de oportunidades.

- *Formación precaria de los educadores y de los técnicos deportivos:*

La ausencia habitual, en los programas educativos de los futuros técnicos deportivos y maestros y licenciados en Educación Física, de materias específicas obligatorias en Actividad Física Adaptada, provoca miedos por desconocimiento, lo que puede favorecer actitudes evitadoras de la inclusión en la oferta municipal deportiva y en la educativa ordinaria y de la Escuela Especial.

- *Las directrices de gestión de los programas de Promoción Deportiva y de Actividad Física:*

Las ideas previas inclusivas o segregadoras de los responsables de los programas de promoción de Deporte o de Actividad Física en los diversos ámbitos (municipales, educativos, federativos-asociativos, sanitarios) determinará el carácter de cohesión social o de exclusión de los programas a desarrollar.

- *Actitud de las familias de las personas con discapacidad:* La actitud de las familias de los propios interesados podrá condicionar negativamente su participación en la oferta de Deporte y Actividad Física adaptada, ya sea por desconocimiento de los beneficios que comporta, por los miedos injustificados ante esa práctica o por falta de disponibilidad de tiempo para acompañarlos a las instalaciones deportivas, en el caso de los niños y jóvenes.

- *Inexistencia de trabajo en red y falta de coordinación institucional:* Existe una falta de conexión entre los centros educativos, sanitarios y sociocomunitarios y las entidades que promocionan el Deporte y la Actividad Física de las personas con discapacidad, lo que dificulta la localización de los potenciales usuarios. Se detecta asimismo una falta de coordinación entre las diversas instituciones que velan por esta promoción a diversos niveles: municipal, comarcal, provincial, autonómico y estatal.

2.2.2 CONDICIONANTES INFRAESTRUCTURALES

- *Olvido institucional heredado:*

Durante mucho tiempo las personas con discapacidad han vivido de la caridad y de la beneficencia, marginados del resto de ciudadanos. A pesar de los cambios de los últimos años, todavía estamos lejos de conseguir un estado de bienestar en que todos y todas puedan estar en igualdad de condiciones.

- *Falta de información al alcance de las personas con y sin discapacidad:*

En general, la población desconoce las posibilidades de práctica deportiva de las personas con discapacidad por la inexistencia de canales de información efectivos y actualizados. Paralelamente las instituciones y las entidades responsables de la promoción del deporte adaptado tienen dificultades para acceder directamente a los posibles usuarios.

- *Barreras arquitectónicas, de comunicación y ausencia o déficit de transporte adaptado:*

A pesar de las normativas que regulan la inclusión de las personas con

discapacidad, nuestras ciudades no están pensadas en su totalidad para las personas con movilidad reducida, con ceguera o baja visión y con sordera o limitaciones auditivas, así como personas con discapacidades intelectuales. El mobiliario urbano, el diseño de las calles y espacios exteriores de uso público, las instalaciones deportivas (excepto las de nueva construcción que tendrían que cumplir con la normativa de accesibilidad y no siempre lo hacen aunque esté regulado por ley), los servicios públicos en general, la vivienda, el transporte, entre otros, limitan la autonomía de las personas con discapacidad. Según el censo nacional de instalaciones deportivas de 2005, tan solo un 68,50 % de las instalaciones deportivas censadas cumplían con todo el requisito de las condiciones de acceso desde el exterior, un 48,30 % cumplía con lo concerniente a las circulaciones de deportistas y el 45,68% respecto a las circulaciones de visitantes y público. Finalmente, tan sólo el 18,46 % de las instalaciones deportivas cuentan con vestuarios y servicios preparados y el 19,21 % cumple con los aseos adaptados para visitantes.

- *Escasez de recursos económicos.*

Gran parte de los centros educativos y de las instalaciones deportivas, no disponen de los recursos suficientes para atender a la diversidad asegurando la calidad docente y cubriendo las necesidades que plantea, tanto a nivel del material, de los recursos humanos necesarios y de los espacios adecuados para la práctica de Deporte y Actividad Física por parte de las personas con discapacidad, tanto en situación de inclusión como en el caso de grupos específicos.

- *Ausencia de programas de Actividad Física Adaptada en áreas con bajo número de habitantes:*

En general detectamos un déficit de programas de este tipo en las poblaciones de escaso número de habitantes, que, además, van perdiendo poco a poco su población debido a los flujos migratorios a las grandes ciudades donde se ofrecen servicios que les faltan en su localidad de origen.

2.2.3 CONDICIONANTES DEL PROPIO COLECTIVO

- *Desequilibrios en la vertebración asociativa en el ámbito deportivo:*

Aunque existe una red asociativa que aglutina a la mayoría de interesados, se detectan diferencias según el tipo de discapacidad en lo que respecta al ámbito deportivo, no hay una transferencia entre la potencia de esta red asociativa y su aplicación en este ámbito; esto puede comportar que los problemas se individualicen y que cada persona se desenvuelva según su propio nivel de vida, su ambiente familiar, el apoyo que puede conseguir de sus amistades, entre otros.

- *Problemas de automarginación y de falta de reconocimiento de sus propios derechos como ciudadanos:*

Debido en gran parte al olvido endémico ya referido, a la falta de autonomía según el grado de discapacidad y a la escasa o nula información recibida sobre la oferta existente, las propias personas con discapacidad pueden tender a la automarginación o a la preferencia por practicar Deporte y Actividad Física en grupos específicos, tanto por desconocimiento de sus posibilidades reales de inclusión en las actividades normalizadas como por la vivencia de malas experiencias previas.

• *La propia heterogeneidad de las personas con discapacidad:*

La gran diversidad existente en el colectivo con una misma discapacidad dificulta la calidad de la atención que pueden prestarle los técnicos y educadores. Esta diversidad también se origina debido a los propios intereses de la persona y a sus necesidades, distintas de un individuo a otro, que no se pueden ajustar a un patrón fijo.

3. VISIÓN PARA EL FUTURO

Tras una década de aplicación del plan integral nos planteamos conseguir un deporte sin límites y sin barreras, en definitiva un deporte inclusivo, donde todo el mundo tenga cabida, indistintamente de sus características, dificultades y condiciones sociales, partiendo de la premisa que todo el mundo tiene el derecho de participar, favoreciendo en definitiva la cohesión social. Considerando que un espacio deportivo inclusivo es una manera de concebir el deporte y la función social de la instalación deportiva que genera capital social y que desde un planteamiento comunitario, reconoce la diversidad y no pretende asimilarla.

Recalcar que nos estamos refiriendo a una práctica de calidad sin excepciones, y a una filosofía que contempla la instalación deportiva como motor de cambio social y de actitudes, basada en la igualdad de oportunidades y la democracia participativa, donde la diversidad es un valor en alza que cohesiona el grupo. Pensando en que la experiencia nos indica que el hecho de pertenecer a una comunidad o a un grupo social es un factor decisivo que facilita la eliminación de la exclusión social. Contemplando una cierta flexibilidad necesaria. Se procederá a la práctica en grupo específico cuando la modalidad de práctica deportiva y/o el grado de discapacidad dificulten el proceso de inclusión, o por una opción personal de la persona con discapacidad. El hecho de que se plantee paralelamente esta segunda opción, viene justificado por la necesidad de diseñar programas a medida de las solicitudes de las personas con discapacidad, considerando el deporte adaptado como un recurso culturalmente valorado, que permite una vida culturalmente valorada.

Además, no se debe perder de vista que la práctica del deporte adaptado supone para sus practicantes una ampliación de entornos que genera también capital social manifestado como un punto de encuentro. El niño, el joven, el adulto, tienen la posibilidad, además, de ubicar sus capacidades en el contexto compartido con otras personas con discapacidad, contrastando sus experiencias y pudiéndose equiparar con otros compañeros en situaciones similares durante la práctica de actividad física o deportiva.

Es necesario en ambas opciones favorecer “el deporte de proximidad” que, bajo el principio de sectorización, consiste en aplicar la normalización geográfica, donde reside la persona con discapacidad, con el objetivo de prestar los servicios de la comunidad desde una perspectiva de aproximación al entorno social y familiar.

En ese sentido, creemos de interés la consideración de los centros deportivos como espacios de animación socio cultural y deportiva, con accesibilidad plena para todo tipo de discapacidades, con el objeto de favorecer la interrelación social.

4. OBJETIVOS GENERALES

Con el propósito de **garantizar desde las administraciones públicas, especialmente en los ámbitos sanitario, educativo, deportivo y de política social, el acceso y la práctica de la Actividad Física Adaptada y Deportiva de las personas con discapacidad**, se concretan tres grandes objetivos para el futuro:

1. **Generalizar la práctica del deporte y la actividad física para los ciudadanos y ciudadanas con discapacidad**, con preferencia en un entorno inclusivo y en un marco próximo a su contexto social y familiar.
2. **Garantizar el acceso y el uso y disfrute en el diseño de las instalaciones deportivas.**
3. **Impulsar la formación inicial y continua especializada en Actividad Física Adaptada.**

5. EJES DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se relacionan los principales ejes de actuación estratégica teniendo en cuenta los cuatro ámbitos en los que se desarrolla la promoción del deporte adaptado a las personas con discapacidad: municipal, educativo, federativo asociativo y sanitario los tres objetivos generales.

Objetivo 1 - Generalizar la práctica del deporte y la actividad física para los ciudadanos y ciudadanas con discapacidad, con preferencia en un entorno inclusivo y en un marco próximo a su contexto social y familiar.

1.1. Establecer las condiciones de inclusión de personas con discapacidad en las sesiones de educación física y actividades extra-escolares, así como en los programas de promoción deportivos municipales y sanitarios.

- En el ámbito municipal, se trataría de posibilitar la práctica deportiva o ampliar la oferta adaptada a las personas con discapacidad, ya sea en grupos convencionales (inclusión) o en grupos específicos, en las instalaciones deportivas existentes.

- En el ámbito educativo, se trataría de asegurar la participación activa y efectiva del alumnado con discapacidad en el deporte en edad escolar, en las sesiones de Educación Física tanto en los centros ordinarios como en los de Educación Especial y en la oferta de actividad física de los Servicios de Deporte de los centros universitarios.

- En el ámbito sanitario, se trataría de fomentar la práctica de la Actividad Física Adaptada en los programas de readaptación funcional.

1.2. Las Federaciones de Deporte Adaptado como motor de promoción deportiva, no sólo de la vertiente competitiva y de rendimiento.

- En el ámbito federativo-asociativo, se trataría de asegurar un incremento de la oferta existente adaptada a las personas con discapacidad, tanto en un contexto inclusivo como en grupos específicos, si la demanda lo requiere.

1.3. Mejorar los canales de información y comunicación hacia las personas con

discapacidad y al resto del tejido social sobre la oferta existente en el ámbito de práctica deportiva adaptada.

- Se trataría de informar y sensibilizar a la comunidad en general y a las propias personas con discapacidad sobre su derecho de práctica de deporte o de actividad física en un entorno comunitario, compartido ya sea con otras personas sin discapacidad (inclusión) o con discapacidad (grupo específico).

1.4. Impulsar la realización de investigación básica y estudios sobre la situación real del acceso de las personas con discapacidad a la práctica de la actividad física y del deporte.

Objetivo 2 - Garantizar el acceso y el uso y disfrute en el diseño de las instalaciones deportivas.

2.1. Elaborar documentación técnica sobre la accesibilidad y el diseño para todos y todas en las instalaciones deportivas.

2.2. Velar por el cumplimiento de las Leyes sobre accesibilidad en todas las instalaciones deportivas de titularidad pública.

