



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL
UNIVERSITARIO NACIONAL DE COLOMBIA, 2017**

Carol Margeth Calderón Romero y Laura Camila Sánchez Rodríguez

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Medicina, Departamento de Salud Pública

Bogotá D. C., Colombia

2017

Cultura organizacional en el Hospital Universitario Nacional de Colombia, 2017

Carol Margeth Calderón Romero

Laura Camila Sánchez Rodríguez

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Especialista en Administración en Salud Pública

Director

Ph.D., Juan Carlos García-Ubaque

Profesor titular

Línea de Investigación:

Administración en Salud

Grupo de Investigación:

Salud Pública

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Medicina, Departamento de Salud Pública

Bogotá D. C., Colombia

2017

A nuestros padres

Agradecimientos

Gracias a la Universidad Nacional y a nuestros maestros por las oportunidades de aprendizaje que nos permitieron culminar exitosamente este momento de nuestra formación. Hoy contamos con más conocimiento y habilidades para seguir ejerciendo, en todos los espacios en los que Dios nos dé la oportunidad, con profesionalismo la Administración de la Salud.

Resumen

Revisar y analizar la literatura de los años comprendidos entre 2010 – 2017, relacionada con la cultura organizacional a nivel hospitalario, para proponer un instrumento que permita caracterizar la cultura del Hospital Universitario Nacional, es el fundamento de este trabajo.

Para lograrlo, se inició con una revisión bibliográfica, se consultaron bases de datos utilizando los descriptores; Cultura organizacional, instrumentos, hospitales, hospitales universitarios y centros académicos en salud. Los parámetros de categorización y sistematización de la información empleados se definieron teniendo en cuenta la plataforma estratégica del Hospital Universitario Nacional y sus elementos de cultura organizacional; otro de los parámetros se definió de acuerdo con los instrumentos encontrados que permiten caracterizar la cultura organizacional en la información científica revisada.

Posterior a la revisión y análisis, se encontró que las definiciones de cultura organizacional son amplias y diversas y a partir de ellas existen también diferentes posturas para su caracterización y gestión. Para el Hospital Universitario Nacional se recomienda utilizar el modelo Competing Values Framework y su instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (1999), dados los elementos que evalúa y la posibilidad de obtener a la vez el diagnóstico cultural actual y la deseada.

Dentro de la revisión bibliográfica, existen múltiples posibilidades de caracterización y gestión de la cultura organizacional; no obstante, cada organización debe hacer un trabajo consciente de análisis para seleccionar las estrategias pertinentes que lo conduzcan a tener la cultura deseada. Se plantean algunas recomendaciones para el HUN.

Palabras clave: cultura organizacional, centros médicos académicos, hospitales universitarios.

Abstract

Es el mismo resumen pero traducido al inglés.

Keywords:

Tabla de contenido

1. Cultura organizacional.....	14
1.1 Gestión de la cultura organizacional.....	19
1.2 Cultura organizacional y hospitales universitarios	20
2. Hospital Universitario Nacional de Colombia (HUN).....	24
2.1 Plataforma estratégica	26
2.2 Concepción de cultura organizacional en el HUN.....	30
3. Metodología.....	35
4. Resultados.....	37
4.1 Elementos de la cultura organizacional	37
4.2 Gestión de la cultura organizacional.....	43
4.2.1 Modelos	47
4.2.2 Claves en la gestión de la cultura organizacional.....	51
4.3 Medición de la cultura organizacional.....	55
4.3.1 Instrumentos.....	58
4.3.2 Experiencias de caracterización de la cultura organizacional en hospitales y hospitales universitarios	64
5. Conclusiones y recomendaciones.....	67
6. Bibliografía	75

Lista de figuras

	Pág.
Ilustración 1 Producción esperada con base en la capacidad física instalada	25

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Definiciones sobre cultura organizacional	14
Tabla 2 Inventario de dimensiones de la cultura organizacional.....	42
Tabla 3 Organizaciones como sistemas socioculturales	43
Tabla 4 Autores interesados en estudiar los instrumentos sobre cultura organizacional .	56
Tabla 5 Variables utilizadas en la medición de la cultura organizacional.....	57

Abreviaturas

Abreviatura Término

CO	Cultura Organizacional
<i>HUN</i>	Hospital Universitario Nacional de Colombia
<i>HSJD</i>	Hospital San Juan de Dios
CSR	Clínica Santa Rosa

Introducción

La cultura organizacional es el “conjunto de creencias, costumbres y prácticas que los miembros de la organización comparten y se refleja en la forma en la que hacen las cosas” (Chiavenato, 2007, p. 10). En cuanto a la investigación de las organizaciones, desde Taylor (1856-1915) y Fayol (1841-1925), citados por (Correa, 2014), se ha presentado un proceso de cambio en el cual el factor humano pasó a ser uno de los elementos fundamentales de cualquier organización. A favor de las posturas más humanistas de la administración, se desarrolló el concepto de cultura organizacional. Este concepto ha evolucionado junto con su importancia dentro de la gestión de las organizaciones, incluyendo las del sector de la salud. Dado que las posturas para realizar el estudio e intervención de la cultura organizacional son diversas, secundario a que la producción científica es significativa en múltiples campos, se debe profundizar en estos desarrollos teóricos, existiendo muchas posibilidades que aún no se han estudiado, al considerar que la cultura se configura de maneras únicas en cada contexto (Vertela, Paternina, Riañoa, & Pereira, 2013).