- Se trataría de asegurar la aplicación de la normativa de accesibilidad en las instalaciones deportivas municipales, centros educativos y otros espacios deportivos, favoreciendo la accesibilidad a las mismas y, en los casos que se requiera, suprimiendo las barreras arquitectónicas existentes, para conseguir la máxima autonomía de las personas con discapacidad y paralelamente, siguiendo el concepto de “diseño para todos”, facilitar el acceso de cualquier miembro de la comunidad que pueda presentar, de forma transitoria o definitiva, dificultades de movilidad y comunicación.

2.3. Facilitar disponibilidad de material adaptado y ayudas técnicas.

2.4. Aumentar la flota de transporte accesible en todos los municipios para facilitar el traslado de personas con discapacidad, reduciendo las tarifas para ellas.

Objetivo 3 – Impulsar la formación inicial y continua especializada en Actividad Física Adaptada.

3. 1. Establecer formación específica en currículos de CAFD.

- Se trataría de introducir créditos obligatorios en Actividad Física Adaptada en los planes de formación de los Maestros y Licenciados en Educación Física y en los programas de Master y Doctorado. Teniendo en cuenta, además, que muchos de los planes de estudio se están modificando, de cara a adecuarse al marco que establece la Declaración de Bolonia, sería

un momento crucial para impulsar la incorporación de créditos de carácter obligatorio para las nuevas Titulaciones de Grado que se presentan, correspondientes a la formación de los profesionales en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (anteriores maestros y Licenciados en Educación Física).

3.2. Impulsar la formación de personal técnico deportivo y de personal de apoyo específico para las actividades y participantes en actividades deportivas adaptadas, fomentando su reconocimiento profesional y contratación.

- Se trataría de introducir créditos obligatorios en Actividad Física Adaptada en los ciclos Formativos de Formación Profesional y en los planes de formación del personal técnico deportivo, así como establecer diferentes formaciones especializadas que se correspondan con cualificaciones profesionales específicas de apoyo para las actividades y participantes de Actividad Física Adaptada.

- Se trataría de organizar formación especializada en el ámbito de la Actividad Física Adaptada y referente a las características de las personas con discapacidad al resto de agentes implicados en el desarrollo de los programas de promoción de Actividad Física y Deporte.

3.3. Promover en todas las figuras profesionales relacionadas con la Actividad Física Adaptada actividades de Formación Permanente.

6. AGENTES IMPLICADOS, POSIBLES ALIADOS INSTITUCIONALES

La actividad físico-deportiva ha pasado de ser una práctica de algunos a ser reclamada por el conjunto de la sociedad, sin distinción de sexo, condición, edad, nivel socio – económico o cultural. Entre las personas con discapacidad, el acceso al deporte es todavía hoy una realidad compleja, por ello para facilitar el acceso y el compromiso distinguimos los distintos agentes sociales implicados en la práctica de Actividad Física y Deporte Adaptado, organizados básicamente en tres ámbitos:

I. Las administraciones públicas:

1) ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

- Consejo Superior de Deportes
- Ministerio de Sanidad y Políticas Sociales
- Ministerio de Educación (Universidades)

2) ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA

- Consejos Autonómicos de Deportes
- Consejerías de Sanidad
- Consejerías de Bienestar Social
- Consejerías de Educación (Universidades)

3) ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL Y SUPRA-MUNICIPAL

- Municipios y Concejalías de Deportes, Sanidad, Bienestar Social y Educación
- Mancomunidades
- Diputaciones Provinciales

Uno de los principios rectores de la política social y económica de nuestra Constitución, es que los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte, facilitando, asimismo, la adecuada utilización del ocio.

En las personas con discapacidad, la ocupación plena y significativa del ocio y tiempo es todavía una utopía. Por ello, en cuanto a las administraciones públicas, la transversalidad real y efectiva se convierte en factor clave. Especialmente en las

administraciones públicas de Deportes, Sanidad, Educación y Dependencia. Se podrían establecer otras redes específicas con la administración de justicia, de trabajo e inmigración, turismo o medio rural, por ejemplo.

II. Las empresas, con su responsabilidad social corporativa:

1) EMPRESAS:

- Empresas Ordinarias con empleo protegido de Personas con Discapacidad
- Centros Especiales de Empleo
- Deporte Empresa Convencional
- Deporte Empresa Específico

2) FUNDACIONES EMPRESARIALES:

- Fundaciones de Empresa para el fomento de la actividad físico-deportiva convencional
- Fundaciones de Empresa para el fomento de la actividad físico-deportiva adaptada

III. Las federaciones deportivas, clubes deportivos, asociaciones sin ánimo de lucro:

1) COMITÉ OLÍMPICO Y PARALÍMPICO ESPAÑOL

2) FEDERACIONES DEPORTIVAS:

- Unión de Federaciones Deportivas Españolas o Autonómicas
- Federaciones Españolas Deportivas Convencionales
- Federaciones Españolas de Deportes de Personas con Discapacidad: FEDDF, FEDC, FEDS, FEDPC, FEDDI
- Federaciones Autonómicas Deportivas Convencionales
- Federaciones Autonómicas de Deportes Adaptados

3) CLUBES DEPORTIVOS:

- Clubes Deportivos Convencionales
- Clubes Deportivos Convencionales con Sección de Deportes Adaptados
- Clubes Deportivos Específicos

4) FUNDACIONES DEPORTIVAS:

- Fundaciones de Promoción Deportiva Convencionales
- Fundaciones de Promoción Deportiva Convencionales con Sección de Deportes Adaptados
- Fundaciones de Promoción Deportiva Específica

5) CONSEJO ESTATAL DE REPRESENTANTES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (CERMI):

- Consejo Estatal de Representantes de Personas con Discapacidad de España
- Consejos Autonómicos de Representantes de Personas con Discapacidad

6) FEDERACIONES, FUNDACIONES Y ASOCIACIONES GENERALISTAS DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD:

- Sin Sección Deportiva
- Con Sección Deportiva

7) OTRAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN ÁNIMO DE LUCRO:

- ONG's de Cooperación al Desarrollo mediante programas de deporte y deporte adaptado en el tercer y cuarto mundo

El compromiso, la interdependencia, cooperación y armonía entre estos distintos ámbitos o poderes del estado (político, económico y civil) en materia de Actividad Física y Deporte Adaptado permitirá establecer una adecuada red social y, por consiguiente, la incorporación progresiva de las personas con discapacidad a la práctica de Actividad Física.

7. LISTADO PRIORIZADO DE MEDIDAS, PROYECTOS Y ACCIONES A DESARROLLAR

En este epígrafe se exponen las principales medidas, proyectos y acciones a desarrollar en función de los objetivos generales y ejes de actuación estratégica propuestos:

- 1. – Inclusión del alumnado con discapacidad en la Educación Física y en la práctica físico-deportiva en los centros educativos.**
- 2. – Inclusión del alumnado con discapacidad en las actividades físicodeportivas universitarias.**
- 3. - Programas de promoción y desarrollo del deporte adaptado integrado en las federaciones deportivas a nivel nacional y territorial**
- 4. - Inclusión de la actividad física adaptada para personas con discapacidad en el Sistema Nacional de Salud. “Plan Hospi Esport”**
- 5. - Inclusión de las personas con discapacidad en la oferta deportiva relacionada con la promoción de la actividad física deportiva, en los ámbitos, municipal, comarcal y provincial**
- 6. – Plan de formación de especialistas en Actividad Física Adaptada y de personal de apoyo (actividades e instalaciones).**
- 7. - Fomento de la investigación en el ámbito de la Actividad Físico- Deportiva Adaptada.**
- 8. – Elaboración de un Manual de buenas prácticas de la Educación Física y de la Actividad Física Deportiva en un entorno inclusivo.**
- 9. – Elaboración de una Guía de buenas prácticas de accesibilidad para instalaciones deportivas (supresión de barreras arquitectónicas y en la comunicación)**
- 10. – Plan de patrocinio de los programas de promoción de deporte y actividad física adaptados a las personas con discapacidad.**
- 11. – Reconocimiento de personal especialista en Actividad Física Adaptada en las instalaciones deportivas y centros educativos y de salud.**
- 12. – Gran discapacidad y prestación económica de asistencia personalizada.**
- 13. – Propuesta de creación de una unidad administrativa específica de Actividad Física y Deporte Adaptado para personas en riesgo de exclusión social tanto en el ámbito estatal como autonómico**
- 14. - Campaña de sensibilización, información y animación de la oferta de Actividad Física Adaptada y Deporte a las personas con discapacidad.**

Nº 1 INCLUSIÓN DEL ALUMNADO CON DISCAPACIDAD EN LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EN LA PRÁCTICA FÍSICO-DEPORTIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS.

Descripción:

Velar para que los centros educativos adopten las medidas organizativas, curriculares, de innovación y desarrollo profesional que faciliten la inclusión del alumnado con discapacidad en las sesiones de Educación Física, en el Deporte en edad escolar y en la oferta de práctica de actividad física y deportiva, incluidos los juegos escolares, tanto a nivel territorial como nacional, revisando los modelos de

competición tradicionalmente establecidos.

Responsable:

Ministerio de Educación y Consejerías de las Comunidades Autónomas con competencias en las Áreas de Educación y Deporte Consejo Superior de Deportes Conferencia Sectorial de Educación

Colaboraciones:

- Áreas de Educación y Deportes de las Diputaciones Provinciales y de los Ayuntamientos
- Centros educativos de las etapas infantil, primaria, secundaria y de Educación Especial
- Consejos de Deporte en edad escolar
- Federaciones Deportivas y de Deporte Adaptado de ámbito nacional y territorial

Actuación del CSD:

Conseguir el compromiso del Ministerio de Educación para que se adopten las medidas adecuadas.

Presentar a la Conferencia Sectorial de Educación la propuesta de juegos escolares inclusivos, conseguir el compromiso de las instituciones representadas en este organismo, y reglamentar y poner en marcha los nuevos criterios de participación.

Objetivos / Resultados a alcanzar:

Incrementar el número de practicantes de actividad física y deportiva entre las personas con discapacidad en el ámbito educativo general y en los juegos deportivos escolares.

Disminuir el sedentarismo y la obesidad del alumnado con discapacidad

Mejorar el potencial educativo en una visión de respeto a la diferencia y de cohesión social

Crear adherencia a la práctica deportiva entre la población infantil y juvenil con discapacidad.

Nº 2 INCLUSIÓN DEL ALUMNADO CON DISCAPACIDAD EN LAS ACTIVIDADES FÍSICO-DEPORTIVAS UNIVERSITARIAS

Descripción:

Velar para que las Universidades adopten las medidas organizativas, curriculares, de innovación y desarrollo profesional que faciliten la inclusión del alumnado y profesionales que trabajan en la Universidad con discapacidad, en igualdad de condiciones que las personas sin discapacidad, en las actividades físico-deportivas universitarias, incluidas en el caso del alumnado las competiciones universitarias, revisando el modelo tradicionalmente establecido de las mismas.

Responsable:

Universidades

Los organismos autonómicos que velen por la organización de las competiciones

universitarias.
Ministerio de Educación
Consejo Superior de Deportes

Colaboraciones:

Conferencia Sectorial de Educación

Actuación del CSD:

Conseguir el compromiso del Ministerio de Educación para que se adopten las medidas adecuadas.

Presentar a la Conferencia Sectorial de Educación la propuesta de competiciones universitarias inclusivas, conseguir el compromiso de las instituciones representadas en este organismo, y reglamentar y poner en marcha los nuevos criterios de participación.

Objetivos / Resultados a alcanzar:

Incrementar el número de practicantes de actividad física y deportiva entre las personas con discapacidad en el ámbito universitario

Disminuir el sedentarismo y la obesidad del alumnado y de los trabajadores de la Universidad con discapacidad

Mejorar el potencial educativo en una visión de respeto a la diferencia y de cohesión social

Crear adherencia a la práctica deportiva entre la población universitaria con discapacidad.