Es así como, a nivel institucional, este trabajo pretende aportar en el afianzamiento de una cultura organizacional, al brindar la oportunidad de analizar posibilidades de evaluación precisa de sus características, fortalezas y debilidades; contribuyendo a trazar un plan de acción concreto y lograr el avance que constituye la apropiación de los valores y principios del HUN y su incorporación en lo cotidiano de los miembros de la organización, con objeto de que se conviertan en un referente para el comportamiento y en un apoyo para la toma de decisiones que conduzcan al hospital al cumplimiento de su misión y visión. Este trabajo se realiza previa una revisión de la literatura reciente y de experiencias documentadas sobre el tema, con el objetivo de proponer un instrumento

que conduzca a la caracterización de la cultura organizacional del Hospital Universitario Nacional de Colombia. El propósito expreso es empezar a construir el camino para la gestión y fortalecimiento de la cultura organizacional identificando las mejores estrategias y los principales desafíos.

1. Cultura organizacional

Para entender el concepto de cultura organizacional, se presentarán algunos de los múltiples conceptos propuestos por diversos autores reconocidos en el estudio del tema. Según Schein (1990) no se puede lograr un consenso en la definición de cultura organizacional por la confluencia generada entre las diferentes disciplinas de las ciencias sociales. En general, una de las características comunes de las definiciones ha sido la competencia permanente por proponerlas cada vez más completas; se enfrentan las definiciones argumentando que hay que incluir nuevas dimensiones (Gonnet, 2013). Las diferencias conceptuales de la cultura resultan en variados paradigmas, contruidos desde el conocimiento y las experiencias (Morelos & Fontalvo, 2014).

A continuación se retoman las definiciones más relevantes encontradas:

Tabla 1 Definiciones sobre cultura organizacional

Autor	Definición
Ouchi, W. (1981)	La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, y permiten que cobren vida y significado.

Schein, E. (1988)	Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna. Además, estas presunciones han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
Deshpande & Webster (1989, p. 4)	Patrón de valores y creencias compartidas que ayudan a las personas a entender el funcionamiento organizacional y a proporcionarles normas de comportamiento en la organización.
Hofstede, G. (1991)	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.
Allaire y Firsirotu (1992)	Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. Un sistema socioestructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia; que elaboran activamente una realidad organizacional coherente, a partir del flujo continuo de los acontecimientos.
Rondeau &	Patrón básico de creencias, supuestos y valores que existen en una

Wagar, (1998), pp. 14	organización y que son ampliamente compartidos por sus miembros.
Kim, Lee & Yu, (2004), pp. 341	Valores y normas compartidas por los miembros de la organización.
Mirón et ál. (2004)	Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización, el cual influye en sus comportamientos.
Sanders & Cooke (2005)	Las creencias y valores compartidos que guían los estilos de pensamiento y conducta de los miembros.
Luhmann (2007, p. 698)	La cultura es considerada como la forma expresiva anclada en la sociedad de una representación del mundo; la cual en otras sociedades puede tomar formas diferentes.
Garibaldi, Wetzel, & Ferreira (2009)	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de cultura organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.
Yazici, (2009, p. 16)	Conjunto de valores, creencias y normas de conducta que guían cómo los miembros de la organización deben realizar su trabajo.
Macoulirdes & Heck, (2010, p. 211)	Patrones de valores y creencias compartidas en el tiempo, que producen las normas de comportamiento que permitan la resolución de problemas.

Han, (2012), pp. 208	Valores y actitudes subyacentes que afectan la manera en que se hacen las cosas.
Cheung, Wong & Lam, (2012, p. 688)	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización

Fuente: construido a partir de Ruiz & Naranjo, (2012) y Cantillo (2013).

Los orígenes del concepto de cultura organizacional se encuentran en la fábrica Hawthorne de Western Electric, donde un grupo de investigadores, entre ellos Elton Mayo, se preguntaron cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo (Vertela, Paternina, Riañoa, & Pereira, 2013). No obstante, Peters y Waterman son considerados los autores que popularizaron el concepto cultura organizacional; ellos estudiaron y “examinaron el papel de la cultura como recurso o activo organizacional que afecta el rendimiento” (Peters & Waterman, 1982, p. 15). El interés por la cultura organizacional perdura como respuesta a los cambios sociales que afectaban la gestión organizacional desde fines de los años setenta (Gonnet, 2013). Otros cambios propiciaron que el concepto tomara fuerza en el ámbito académico, como son la profesionalización, el desarrollo de tecnologías, las multinacionales, la asociación red, la crítica al modelo burocrático, entre otros.