Nº 3 PROGRAMAS DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL DEPORTE ADAPTADO INTEGRADO EN LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS A NIVEL NACIONAL Y TERRITORIAL

Descripción:

Desarrollar e impulsar programas de promoción y desarrollo deportivo desde la iniciación, hasta la competición y alta competición, en el seno de las propias Federaciones Deportivas Nacionales, con el objeto de dotar de mayores recursos y lograr criterios inclusivos en la práctica de aquellas modalidades deportivas susceptibles de ser incluidas en las mismas.

Responsable:

- Federaciones Deportivas Nacionales y Territoriales
- Federaciones Españolas de Deporte Adaptado Nacionales i Territoriales
- Consejo Superior de Deportes y Comunidades Autónomas

Colaboraciones:

- Ministerio de Sanidad y Política Social
- Ministerio de Educación
- Ministerio de Igualdad
- CPE

Actuación del CSD:

Colaborar y apoyar económicamente los programas de promoción y desarrollo de las Federaciones Deportivas que se ajusten a los criterios establecidos. Impulsar en las Federaciones Nacionales y Territoriales la inclusión de la modalidad deportiva adaptada que sea susceptible de ser integrada. Proponer que aplique la propuesta en la forma de un Real Decreto y velar por la aprobación y aplicación del mismo.

Objetivos / Resultados a alcanzar:

Lograr una mayor especialización de los servicios dispuestos a las personas con discapacidad para la práctica de las modalidades deportivas que puedan ser incluidas dentro de las Federaciones Deportivas. Ampliar al ámbito de actuación y promoción a través de intervenciones en el sector específico de la modalidad, mediante prácticas inclusivas tanto en la base como en la competición y alta competición.

Incrementar el número de practicantes de actividad física y deportiva entre el colectivo de personas con discapacidad. Sensibilizar a todos los agentes involucrados en la promoción del deporte y de la actividad física. Rentabilizar los recursos destinados a la promoción del deporte y de la actividad física.

Nº 4 INCLUSIÓN DE LA ACTIVIDAD FÍSICA ADAPTADA PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL SISTEMA NACIONAL DE SALUD “PLAN HOSPI ESPORT”

Descripción:

Desarrollo un Plan Nacional para inclusión de la Actividad Física Adaptada para personas con discapacidad en el Sistema Nacional de Salud “*Plan Hospi Esport*”. Incluyendo las actividades físicas y la iniciación al Deporte Adaptado, en especial en los programas de readaptación funcional, para personas con discapacidad en la red sanitaria pública nacional, ya sea hospitalaria o extrahospitalaria. Ofreciéndoles unos niveles de salud y calidad de vida, equiparables a los del resto de la población, favoreciendo así una disminución de su gasto sanitario en el futuro.

Este Plan deberá seguir los criterios marcados por la Unión Europea en esta materia, en especial por su Programa Helios II, definiendo los niveles de intervención e utilización de las actividades físicas y el deporte adaptado en los protocolos de aplicación para estas personas, en especial en procesos de su adaptación/readaptación funcional. Siendo los profesionales de la enseñanza de la Educación Física Adaptada los responsables de llevarlas a cabo, los cuales deberán incorporarse a los equipos multidisciplinares de atención para estas personas, ya sean hospitalarios o extra-hospitalarios en la sanidad pública. También este Plan Nacional “*Plan Hospi Esport*” deberá garantizar los recursos materiales necesarios para su desarrollo tanto, como transporte adaptado, adaptación de infraestructuras sanitarias y deportivas, y especialmente la extensión de los derechos al material ortoprotésico, sillas de ruedas deportivas y las ayudas técnicas, revisando la cartera de servicios ortoprotésicos y de ayudas técnicas del sistema nacional de salud.

Con su desarrollo se fomentará el acceso a la práctica deportiva de base, ya desde el mismo hospital a la piscina, a la cancha, al tartán, coordinándose posteriormente con los servicios de atención primaria para garantizar su continuidad y seguimiento

multidisciplinar. Garantizándose, en todo momento, su igualdad de oportunidades para alcanzar el nivel de práctica que deseen, incluyendo la práctica deportiva de competición como cantera de futuros campeones paralímpicos españoles, muchos de los cuales se han iniciado su práctica en los hospitales públicos nacionales.

Responsable:

Presidencia del Gobierno – Secretaria de Estado para el Deporte – C.S.D.
Ministerio de Sanidad y Política Social

Colaboraciones:

- Consejerías de las Comunidades Autónomas responsables del ámbito deportivo
- Consejerías de las Comunidades Autónomas de Sanidad y Políticas Sociales.
- Consejo Interterritorial del Sistema Nacional de Salud.
- Federaciones deportivas con modalidades deportivas adaptadas
- CERMI (Comité Español de Representantes de personas con discapacidad)
- Sociedad Española de Rehabilitación.
- F.E.M.E.D.E.
- Real Patronato sobre Discapacidad.
- CEAPAT.

Actuación del CSD:

- Establecer un Comité de Desarrollo y Seguimiento del **“Plan Hospi Esport”**, que coordine las acciones necesarias para su implementación, especialmente entre Presidencia del Gobierno, el Ministerio de Sanidad y Política Social y la correspondencias en las Comunidades Autónomas
- Conseguir del Ministerio de Sanidad y Política Social los recursos necesarios para su diseño e implementación en el territorio nacional.
- Establecer un grupo de desarrollo del Plan **“Plan Hospi Esport”** en el Consejo Interterritorial del Sistema Nacional de Salud, que canalice todas sus necesidades desde la red pública sanitaria nacional.

Objetivos:

- Desde una perspectiva sanitaria, fomentar una práctica deportiva como hábito saludable que reduzca el gasto sanitario de las personas con discapacidad.
- Cubrir un aspecto social importante, ofreciendo a la persona con discapacidad una fórmula de inclusiva de mejora de imagen social y de calidad de vida.
- Crear adherencia a la práctica deportiva entre las personas con discapacidad, desde la franja de edad infantil hasta la tercera edad.
- Y finalmente, desde el punto de vista deportivo, forjar a futuros deportistas, que algún día podrán llegar a ser de élite del deporte paralímpico español

Resultados a alcanzar:

- Mejorar el proceso de readaptación funcional de las personas con discapacidad incluyendo las actividades físicas y deportivas adaptadas el los protocolos de readaptación funcional hospitalaria y/o extra-hospitalario de la sanidad pública.
- Cumplir los criterios de readaptación funcional para las personas con discapacidad establecidos por la Unión Europea, tanto a nivel sanitario como socio-comunitario
- Favorecer la salud global de las personas con discapacidad mediante su inclusión a las prácticas deportivas adaptadas, favoreciendo su proceso de continuidad ya

sea en el ámbito de salud, deporte para todos y en su posibilidad de deporte de competición.

- Favorecer el desarrollo del deporte adaptado de competición, como máximo exponente del espíritu de superación de las personas con discapacidad.
- Incorporación de los profesionales de la enseñanza de la actividad física y deportiva, en este caso adaptada, a los equipos de equipos multidisciplinares de atención sanitaria para estas personas a todos los niveles. Ampliándose la oferta formativa / profesional de las ciencias del deporte en la mejora de la salud poblacional.

Nº 5

INCLUSION DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA OFERTA DEPORTIVA RELACIONADA CON LA PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD FISICA DEPORTIVA EN LOS AMBITOS, MUNICIPAL, COMARCAL Y PROVINCIAL

Descripción:

Impulsar y apoyar en el ámbito municipal, comarcal y provincial, la inclusión de las personas con discapacidad en la oferta deportiva relacionada con la promoción de la actividad físico-deportiva, (actividades, competiciones, y eventos), con especial incidencia en la edad escolar y juvenil, elaborando al efecto un protocolo de orientaciones que facilite dicha inclusión.

Responsable:

Federación Española de Municipios y Provincias
Diputaciones Provinciales
Consejos comarcales
Mancomunidades
Ayuntamientos

Colaboraciones:

Consejo Superior de Deportes

Actuación del CSD:

Conseguir el compromiso de la Federación Española de Municipios y Provincias, para que los Ayuntamientos y las Provincias, en sus respectivos ámbitos de actuación, fomenten la inclusión de las personas con discapacidad en las actividades, competiciones y eventos deportivos en sus diferentes formas, organizando y/o subvencionando el desarrollo de las mismas.

Establecer convenios y colaborar con la FEMyP en el diseño de un protocolo de orientaciones, que facilite la inclusión de las personas con discapacidad en la oferta deportiva a desarrollar en las instalaciones de titularidad pública.

Objetivos a alcanzar:

Incrementar el número de practicantes de actividad física y deportiva entre las personas con discapacidad.

Complementar el inicio a la actividad físico deportiva con el desarrollo de competiciones y eventos deportivos en sus diferentes formas, como factor de

estímulo en muchos casos para las personas con discapacidad.
Crear adherencia a la práctica deportiva fundamentalmente entre la población infantil y juvenil con discapacidad.
Fomentar a través de la oferta deportiva la interrelación social.
Establecer pautas de actuación que permitan facilitar la inclusión de las personas en la oferta deportiva relacionada con la promoción de la actividad físico-deportiva.

Nº 6 PLAN DE FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS EN ACTIVIDAD FÍSICA ADAPTADA Y DE PERSONAL DE APOYO (ACTIVIDADES E INSTALACIONES).

Descripción:

Asegurar que los futuros docentes en Educación Física, Actividades Físico - Deportivas y los técnicos deportivos, dispongan en su itinerario curricular de créditos sobre Actividad Física Adaptada, con carácter obligatorio.

Asegurar la presencia de estos créditos en las cualificaciones profesionales en relación al tema, así como en cursos de Postgrado, Máster y Doctorados. Y en la formación continua, impulsar planes de formación centrados en esos contenidos.

Responsable:

Ministerio de Educación y las Universidades
Consejo Superior de Deportes

Colaboraciones:

- Áreas / concejalías municipales con competencias deportivas.
- Consejerías de las Comunidades Autónomas que se ocupen del ámbito educativo y deportivo.
- Federaciones Deportivas y de Deporte Adaptado a las personas con discapacidad.
- Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL).
- Ilustre Colegio Oficial de Licenciados en CC de la Actividad Física y del Deporte (COLEFyCAFD):

Actuación del CSD:

Hacer un seguimiento de la aplicación del Real Decreto 1363/2007 del 24 de octubre, referente a la ordenación general de enseñanzas deportivas de régimen especial y el tratamiento de la discapacidad en el mismo.

Conseguir el compromiso del Ministerio de Ciencia e Innovación para que se contemple en los planes de estudio de las Universidades, a nivel nacional, la obligatoriedad de cursar estos créditos, tanto en la formación de ciclo inicial como en la formación continua.

Coordinar la formación de técnicos en la iniciación deportiva para personas con discapacidad junto con las federaciones colaboradoras, así como las cualificaciones profesionales en relación a las actividades físico deportivas.

Promover, junto con las entidades colaboradoras, la formación continua de los profesionales del ámbito deportivo en relación al tratamiento e intervención con personas con discapacidad.

Fomentar y proporcionar la cualificación y/o tecnificación profesional en relación a las actividades físico-deportivas para deportistas con discapacidad tras su retiro deportivo y competitivo.

Objetivos / Resultados a alcanzar:

Conseguir que todos los docentes en educación física, profesionales de la actividad físico deportiva y los técnicos deportivos dispongan de la formación necesaria para dar respuesta adecuada a las necesidades educativas especiales que puedan presentar las personas con discapacidad.

Crear adherencia a la práctica deportiva entre las personas con discapacidad.

Eliminar el voluntariado sin formación específica que colabora en la ejecución de estos programas, contribuyendo a la profesionalización del sector.

Homogeneizar y actualizar la oferta de formación continua para este ámbito en colaboración con los agentes colaboradores.

Reconocer la experiencia deportiva de alto nivel de deportistas con discapacidad de cara a complementar su formación / tecnificación como profesionales del sector deportivo.

Aumentar la calidad de servicio en la oferta de actividades físicas y deportivas adaptadas a las personas con discapacidad.

Nº 7 FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ACTIVIDAD FÍSICO-DEPORTIVA ADAPTADA

Descripción:

- **Impulsar líneas de investigación** que estudien, diseñen y promuevan las actividades físico-deportivas de las personas con discapacidad en cualquiera de los ámbitos del desarrollo personal. Incluir la Educación Física para el alumnado con Necesidades Educativas Especiales, las actividades físico- deportivas para personas con discapacidad y el deporte adaptado como descriptores específicos en las convocatorias de investigación de las entidades responsables.

- **Crear un Observatorio nacional** de investigación sobre Actividad Física Adaptada.

- **Establecer convocatorias de Premios**, con periodicidad anual, a aquellos trabajos de investigación sobre Actividades Físicas Adaptadas en los distintos ámbitos: educativo, recreativo, terapéutico y competitivo.

Responsables:

Ministerio de Educación.

Ministerio de Ciencia e Innovación.

Consejo Superior de Deportes.

Consejerías de Deportes de las Comunidades Autónomas.

Universidades

Colaboraciones:

Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Comité Paralímpico Español.

Entidades públicas y privadas que incluyan en sus programas el fomento y la organización del deporte y la actividad física de las personas con discapacidad:

Diputaciones Provinciales, Ayuntamientos, Federaciones, Asociaciones, Fundaciones, Empresas, entre otros.

Actuación del CSD:

- Promover la propuesta a las entidades arriba mencionadas.
- Realizar el seguimiento de las convocatorias que se realicen.
- Crear una base de datos con los trabajos más destacados.
- Canalizar y hacer efectiva la divulgación de los resultados.

Objetivos / Resultados a alcanzar:

Estimular la investigación en Actividades Físicas Adaptadas.

Abrir nuevas líneas de trabajo en materia investigadora.

Crear un Observatorio nacional de investigación sobre Actividad Física Adaptada.

Dar respuesta a situaciones reales de grupos sociales concretos.

Despertar el interés por líneas de investigación poco estudiadas.

Sensibilizar a la sociedad acerca de las posibilidades que la práctica deportiva ofrece a las personas con discapacidad.

Nº 8 ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE LA EDUCACIÓN FÍSICA Y DE LA ACTIVIDAD FÍSICA DEPORTIVA EN UN ENTORNO INCLUSIVO.

Descripción:

Elaborar el Manual de buenas prácticas que facilita a los profesionales de la Educación Física y de la actividad deportiva las orientaciones necesarias para conseguir unas buenas prácticas en la inclusión de las personas con discapacidad.

Para ello se deberá:

Realizar un estudio que analice e identifique tanto las estrategias educativas que promueven la inclusión y cohesión social como las que reproducen la exclusión social.

Realizar un estudio en profundidad sobre las dificultades que obstaculizan la participación de las personas con discapacidad en la oferta deportiva, tanto en el ámbito municipal como el educativo, el federativo-asociativo y el sanitario, así como de sus hábitos de práctica de Deporte o de Actividad Física.

Responsable:

Consejo Superior de Deportes

Colaboraciones:

— Entidades municipales, educativas y federativas-asociativas que tengan relevancia en la oferta de actividad física y deportiva dirigida a las personas con discapacidad.

— Universidades de Ciencias del Deporte, Federaciones de Deportes Adaptados, Federaciones de Deportes, expertos en la materia, CPE, Real Patronato sobre la Discapacidad, CERMI a través del Foro para la Atención Educativa a Personas con Discapacidad.

— Comité Paralímpico Español

Actuación del CSD:

Presentar el proyecto a las instituciones colaboradoras
Firmar un convenio de colaboración con las entidades participantes
Contratación de los expertos que realicen los estudios previos
Publicación de conclusiones y del Manual de buenas prácticas

Objetivos / Resultados a alcanzar:

Disponer de datos objetivos que permitan potenciar las estrategias educativas que facilitan la inclusión y cohesión social y erradicar las que reproducen la exclusión social de las personas con discapacidad.

Incrementar y dar a conocer la actividad inclusiva entre los profesionales y el alumnado de la educación física y de la actividad deportiva

Incrementar el número de practicantes de actividad física y deportiva entre las personas con discapacidad.

Crear adherencia a la práctica deportiva entre las personas con discapacidad.

Sensibilizar a todos los agentes implicados en la promoción del Deporte y la Actividad Física adaptada a las personas con discapacidad y a ellas mismas sobre la igualdad de oportunidades y de cómo hacerla efectiva.

Nº 9**ELABORACIÓN DE UNA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE ACCESIBILIDAD PARA INSTALACIONES DEPORTIVAS (SUPRESIÓN DE BARRERAS ARQUITECTÓNICAS Y EN LA COMUNICACIÓN)****Descripción:**

Manual de Recomendaciones sobre las pautas de actuación en cuanto al diseño y gestión de los espacios urbanísticos y arquitectónicos, sus sistemas de comunicación e información, sus bienes, productos y servicios; y la usabilidad de los mismos por personas con grandes discapacidades y/o personas con movilidad / comunicación reducida temporal (PMR) que complemente y amplíe la normativa de accesibilidad existente en cada una de las Comunidades Autónomas.

Facilitar la aplicación de la normativa con criterios de “accesibilidad universal” y “diseño para todos”, tanto en proyectos de obra nueva como de rehabilitación, para así mejorar la utilización lo más autónoma posible de estas instalaciones deportivas a personas con grandes discapacidades de manera individual o en grupos o equipos, a las personas mayores y al deporte en edad escolar (alumnado de primaria).

Se requerirá la colaboración con el Centro Estatal de Autonomía Personal y Ayudas Técnicas (CEAPAT) para la inclusión del material deportivo adaptado en el Catálogo General de Ayudas Técnicas.

Con el cumplimiento de los contenidos de esta GUÍA, se conseguirá un CERTIFICADO DE CALIDAD DE LA ACCESIBILIDAD, para asegurar que las personas con discapacidad, PMR, tercera edad, mujeres embarazadas y niños menores de 7 años (educación infantil), etc. tengan acceso y puedan utilizar autónomamente las instalaciones deportivas, recreativas y turísticas, con total normalidad.

Responsable:

Consejo Superior de Deportes

Colaboraciones:

- Ministerio de Fomento y Ministerio de Sanidad y Política Social.
- Áreas de las Comunidades Autónomas, Corporaciones Comarcales, Municipales y Locales que se ocupen de la aplicación de la normativa de accesibilidad.
- Colegios de Arquitectos y Consultorías de Accesibilidad, expertas en instalaciones deportivas y deporte adaptado.
- Federaciones de Municipios y Provincias.
- Asociaciones y Organizaciones Promotoras del Deporte Adaptado
- MEPSYD (Real Patronato sobre Discapacidad, CEAPAT y otros)
- CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad)
- CPE (Comité Paralímpico Español).

Actuación del CSD:

Realizar la “GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE ACCESIBILIDAD PARA INSTALACIONES DEPORTIVAS” con criterios asumibles y asequibles para facilitar su comprensión y aplicación, y con requerimientos por encima de las exigencias de las normativas vigentes en cada una de las Comunidades Autónomas, pero con “Diseños normalizados para Todos”.

Niveles de Accesibilidad: A, AA, AAA

Sensibilizar al Ministerio de Sanidad y Política Social de la necesidad de incluir el material adaptado dentro del Catálogo General de Ayudas Técnicas.

Coordinarse con el CEAPAT, las Federaciones Españolas de Deporte Adaptado y el CPE para la elaboración del catálogo de Material Deportivo Adaptado.

Objetivos / Resultados a alcanzar:

Garantizar el acceso, el uso y disfrute de las instalaciones deportivas, recreativas y turísticas, sin barreras arquitectónicas ni en la comunicación.

Incrementar el número de practicantes de actividad física y deportiva adaptada, al facilitar la instalación la práctica deportiva de personas con discapacidad.

Sensibilizar a todos los agentes implicados en la promoción del Deporte y la Actividad Física adaptada de las personas con discapacidad, y a su vez, al público en general que comparte el uso de la instalación con ellos.

Asegurar que los niños y las niñas con discapacidad tengan igual acceso como los demás niños y niñas a la participación en actividades lúdicas, recreativas, de esparcimiento y deportivas, incluidas las que se realicen dentro del sistema escolar.

Ampliar los requerimientos existentes en las diferentes normativas sobre accesibilidad en las 17 Comunidades Autónomas para personas con discapacidades físicas, sensoriales, intelectuales y mentales, con la necesidad de incorporar ayudas técnicas y nuevas tecnologías y material deportivo adaptado.

Velar por el cumplimiento de las normativas sobre accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas y en la comunicación, en todas las instalaciones deportivas de titularidad pública y privada, tanto en el diseño del proyecto, como en la ejecución de la obra, y en la gestión del equipamiento mediante el Certificado de Accesibilidad y sus niveles de calidad: A, AA, AAA.

Elaborar un censo de instalaciones deportivas adaptadas: Especificación del grado de accesibilidad, revisión continuada de las instalaciones deportivas adaptadas.

Permitir que un mayor número de personas con discapacidad tenga acceso al

material adaptado indispensable para practicar las respectivas modalidades deportivas ya que habitualmente tienen un elevado coste económico.

Propiciar Centros Deportivos en las ciudades y en el medio rural, como centros de animación socio-cultural y deportiva, con accesibilidad para todas las discapacidades (interrelación social), ampliando su función social, al ser un lugar donde se conoce gente de todas las edades y se concilia la vida familiar.

Aumentar la flota de transporte accesible en todos los municipios para facilitar el traslado de personas con discapacidad, reduciendo las tarifas para ellas.

Nº 10 PLAN DE PATROCINIO DE LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DE DEPORTE Y ACTIVIDAD FÍSICA ADAPTADOS A LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

Descripción:

Promover el patrocinio, por parte de empresas privadas, de los programas de promoción del deporte y de la actividad física adaptados a las personas con discapacidad.

Responsable:

Consejo Superior de Deportes

Colaboraciones:

- Comité Paralímpico Español
- Ministerio de Economía y Hacienda.
- Federaciones nacionales de Deporte y de Deporte Adaptado a las personas con discapacidad
- Organizaciones estatales centradas en las personas con discapacidad
- Fundación ONCE
- Obras sociales de las Cajas de Ahorro-
- Fundaciones de carácter social sin ánimo de lucro.
- Entidades privadas, empresas.

Actuación del CSD:

Diseñar una propuesta consensuada con las entidades colaboradoras que contemple la creación de medidas fiscales que favorezcan el patrocinio de los programas de promoción del deporte y de la actividad física adaptados a personas con discapacidad.

Proponer al Ministerio de Economía y Hacienda la aprobación de las medidas fiscales.

Objetivos / Resultados a alcanzar:

Disponer de recursos para impulsar programas de promoción tanto en un contexto inclusivo como en grupos específicos en los ámbitos municipal, educativo, federativo-asociativo y sanitario.

Formar al Voluntariado sin formación específica que colabora en la ejecución de estos programas, contribuyendo así a la profesionalización del sector.

Aumentar la calidad de servicio en la oferta de actividades físicas y deportivas adaptadas a las personas con discapacidad.

Incrementar el número de practicantes de actividad física y deportiva entre las personas con discapacidad.

Crear adherencia a la práctica deportiva entre las personas con discapacidad, desde la franja de edad infantil hasta la tercera edad.

Nº 11 RECONOCIMIENTO DE PERSONAL ESPECIALISTA EN ACTIVIDAD FÍSICA ADAPTADA EN LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS Y CENTROS EDUCATIVOS Y DE SALUD.

Descripción:

Identificación de los perfiles profesionales correspondientes: Especialista en Actividad Física y Deporte Adaptado, del Monitor de Apoyo Deportivo y del Auxiliar de Apoyo al Vestuario

Asegurar la contratación de los mismos, cuando el desarrollo de los programas lo precisen, en las plantillas profesionales de las instalaciones deportivas, de los centros educativos y de salud.

Responsable:

Para la identificación y diseño de los perfiles profesionales: Ministerio de Educación, Ministerio de Sanidad y Política Social y Consejo Superior de Deportes Para asegurar la contratación de los mismos: Ministerio de Trabajo e Inmigración y Entidades gestoras, públicas y privadas, de los centros deportivos, educativos y de salud.

Colaboraciones:

- Consejerías de las Comunidades Autónomas que se ocupen del ámbito educativo, deportivo y de trabajo.
- Diputaciones Provinciales
- Ayuntamientos
- Federaciones Deportivas y de Deporte Adaptado a las personas con discapacidad.
- Centros educativos
- Instalaciones deportivas municipales

Actuación del CSD:

Diseñar, con la colaboración de los agentes implicados, los perfiles profesionales del Especialista en Actividad Física y Deporte Adaptado, del Monitor de Apoyo Deportivo y del Auxiliar de Apoyo al Vestuario. Instar a los Ministerios implicados a que elaboren una Ley que incluya estos perfiles profesionales y la obligatoriedad de los mismos, cuando el desarrollo

de los programas lo precisen, de la prestación de este servicio en las instalaciones deportivas municipales, comarcales y provinciales y centros educativos.

Objetivos / Resultados a alcanzar:

Aumentar la calidad de servicio en la oferta de actividades físicas y deportivas adaptadas a las personas con discapacidad.

Crear adherencia a la práctica deportiva entre las personas con discapacidad.

Nº 12 GRAN DISCAPACIDAD Y PRESTACION ECONOMICA DE ASISTENCIA PERSONALIZADA.

Descripción:

Dado que la LEY 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia, en el CAPÍTULO II de Prestaciones y Catálogo de servicios de atención del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia, Sección 2.ª: Prestaciones económicas, Artículo 19: Prestación económica de asistencia personal dice: “La prestación económica de asistencia personal tiene como finalidad la promoción de la autonomía de las personas con gran dependencia. Su objetivo es contribuir a la contratación de una asistencia personal, durante un número de horas, que facilite al beneficiario el acceso a la educación y al trabajo, así como una vida más autónoma en el ejercicio de las actividades básicas de la vida diaria. Previo acuerdo del Consejo Territorial del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia, se establecerán las condiciones específicas de acceso a esta prestación”.

Se propone que las personas con gran discapacidad que sean dependientes, tanto en traslados como en vestuarios, puedan participar en la oferta de actividades físico-deportivas con la colaboración de un asistente personal.

Responsable:

Ministerio de Sanidad y Política Social

Colaboraciones:

- Ministerio de Educación
- Ministerio de Igualdad
- Comunidades Autónomas

Actuación del CSD:

Conseguir el compromiso del Ministerio de Sanidad y Política Social para que se adopten las medidas adecuadas para que se aplique la Ley a la totalidad del colectivo de personas con gran discapacidad y en todos los ámbitos reflejados en la misma.

Objetivos a alcanzar:

Que ninguna persona con gran discapacidad y con reconocimiento de situación de dependencia se quede sin hacer actividad físico-deportiva por no tener ayuda personal para actividades básicas tales como cambiarse de ropa para hacer deporte, ducharse después, etc.

Disminuir el sedentarismo y la obesidad de las personas con gran discapacidad.

Crear adherencia a la práctica de actividad físico-deportiva entre las personas con gran discapacidad.

Nº 13 PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA

ESPECÍFICA DE ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE ADAPTADO PARA PERSONAS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL TANTO EN EL ÁMBITO ESTATAL COMO AUTONÓMICO

Descripción:

- Se recomienda la inclusión de una Unidad Administrativa de Actividad Física y Deporte Adaptado dirigida a personas en riesgo de exclusión social en el Consejo Superior de Deportes y en las Secretarías o Direcciones Generales de Deportes de las Comunidades Autónomas.
- La Unidad de Actividad Física y Deporte Adaptado en personas en riesgo de exclusión social deberá fomentar políticas inclusivas a través del deporte en cualquiera de sus ámbitos de actuación (salud, competición, mayores, escuela, ocio y tiempo libre...).
- La Unidad, en aquellas administraciones públicas que por su volumen lo requieran, o la inclusión del perfil funcional profesional en otros Servicios de las Secretarías o Consejos de Deportes, deberá incorporar políticas deportivas de inclusión en: discapacidad, salud mental, menor de riesgo, delincuencia y cárceles, inmigración, pobreza, drogodependencia, etc.

Responsable:

- Consejo Superior de Deportes.
- Gobiernos Autonómicos. Secretarías o Direcciones Generales Autonómicas de Deportes.
- Ayuntamientos

Colaboraciones:

- Administración del Estado. Transversalidad con otros Ministerios: Sanidad y Política Social, Educación, entre otros.
- Administración Autonómica. Transversalidad con otras Consejerías: Sanidad, Bienestar Social, Educación, entre otros.
- Diputaciones, Cabildos...
- Ayuntamientos
- Mancomunidades

Actuación del CSD:

- Impulsar, recomendar y estudiar la idoneidad de la creación del Servicio de Actividades Físicas y Deportes Adaptados dirigido a Personas en Riesgo de Exclusión Social, especialmente en aquellos Gobiernos Autonómicos o Ayuntamientos grandes que por su volumen de actividad y de personas en riesgo de exclusión social así lo requieran.
- Definir el perfil funcional profesional en Actividades Físicas y Deportes Adaptados dirigidos a Personas en Riesgo de Exclusión Social en alguno de los Servicios o Áreas de las Secretarías Autonómicas o Consejos Autonómicos de Deportes.

Objetivos / Resultados a alcanzar:

El Servicio o el perfil funcional de la persona o equipo responsable en el Consejo Superior de Deportes y Consejos Autonómicos de Deportes, a través de la Secretaría de Estado y las Secretarías Autonómicas de Deportes debería contemplar, al menos, los siguientes objetivos:

- Fomentar e impulsar políticas de actividades físicas y deportes adaptados dirigidas a personas en riesgo de exclusión social: discapacidad, menor de riesgo, salud mental, drogodependencia, privación de libertad, delincuencia y cárceles, barrios de acción preferente, inmigración, desarraigo y pobreza, etc.
- Impulsar políticas hacia la práctica deportiva, entendiendo el deporte como un elemento de ocupación del tiempo libre pleno y significativo y de integración, normalización e inclusión social que contribuya al proceso de reinserción social y a una mejora en la calidad de vida y la salud global de las personas en situación de riesgo de exclusión social.
- Fomentar y desarrollar políticas alternativas de ocio y tiempo libre que favorezcan la práctica deportiva y contribuyan a unos hábitos de vida más saludables.
- Promoción del empleo. Integración económica, social y laboral, especialmente en el sector del deporte y actividades físico-deportivas en cualquiera de sus ámbitos: ocio y tiempo libre, competitivo, terapéutico, de sensibilización social, educativa y/o formativa.
- La promoción del empleo como actividad que contribuya al bien común y que cumpla una función social, de readaptación funcional y reinserción social, rehabilitadora y pedagógica como factor que mejore la salud global, aumente la calidad de vida y el bienestar social y favorezca la formación y desarrollo integral de la persona en riesgo de exclusión social.
- Impulsar en las instalaciones culturales, recreativas y deportivas servicios dirigidos a personas en riesgo de exclusión social.
- Promover, apoyar y desarrollar todo tipo de iniciativas, actuaciones, proyectos, programas, etc., que impulsen el proceso enseñanza aprendizaje en general, especialmente en el marco de las actividades físicas y deportivas dirigidas a las personas en situación de riesgo de exclusión social.
- Promover, apoyar y desarrollar políticas de transversalidad a través de relaciones, uniones, convenios, acuerdos, colaboraciones, etc., con personas físicas o jurídicas, organizaciones e instituciones, públicas o privadas, para el fomento del deporte, prestando especial atención a las actividades físicas y el deporte adaptado dirigido a personas en riesgo de exclusión social.

Nº 14 CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN, INFORMACIÓN Y ANIMACIÓN DE LA OFERTA DE ACTIVIDAD FÍSICA ADAPTADA Y DEPORTE A LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

Descripción:

Intensificar y diversificar los canales de información y animación para garantizar la difusión y la información de la oferta de deporte y actividad física a todas las personas con discapacidad y al resto del tejido social, para contribuir a la sensibilización sobre la igualdad de oportunidades y favorecer la práctica inclusiva de las personas con discapacidad.

Responsable:

Consejo Superior de Deportes

Colaboraciones:

- Ministerio de Sanidad y Política Social
- Comunidades Autónomas mediante las Agencias Regionales de Discapacidad cuando proceda
- Entidades municipales, educativas y federativas-asociativas que tengan relevancia en la oferta de actividad física y deportiva dirigida a las personas con discapacidad.
- Los medios de comunicación (prensa, radio, televisión)

Actuación del CSD:

Diseñar y financiar una campaña de sensibilización sobre el derecho a la práctica de Deporte y Actividad Física de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones que el resto de la población que puede acceder a esta práctica.

Crear un protocolo con las Comunidades Autónomas para promover la creación de redes entre las diversas entidades que se ocupan de la promoción de deporte y actividad física adaptada en los distintos ámbitos (educativo, municipal, federativo-asociativo y sanitario) para facilitar que la información de la oferta llegue a sus destinatarios.

Objetivos / Resultados a alcanzar:

Sensibilizar a la población en general y a las personas con discapacidad sobre la igualdad de oportunidades.

Incrementar el número de practicantes de actividad física y deportiva entre las personas con discapacidad.

8. SELECCIÓN/DESCRIPCIÓN DE INDICADORES A ALCANZAR PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Indicadores de base

- Número de personas con discapacidad que practican Deporte o actividad física, tanto en entorno inclusivo como en grupo específico en el ámbito municipal, educativo, federativo-asociativo y sanitario. Los datos conseguidos en el diagnóstico inicial hablan de un 1,5% de población con discapacidad que practica actividad física en las instalaciones municipales de Barcelona. Teniendo esto en cuenta, además de las limitaciones que ya se han expresado en el presente documento, podemos prever que tras la aplicación del Plan Integral se llegue, a los cinco años, a un porcentaje de práctica del 10% y, a los diez años, de un 20% de la población total con discapacidad, en los diversos ámbitos.
- Número de licencias federativas de Deporte Adaptado practicado por personas con discapacidad existentes en España. En el diagnóstico inicial se constata que a finales de 2008 había un total de 17.614 licencias federativas. Se puede prever que tras la aplicación del Plan Integral se llegue a incrementar en un 10% en cinco años y en un 20% al finalizar los diez años.
- Número de instalaciones deportivas accesibles y adaptadas. Se trata de conseguir que en los próximos cinco años todas las instalaciones de nueva construcción cumplan los requisitos de accesibilidad y que en los diez años de aplicación del Plan integral se incremente en un 50% el total de instalaciones deportivas accesibles y adaptadas.

Anexo V. 2: Modelos de cultura organizacional en la administración pública Argentina

Lic. Gustavo Blutman
Lic. María Soledad Méndez Parnes

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
2001

Introducción

El presente trabajo es parte de una investigación mayor que se encuentra desarrollando en el marco del Centro de Investigaciones en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. La misma apunta al análisis de la cultura organizacional de la aparato público por lo que el desarrollo de más abajo representa solo una parte de los resultados obtenidos.

En el curso de la investigación hemos abordado el proceso de Reforma del Estado, dentro de este, hemos destinado nuestros esfuerzos al estudio de la cultura organizacional. Hasta el momento esta temática ha sido, escasamente, explorado por parte de la producción académica. Para ello, nuestro principal objetivo ha sido elaborar un diagnóstico del estado de la cultura organizacional en la Administración Pública Central (APC) en Argentina. De todas formas, aspiramos a que el diagnóstico mencionado, lejos de cerrar las discusiones en torno a este problema de estudio, plantee nuevos interrogantes que hagan necesarias otras investigaciones en la materia.

A partir de la crisis del modelo de Estado intervencionista que se profundiza en la década de 1970, distintos gobiernos han intentado y siguen intentando cambios organizacionales en el sector público argentino. La mayoría de ellos, generalmente conocidos como procesos de Reforma del Estado, han sido concebidos desde un paradigma mecanicista que presupone la vinculación inmediata de dos fenómenos que necesariamente se relacionan entre sí: 1. la formulación de políticas públicas y 2. La implementación exitosa de las mismas en acciones eficaces, eficientes y alineadas con los objetivos que los respectivos gobiernos pretenden alcanzar.

Inversamente, nosotros, hemos sostenido como hipótesis que entre la formulación de políticas y su aplicación existen una serie de fenómenos, que englobamos bajo el concepto de cultura organizacional que condicionan la vinculación inmediata entre los dos elementos destacados por el paradigma anterior. Por consiguiente, la cultura organizacional es un factor que puede potenciar u obstruir los procesos de Reforma de Estado concebidos desde el paradigma mecanicista tradicional.

Para la elaboración del diagnóstico hemos utilizado técnicas cuantitativas,

esencialmente una encuesta auto administrada de preguntas estandarizadas, la cual nos ha permitido identificar un conjunto de índices de la cultura organizacional, como ser: los valores laborales, los tipos culturales tanto preferidos como percibidos por parte de los empleados públicos, y finalmente las presunciones básicas subyacentes, que orientan el comportamiento de aquéllos que trabajan en este tipo de organizaciones.

Sostenemos que la elaboración del diagnóstico presenta una doble utilidad. Por un lado, posibilita desarrollar una descripción del estado de la cultura organizacional predominante en la Administración Pública Central, y a partir de ello, subrayar sus atributos más destacados. Por otro lado, dicho diagnóstico nos permite avanzar en la corroboración de hipótesis. Entre ellas, hemos planteado como hipótesis principal que los procesos de Reforma de Estado en la Argentina han tendido a marginar, por no decir desconocer, el papel de la cultura organizacional.

Como hipótesis derivada sostuvimos que esta omisión explicaría, parcialmente, la eficacia limitada de dichos procesos en los organismos públicos. En tal sentido, entendemos que existe una relación profunda entre Reforma de Estado y cultura organizacional. Ello nos condujo a reflexionar sobre el proceso de reforma desde adentro del propio aparato público y a preguntarnos cómo afectó dicho proceso a las personas que trabajan como empleados permanentes allí.

Todo proceso de reforma implica, necesariamente, poner en funcionamiento un conjunto de cambios. En materia de cultura organizacional, esa tarea hubiese implicado modificaciones sustanciales del contenido de la misma. A partir del estudio realizado, señalamos por un lado, que la Reforma del Estado en la Argentina, al menos hasta el momento, no ha incluido en su agenda procesos que faciliten el cambio de la cultura organizacional; y por otro lado, que dicho factor sería elemento sustancial de la conservación de rasgos tradicionales tan arraigados en la misma.

Más aún, creemos que este déficit en la consideración de variables asociadas a la cultura organizacional, denota una contradicción entre: por una parte, el discurso modernizador, sobre el cual se legitiman los procesos de Reforma de Estado y que enfatizan ideas tales como estrategia y racionalidad; y, por otra parte, la cultura organizacional existente que apuntaría en un sentido contrario. Es decir, la cultura organizacional pública no estaría alineada con los objetivos y la estrategia - estructura de la organización

Ahora bien, para incluir la cultura organizacional en el proceso de cambio, es necesario comenzar por la elaboración clarificadora de un diagnóstico. Ello presenta como utilidad el brindarnos un mapa organizacional que muestra, en conjunto, los aspectos visibles e invisibles de la cultura. Esta investigación se ha concentrado fundamentalmente en la confección de dicho mapa, entendiendo que el conocimiento del mismo es clave para apreciar las limitaciones del proceso de Reforma del Estado en Argentina. De esta forma, hemos intentado dar respuesta a una serie de interrogantes que apuntan a explorar la cultura organizacional del sector público.

Apreciaciones acerca del Marco Teórico: La Cultura Organizacional en las Organizaciones Públicas

Del estudio de los datos obtenidos, podemos concluir que la tesis central en materia de cultura organizacional sostenida por Hofstede (1980), según la cual las organizaciones son de naturaleza *culture – bound*, es aplicable a organizaciones públicas, por las siguientes razones:

1. El conjunto de dependencias funcionales que constituyen el sector público es una organización, y por lo tanto, pueden ser abordados para su estudio desde las teorías de la administración.
2. Como organización se caracteriza por los siguientes componentes estructurales: misión, cultura, gobierno, administración y financiamiento.
3. Todo grupo de personas que se reúnen con algún propósito, define ciertos usos y costumbres e institucionaliza criterios sobre lo que es bueno y lo que es malo, lo aceptable e inaceptable. El conjunto de estos elementos configura modelos mentales, conceptos, hábitos y formas de relación que pueden ser resumidas en la categoría de análisis: cultura organizacional.

En síntesis, creemos que la cultura organizacional influye en:

1. qué valora la gente y cómo se comporta la gente dentro y para con la organización;
2. el tipo de comportamientos que se alientan y se castigan;
3. el grado de compromiso para con la organización;
4. el funcionamiento de la organización, operando de manera invisible sobre los métodos y técnicas de gestión y administración;
5. el cómo se enfrentan los problemas y cómo se piensan las soluciones;
6. la percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la organización en cuestión;
7. la actitud frente al cambio.

Para que se comprenda el real impacto y la influencia que ejerce la cultura organizacional sobre las instituciones, es necesario aclarar el significado del conjunto de categorías de análisis que hemos utilizado. Sobre la base del trabajo realizado por Felcman (2001), quien ha revisado las distintas perspectivas de análisis del fenómeno de la cultura organizacional, consideramos que la cultura se compone de elementos y manifestaciones tanto visibles y conscientes como invisibles e inconscientes.

Fundamentalmente incluimos dentro de la cultura organizacional a los valores laborales, los tipos culturales y las presunciones básicas. Los valores laborales son las convicciones que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros. Siguiendo la clasificación elaborada por Felcman (op. cit.) los hemos dividido en: valores laborales básicos (mejora de ingresos, estabilidad laboral, ambiente físico agradable y nivel de estrés), valores laborales sociales (buena relación de trabajo con el jefe, cooperación grupal y tiempo libre), valores laborales de reconocimiento (crecimiento en la carrera, empleabilidad, valorización del trabajo, ser consultado por su superior, trabajar en una empresa

importante), valores laborales de autorrealización (que el trabajo de uno sea importante para la organización, trabajo creativo, que el trabajo implique tareas desafiantes, libertad en el ejercicio de las tareas, que el trabajo de uno sea importante para la comunidad, dejar huella, aprendizaje continuo en la realización de tareas y que los objetivos estén claramente definidos).

Como veremos más adelante, los tipos culturales permiten identificar la cultura como paternalista, apática, anómica, exigente e integrativa, según sea la orientación a la gente o a los resultados. Por último las presunciones básicas definen los aspectos más profundos, inconscientes e inalterables de la cultura organizacional.

La población en estudio fue el personal comprendido en el Sistema Nacional de Profesión Administrativa (SINAPA), es decir el escalafón de la mayor parte de los empleados de la Administración Pública Central. Se utilizó un cuestionario que fue aplicado a una muestra representativa.

Análisis de la cultura organizacional de la Administración Pública Central

El diagnóstico elaborado facilita la lectura y aprendizaje del mapa cultural de la Administración Pública Central. Sobre la base del estudio realizado, hemos concluido que la cultura organizacional pública tiende a asemejarse a modelos organizacionales tradicionales. Ello implicaría que:

1. Lo que se precia y estima incluiría, primero, al conjunto de valores que hemos denominado valores laborales básicos; y en segundo lugar, a los valores laborales sociales, siendo escasa la importancia asignada a los valores de reconocimiento y autorrealización.
2. Los tipos culturales dominantes son los modelos tradicionales, siendo la cultura organizacional predominantemente apática y parcialmente paternalista.
3. Las presunciones básicas indicarían que es destacable la percepción de distancia respecto de los centros y ámbitos en los cuales se concentra el proceso de toma de decisiones y que los niveles de tolerancia de situaciones de incertidumbre tienden a ser bajos.
4. El cambio e innovación organizacional son percibidos con desconfianza y en términos de transgresión, y no como el producto de un desarrollo y maduración institucional.
5. Por todo lo señalado en los cuatro puntos anteriores, y no diríamos nada nuevo a no ser por los constantes intentos de cambio que se han querido efectuar, la APC constituiría un tipo de organización rígida, poco flexible y altamente burocratizada.

A. VALORES LABORALES

Los valores laborales son las convicciones que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otro. Los mismos se organizan jerárquicamente en forma articulada, aunque no necesariamente de manera armónica, en un sistema de valores.

La identificación y el análisis de los valores permite trazar mapas valorativos de las poblaciones bajo estudio (ver detalle de valores en Gráfico 1). Asimismo permite medir las brechas entre preferencias y posibilidades que la organización brinda en cuanto a su realización. También la estructura de valores puede estar mostrando de qué forma una organización "moldea" las preferencias de sus poblaciones o si éstas tienen la capacidad de "remoldear" la cultura organizacional vigente.

De esta forma observamos que en el caso de la APC el sistema de valores se presenta en el siguiente orden jerárquico (ver gráfico 2): 1. Valores básicos: 35,58%; 2. Valores sociales: 30,42%; 3. Valores de autorrealización: 18,32% y 4. Valores de reconocimiento 15,69%. Distintas y posibles explicaciones de este esquema mental, hemos hallado en base al análisis realizado.

Entre ellas consideramos como las más destacables:

“ La naturaleza pública de la organización y las connotaciones especiales que ello adquiere en el caso argentino. Esencialmente, nos interesa subrayar que desde el inicio de los debates sobre la posibilidad de reformar el Estado Central en la Argentina, se incluyó en la agenda del mismo la necesidad de plantear cambios en la organización de las relaciones laborales. Distintos tópicos fueron ampliamente debatidos y algunos de ellos posteriormente implementados en acciones concretas. Se remarcó la necesidad de profesionalizar y capacitar al empleado público, lo cual hubiese implicado revisar la estructura del SINAPA, por ejemplo introduciendo cambios en el esquema rígido de remuneraciones atado a variables como la jerarquía y la antigüedad y en el cual tienden a no traducirse premios por rendimiento y logros personales.

“ El énfasis discursivo en la necesidad de reformar el Estado, como solución a varios de los problemas que aquejan al país. Más aún el culpar al Estado, particularmente, a la modalidad de Estado intervencionista en Argentina de los males que sufre la población, afectó seriamente la imagen, ya deteriorada, del sector público y con ello la imagen social del empleado público.

“ El sector público se ve seriamente afectado por las medidas económicas adoptadas en los últimos años, entre las cuales se incluyó recortes y ajustes salariales, lo cual limitó la capacidad adquisitiva del empleado público. Asimismo no podemos descuidar el hecho de que el grueso de los empleados públicos pertenecen a los sectores medios de la población, los cuales han padecido un proceso de “empobrecimiento” y restricción en su calidad de vida y poder de consumo.

“ Cuarto, la recesión económica de los últimos 3 años, entre otros factores (globalización económica, revolución tecnológica productiva, etc.), alteró sustancialmente el mercado de trabajo en la Argentina, cuyo principal efecto fue el incremento continuo de la tasa de desocupación.

A partir de lo señalado, creemos que los empleados de la APC trabajan esencialmente para satisfacer sus necesidades básicas. Es decir, para garantizarse un ingreso salarial y estabilidad laboral. La actitud frente a los cambios que plantea la Reforma del Estado es la de aferrarse al pilar y derecho sustancial del esquema

laboral del sector, que es la estabilidad del empleado público. En tal sentido, suponemos que los componentes tradicionales de la cultura organizacional pública tienden a limitar la capacidad para asimilar cambios y plantear nuevas alternativas. La cultura, al menos en este aspecto, conduciría a quienes trabajan en el sector a adoptar una postura defensiva vía la revalorización de algunos de sus elementos más característicos.

Por otra parte, creemos que son estos mismos elementos los que actúan de barrera para la absorción de los valores de autorrealización y reconocimiento. Estos últimos, al estar insuficientemente integrados a la cultura organizacional, le son extraños al empleado público, al punto tal, de ni siquiera llegar a reconocer y expresar un claro deseo por ellos. Esto último estaría condicionando su actitud reticente frente al cambio que implicaría, por ejemplo, la incorporación de la flexibilidad laboral en la administración pública.

De esta forma, los niveles de individualismo, definido como la necesidad de éxito y de enfrentamiento a desafíos personales, tiende a ser emparentada con lo “privado”, y en consecuencia, como un valor contrario a la esencia de lo “público”. Inversamente, se evidencia cierta tendencia a estimar valores vinculados a una cultura de tipo “colectivista”, lo cual explicaría la preeminencia de los valores sociales.

En otros términos, la organización de las relaciones laborales en el sector público lejos de constituir un incentivo para la superación y el éxito personal, refuerza (conjuntamente con los valores básicos ya mencionados) otros valores como el tener buena relación con el jefe, el ambiente físico agradable y la cooperación grupal. A ello se suman otras variables intervinientes y contextuales que no podemos dejar de desconocer: Primero, las condiciones físicas laborales que tienden a ser, por lo general, poco confortables. Segundo, el nivel de organización interna del empleado público, que se traduce por ejemplo en el nivel de sindicalización y solidaridad interna. Tercero, el elemento político presente e inescindible de la administración pública, que tiende a influenciar en los niveles de paternalismo y clientelismo.

En síntesis, podemos concluir:

1. La cultura organizacional pública se nutriría esencialmente de valores laborales básicos y sociales, lo cual incidiría en la escasa presencia de los valores de autorrealización y reconocimiento.
2. El sistema de valores indicaría que en la cultura organizacional pública pesan más los valores asociados al colectivismo que al individualismo.
3. La cultura organizacional pública habría moldeado de tal forma el esquema mental de los empleados públicos que éstos tienden a aferrarse y defender los valores que la caracterizan frente a situaciones de cambio.
4. Variables contextuales, como la situación económica, las restricciones del mercado laboral y la imagen externa del sector público, reforzarían el sistema de valores laborales existente.
5. La jerarquía, el nivel socioeconómico, y el nivel de instrucción, influyen más en la selección de los valores que la edad y el sexo. De esta forma y más allá de estas características generales del conjunto de la población, podemos señalar que los niveles de “tradicionalismo” tienden a ser más evidentes en los empleados que

ocupan cargos jerárquicos bajos, con menos nivel socioeconómico y menor nivel de instrucción; y que la posibilidad de cambio tiende a ser percibido como traumático por los empleados de mayor edad, mientras que los más jóvenes muestran una mayor predisposición al mismo.

B. TIPOS CULTURALES

El análisis realizado de los tipos culturales permitió por un lado, identificar las percepciones que los empleados tienen sobre el estado cultural actual de la organización en la cual trabajan, y por el otro, conocer sus preferencias en una situación hipotética. Dicho abordaje del tema nos facilitó la construcción de un índice de “frustración organizacional” que mide la distancia entre los tipos culturales existentes y los tipos culturales deseados.

Para el estudio de los mismos hemos trabajado con cinco tipos ideales agrupados a su vez en: **tipos culturales tradicionales** (paternalista, anómico y apático) y tipos culturales modernos (exigente e integrativo). Partiendo de la base de que en el terreno empírico estos tipos no se presentan en forma pura, su utilización como herramienta metodológica permite, identificar el tipo cultural que tiende a predominar en la cultura organizacional.

Asimismo, los hemos clasificado según sea la orientación a los resultados o a la gente, para poder a partir de ello inferir si la administración pública cuenta con un **modelo de gestión orientado normativamente**, o si por el contrario, su modelo de gestión es del tipo gerencial moderno en el cual lo que tienden a prevalecer **son los resultados**.

Paternalista es la cultura que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas. Asimismo se asocia una cultura paternalista con el cuidado del bienestar de los miembros componentes de la organización, la lealtad entre la gente y la organización, etc.

Tanto la cultura apática como la cultura anómica, se desarrollan cuando existe una baja orientación a la gente como así también a los resultados. Los principales indicadores a tener en cuenta para la descripción de una cultura **apática** son: la excesiva prudencia en la administración, la tendencia a escribir más que a hablar, el conservadurismo y apego a las normas y reglas, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad de innovar, la implementación de mayores controles frente a los errores, la poca comunicación entre jerarquías y diferentes sectores de la organización. La cultura apática está fuertemente alineada con los modelos de gestión burocráticos. La mayoría de las organizaciones públicas responden a este modelo de gestión.

La cultura **anómica** se expresa como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, la indiferencia por el comportamiento de la gente, el estado de incertidumbre y confusión, la pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas para premiar los éxitos, la poca seguridad laboral que a su vez determina el escaso interés por el futuro y la preocupación excesiva por lo inmediato centrada

principalmente en evitar el despido. Es fácil observar la existencia de culturas anómicas en aquellas organizaciones que están sujetas a cambios traumáticos.

Exigente es aquella cultura en la cual se hace hincapié en un vínculo laboral que podríamos calificar de demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. De este modo se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros. Se prioriza la eficiencia y los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, y se colocan un especial énfasis especial en los resultados.

Finalmente, la cultura **integrativa** supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño tanto individual como grupal.

Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y de sacar provecho de los conflictos.

Conforme al estudio de los datos obtenidos (ver gráfico 3), hemos corroborado que los tres tipos culturales tradicionales (apático 31,58%, paternalista 23,96% y anómico 17,58%) predominan ampliamente en la cultura organizacional pública; mientras que, los tipos modernos sumados sólo representan el 14% de la muestra. Inversamente, si analizamos las preferencias manifestadas, éstas se inclinan más por los tipos culturales modernos (65,53%). De todas maneras el porcentaje de preferencias a favor de los tipos tradicionales indican una tendencia de casi el 35%. A partir de estos datos podemos extraer como primera conclusión que el índice de frustración organizacional tiende a ser importante, particularmente en los empleados de mayor jerarquía, mayor nivel socioeconómico y nivel de instrucción más alto.

En segundo lugar, el análisis de los tipos culturales refuerzan las conclusiones más relevantes del estudio del sistema de valores laborales, en el sentido de que los procesos de Reforma de Estado poco han impactado en la cultura organizacional del sector público, lo cual quedaría evidenciado por el amplio predominio de los tipos culturales tradicionales y en particular del **apático**. Este tipo cultural pone de manifiesto el alto grado de **rutinización en las tareas**, donde lo importante es cumplir con lo procedimentalmente regulado, y no tanto, con el alcanzar los objetivos y metas propuestos.

En consecuencia, las dependencias públicas serían organizaciones caracterizadas por la omnipresencia de reglas destinadas a establecer qué se hace y cómo se hace y no tanto para qué se hace. Los márgenes de flexibilidad y libertad en las tareas tienden a ser escasos. Este conjunto de rasgos, sumados a otros como la disfuncionalidad y la lentitud, son reflejo de un tipo de institución que denota una cultura organizacional, que podemos denominar como “cultura atada a la lógica del expediente”, en la cual rigen los parámetros estáticos y marcadamente burocratizados². Para corroborar estas apreciaciones podemos tomar como dato central la respuesta que los encuestados brindaron al preguntarles que aspectos existen en forma más frecuente en su organización. De un listado de 14 ítems que abarcaban distintos aspectos que pueden estar presentes en la estructura de una

organización, las dos opciones más seleccionadas fueron: la prudencia en las decisiones y la confiabilidad en los procesos administrativos.

Asimismo, estas apreciaciones tienden también a complementarse con el que realizamos sobre los valores laborales en los siguientes aspectos: Se tiende a reconocer como efecto negativo del tipo cultural apático la baja **motivación** que ejercería sobre sus empleados, limitándolos en el uso de su libertad para la organización de tareas y actividades, como así también en su capacidad creadora e innovadora. Como resultado, en este tipo de organizaciones existiría una mayor desconfianza respecto de las posibilidades de alcanzar el desarrollo personal y la autorrealización en el ámbito laboral.

Un dato que puede llamar la atención del lector es el porcentaje (18%) obtenido por el tipo cultural **anómico**, en el sentido de que los rasgos del tipo apático tienden a ser diferentes a los de la anomia. No obstante, creemos que diversos factores nos ayudan a comprender esta situación. Primero, el énfasis en los procedimientos y en el contenido normativamente regulado de las tareas no significa necesariamente claridad de metas o propósitos ni de misión. Segundo, la Reforma del Estado si bien creemos no habría incidido en un cambio desde el tradicionalismo cultural hacia la adopción de modelos modernos, si habría elevado los niveles de incertidumbre, y en consecuencia los de anomia.

En relación con lo mencionado, consideramos que la Administración Central corresponde al tipo de organización en la cual la orientación hacia los objetivos y metas es vaga y que dicha vaguedad y ambigüedad tiende a aumentar en la definición y reconocimiento de los objetivos y pautas estratégicas de largo plazo. Para el grueso de la teoría de la administración, toda organización se caracteriza por su capacidad para definir una **misión** propia, la misma encuadra a los propósitos y metas perseguidas.

Estos componentes organizacionales mantienen una estrecha relación con otros elementos, como ser la **visión y la dirección estratégica** de corto y principalmente de largo plazo. A su vez, se tiende a considerar que la claridad en las metas y en la visión es característica de organizaciones modernas con modelos de gestión orientados a los resultados.

Por las respuestas obtenidas en la encuesta, podemos sostener que estos rasgos no reflejan la realidad de la cultura organizacional de la administración pública central en nuestro país. Casi la mitad de los encuestados manifiestan su desacuerdo respecto de la existencia de propósitos orientadores de largo plazo. Más de la mitad afirman que no hay una estrategia clara para el futuro y que la estrategia existente no conlleva a cambios en la forma de trabajar. Estas posiciones se ven reforzadas cuando el 53% de los empleados rechazan la afirmación según la cual todos ellos comparten la misma visión acerca de cómo va a ser la organización en la cual trabajan en el futuro. Todas estas respuestas encuentran su más clara definición en la percepción de los propios empleados respecto de la motivación que ejerce la visión sobre ellos: casi el 68% considera que el nivel de entusiasmo y motivación de la visión organizacional sobre los empleados es baja.

Otros indicadores que también encuentran vinculación y puntos de contacto con la

misión y visión organizacional son: el **grado de consenso** y la circulación interna de la información. Al respecto, hallamos que, mayoritariamente los empleados manifiestan la dificultad para llegar a un acuerdo respecto de los objetivos perseguidos y a la forma de solucionar temas problemáticos.

Asimismo, la encuesta evidencia la existencia de subculturas organizacionales ya que por ejemplo, más de la mitad de los encuestados consideran que la gente de distintas áreas no tiende a compartir una visión común y remarcan los obstáculos para coordinar proyectos entre unidades y departamentos distintos.

En materia de **circulación de información**, más del 40% de los empleados plantean en que la dirección no expresa públicamente sus objetivos y que la circulación libre de información se restringe a las personas de confianza y que la información que se divulga es esencialmente aquélla que establecen las normas y procedimientos.

Por otra parte, las organizaciones con culturas modernas tienden a estructurar **mecanismos de evaluación** como parte del propio proceso de gestión. En la Administración Pública Central dichos mecanismos no parecen ser tan importantes y más del 50% de los encuestados estiman que no existe en la organización pautas de evaluación que permitan comparar los resultados efectivamente alcanzados con las metas fijadas. Asimismo, más del 60% remarcan que el sistema de evaluación del desempeño vigente en la APC no sólo no contribuye a incentivar la labor de los empleados, sino que tampoco refleja el esfuerzo y la dedicación de los mismos en la realización de sus tareas. A su vez, el 66% considera que la evaluación no se ajusta a patrones de objetividad sino que depende principalmente de la discreción del evaluador.

La actitud reticente y desconfiada hacia el **cambio** queda evidenciada en las respuestas de los empleados. A saber, aproximadamente el 50% considera que no existe facilidad para cambiar la manera de hacer las cosas, que en general no están preparados para responder a los cambios, lo cual queda corroborado por la resistencia interna que enfrentan los intentos de innovación. De esta manera, se explica la baja tendencia a imaginar cambios, la falta de inquietud para aprender cómo enfrentar lo nuevo y la preferencia destacada por los empleados respecto de la adopción de cambios institucionales en forma gradual. Pensemos que el gradualismo puede ser percibido por el sentido común de la gente como sinónimo de mayor control y menor sorpresa; y en consecuencia equivalente de mayor seguridad.

Otros datos que se desprenden de la encuesta y que enfatizarían esta desconfianza hacia el cambio serían la baja presencia de una mentalidad abierta y de necesidad de aprendizaje permanente, pero sobre todo, la voluntad y el deseo reconocido por el 51% de los encuestados de seguir trabajando en la organización hasta llegar a la edad jubilatoria. Únicamente el 12,5% de los empleados manifestó su deseo de trabajar en la administración pública menos de 2 años.

El **sistema de remuneración** también puede ser evaluado como indicador del modelo de gestión.

En tal sentido, observamos una tendencia importante por parte de los empleados

públicos a defender el sistema existente en la APC de remuneración fija de salarios según nivel de escalafón. Este factor nuevamente estaría condicionando la asimilación de valores vinculados a la autorrealización y a modelos de gestión modernos en base a resultados, en los cuales se tiende a premiar el esfuerzo y los logros individuales, siendo el aumento de salarios uno de los mecanismos de incentivación y premio más expandido.

En cuanto a la **relación entre empleados y superiores** también encontramos ciertas paradojas al momento de procesar los resultados hallados. Algunos pueden ser interpretados como indicadores del paternalismo presente en la APC . Por ejemplo, el 60% de los encuestados consideran que en las dependencias en las cuales trabajan existe margen para congraciarse con sus superiores y para que el contenido de las tareas sean determinadas en forma discrecional por sus jefes.

No obstante, otras respuestas, conducen a inferir que **el temor** también tienen su lugar ganado en la cultura organizacional pública, en especial frente a la relación con el jefe superior.

Aproximadamente el 70% estima que las buenas ideas no son preferidas si éstas significan estar en desacuerdo con el jefe. El 55% admite sentir con frecuencia temor de expresar desacuerdos con sus superiores. Y por ejemplo, menos del 10% de los encuestados consideran que la gente que trabaja en sus dependencias siente que integra una gran familia. Este último dato, junto con otros como por ejemplo la restringida circulación de la información nos estaría indicando que la orientación hacia la gente es baja y ello explicaría en parte su deseo por trabajar hipotéticamente en una organización con un modelo de gestión más integrativo.

Del conjunto de resultados hallados a cerca de la percepción del tipo cultural predominante en la APC, por un lado y de aquellos que nos indican hacia donde se dirigen las preferencias de los encuestados podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. Mientras que la descripción refleja claramente que los tipos culturales dominantes en la APC son los tradicionales (73,14%); la escala de preferencias se orienta hacia los tipos modernos (64,6%). Por lo cual podemos inferir que el **índice de frustración** es importante. Es decir, los empleados preferirían que las unidades funcionales en las cuales desempeñan tareas pudiesen desarrollar y caracterizarse por rasgos culturales distintos a los existentes, con algunas excepciones como por ejemplo el sistema de remuneraciones, tema al cual ya nos hemos referido en párrafos anteriores.
2. El nivel de frustración tiende a ser más destacado en los empleados que ocupan los escalafones jerárquicos más altos, con mejor nivel socioeconómico y mayor nivel de instrucción.
3. Indicadores que interpretamos que con mayor claridad expresan este índice de frustración: Al preguntarles sobre los rasgos del tipo de trabajo que preferirían las opciones seleccionadas con mayor margen fueron: el aliento a las iniciativas personales y el aprendizaje continuo, la innovación permanente y la cooperación en la realización de tareas, entre otras.

C. PRESUNCIONES BÁSICAS

De los distintos índices existentes de presunciones básicas, hemos trabajado explícitamente con dos: power distance index y el uncertainty avoidance index. El primero de ellos mide la distancia percibida por los empleados respecto su situación personal y ubicación dentro de la organización y el centro de toma de decisiones; mientras que el segundo índice mide la tolerancia frente a situaciones de incertidumbre o el grado de control de la incertidumbre. Estos componentes de la cultura organizacional explican imperceptiblemente e inconscientemente los tipos culturales y los valores laborales reconocidos, en mayor o menor grado, por los empleados públicos. En tal sentido, creemos que debería existir cierto margen de coherencia entre estos tres elementos estructurales de la cultura organizacional.

Para el análisis de las presunciones básicas, partimos de una hipótesis según la cual: las organizaciones burocráticas en comparación con otros tipos de organizaciones, tienden a influir y condicionar fuertemente la cultura organizacional y en especial este tipo de índices.

Esto quedaría corroborado por los datos obtenidos de los cálculos estadísticos según los cuales el índice de power distance alcanza prácticamente un 50% y el de uncertainty avoidance es cercano al 36%. Ahora bien cuando analizamos y traducimos estas tendencias porcentuales en palabras encontramos que:

1. La jerarquía incide en el índice de power distance, generando el fenómeno descrito por Hofstede: *“quienes ostentan posiciones jerárquicas tienden a generar un menor power distance que quienes no tienen personal a cargo”*.
2. En igual sentido el nivel socioeconómico y el grado de instrucción alcanzado también tienden a condicionar inversamente el índice de power distance.

En otras palabras, podría pensarse que la jerarquía como el status alcanzado por parte de los empleados públicos en la escala de estratificación social, contribuiría significativamente a reforzar una suerte de división de tareas entre quienes están en mejor y peor situación relativa en torno a estas variables. De tal forma que los de mayor nivel jerárquico, mayor nivel socioeconómico e instrucción, estarían dedicados a ordenar y decidir y así respondería su mapa cultural; en cambio, aquellos que están posicionados negativamente obedecerían y acatarían.

Existe una fuerte tendencia en las respuestas brindadas por los empleados a asociar el centro de toma de decisiones en los niveles donde circula la mejor información. Niveles que a su vez son vinculados con el núcleo de confianza íntimo del superior. Esto incidiría en el modelo de gestión organizacional de la APC, que como ya hemos remarcado al interpretar los tipos culturales predominantes, se caracterizaría por la escasa orientación a la gente y los bajos niveles de integración.

Asimismo casi el 60% de los encuestados estiman que el proceso de planificación tiende a dejar afuera a gran parte de los empleados y que el nivel de autonomía para realizar tareas es bajo. Suponemos que estas respuestas inciden en gran grado en la percepción del power distance.

Respecto del índice de uncertainty avoidance, numerosos son los indicadores que

nos llevan a concluir que el 36% indica que el nivel de tolerancia frente a la incertidumbre puede ser traducido como al menos significativo. Creemos que ello tiende a complementarse con el modelo de gestión orientado por normas y la apatía como tipo cultural predominante. Este patrón de cultura organizacional como ya destacamos genera efectos nocivos para el desarrollo de rasgos organizacionales asociados a la innovación, la creatividad, el reconocimiento personal, la superación propia, la necesidad de aprendizaje, entre otros factores. Ello sumado a la rutinización de las tareas, al estilo de planificación de las tareas, la falta de misión y visión de largo plazo, el estilo de conducción tienden a generar mayor temor para enfrentar situaciones de incertidumbre en quienes trabajan en este tipo de organizaciones. Consideramos, en este sentido, que el temor elevaría los niveles de intolerancia frente a la incertidumbre y la necesidad de controlar el cambio.

Otro indicador que pone de manifiesto la actitud reticente frente a la incertidumbre estaría dado por la escasa predisposición a modificar el contenido de tareas según las circunstancias. El carácter rutinario y normativamente enmarcado del contenido de las labores, la confiabilidad excesiva en los procesos administrativos y la excesiva prudencia en las decisiones, no dejan espacio para la flexibilidad, entendida como la facultad que hace de las instituciones modernas, no tanto organizaciones adaptadas al cambio sino organizaciones adaptables.

BIBLIOGRAFÍA

Felcman, Isidoro (1992), "Reforma del Estado" Editorial Galerna, Buenos Aires, Argentina.

Felcman, Isidoro (2001) en colaboración con Gustavo Blutman y Soledad Mendez Parnes, "Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional". Documento de

Trabajo nro. 1, Centro de Investigaciones en Administración Pública, Instituto de Investigaciones

Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires,

Argentina.

Hofstede, Geert, (1980) "Culture's Consequences", Sage, Londres, Reino Unido.

Hofstede, Geert, (1992) "Culturas Organizacionales", Alianza Editorial, Madrid, España.

Kilmann y otros, (1985), "Gaining Control of the Corporate Culture", Jossey Bass, San Francisco, EE.UU.

Schein, Edgar, (1990) "Corporate Culture, Survival Guide". Jessey Bass, San Francisco, EE.UU.

Shein, Edgar (1992), "Organizational Culture and Leadership", Jossey Bass, San Francisco, EE.UU.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Gustavo Blutman, Licenciado en Ciencia Política, Licenciado en Sociología, Magister en Administración Pública. Investigador principal y Profesor adjunto, Centro de Investigaciones en

Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Dirección: Inst. Inv. Adm. – CIAP. Córdoba 2122 2º piso. Buenos Aires, Argentina Código Postal 1120. Tel: 5411-43706149. e-mail: pblutman@econ.uba.ar
Lic. María Soledad Méndez Parnes, Investigadora tesista UBACYT. Coordinadora Técnica del CIAP. Profesora adjunta de Teoría Política y Derecho Público, FCE, UBA.