Chiavenato (2007), Calderon (1999), Estrada, Pupo, Rodríguez, & Andalia (2009), Arciniega (2011) y Ortega, et al., (2015) coinciden en definir la cultura organizacional como un sistema específico de significados, propósitos y pensamientos compartidos por los diferentes miembros de una organización; por tanto, está compuesta en esencia por conocimientos, valores y creencias, los cuales tienen representaciones en la cotidianidad

de las organizaciones, que a su vez están determinadas por la estructura, la tecnología y el ambiente de la organización, de tal manera que puede responder a acciones encaminadas a identificar sus características, al tiempo que puede verse afectada por las relaciones espontáneas que se dan internamente y entre los diferentes niveles de poder de la organización. Además, desde una perspectiva simbólica, la cultura organizacional debe ser interpretada para ser entendida, requiere concentrarse en cómo la experiencia se vuelve significativa para quienes se encuentran en una organización y que por ese motivo comparten inquietudes y modos de ser (Páramo, 2014).

Schein (1985) describe las características comunes de las definiciones de cultura organizacional, que permite agrupar los distintos aspectos de las mismas, dentro de tres niveles: lo subyacente, lo valorativo, y las manifestaciones observables. El nivel subyacente incluye las ideas y creencias, el nivel valorativo está relacionado con las normas, la estructura, la estrategia, los sistemas, las habilidades y los estilos de liderazgo que dirigen el comportamiento de un grupo social; y, por último, el nivel de las manifestaciones observables y las estrategias adquieren significado en una organización con una identidad que la hace diferente a las demás.

Por último, cabe anotar que la investigación sobre cultura organizacional tiene numerosas vertientes, los autores discuten desde los paradigmas desde el cual se debe estudiar, incluso nuevos conceptos acuñados, por ejemplo la cultura organizacional ética y algunos autores que proponen nuevas variantes de clasificaciones sobre el estudio de cultura organizacional flexible y rígida. (Ramírez, Salgado, & Rivero, 2015). El concepto seguirá evolucionando y cambiando a partir de las experiencias de las organizaciones en su apropiación e inclusión en las actividades diarias e inconscientes de todos los integrantes y los resultados que promueva.

1.1 Gestión de la cultura organizacional

La cultura organizacional es un tema transversal que impacta toda la gestión de una organización; por ejemplo, cualquier modificación de los procesos o tecnologías implica actualizar o vincular talento humano capaz de aplicar técnicas específicas para su manejo y que los demás miembros de la organización faciliten el aprovechamiento y uso de ese saber (Arciniega, 2011); entonces, los elementos culturales pueden facilitar o dificultar estos cambios.

En primer lugar, en el proceso de gestionar la cultura organizacional de cualquier institución, lo más conveniente al iniciar es caracterizar la misma, para tener un punto de partida y de allí establecer los objetivos de mejoramiento y cambio. Un instrumento que la diagnostique o evalúe debe considerar, por una parte, las variables más significativas de las organizaciones en sus procesos de gestión o concretos, y por otra, aquellos componentes de la cultura que definimos anteriormente como materiales y simbólicos.

Hacer un diagnóstico o evaluar los elementos de la cultura organizacional requiere tener en cuenta las siguientes consideraciones, al momento de proponer un instrumento. Se puede observar la manifestación de cultura, pero no describir su esencia. Otra consideración es la posibilidad de obtener un resultado idealizado o racionalizado, es decir, encontrar cómo gustaría que fuese la cultura y no como efectivamente es (Vázquez, Giraldo, Torres, & Serrano, 2012).

Posterior a un diagnóstico, lograr cambios en la cultura organizacional de cualquier institución requiere de un proceso de ruptura, transformación, perturbación o interrupción. (García & Cavieles, 2011). Los cambios pueden ser aprendidos, compartidos, integrados y/o adaptados a una organización, por medio de procesos de aculturación, transculturación, enculturación o deculturación (Lewin, 2002). Sin embargo, se requiere

profundizar en la literatura disponible sobre perspectivas de gestión de la cultura organizacional antes de proponer un método definitivo ante casos específicos.

Se espera que exista una cantidad significativa de producción científica sobre cómo la cultura impacta la estrategia, la estructura y el aprendizaje organizacional, pues es evidente el interés sobre el tema y su impacto. Sin embargo, en Colombia los estudios en el tema aún son pocos (Ruiz & Naranjo, 2012) y más aún en organizaciones como los hospitales universitarios.

1.2 Cultura organizacional y hospitales universitarios

De acuerdo con Angelillis (2008), el hospital es una organización empresarial. A pesar de sus antecedentes como instituciones religiosas que prestaban atención solidaria a los más pobres y enfermos, actualmente el papel de los hospitales depende de su integración a sistemas de salud regionales o nacionales complejos y generalmente con una intención financiera dentro del mercado para garantizar su sostenibilidad y desarrollo. Es por esto que los hospitales, como las empresas, se han organizado a partir de garantizar para su funcionamiento un conjunto de recursos estructurales, físicos, humanos, administrativos y económicos, que desde un enfoque sistémico tiene una organización para desarrollar procesos coordinados, que generen un producto (atención en salud) con eficiencia, eficacia y efectividad.

Para el caso colombiano, la Ley 100 de 1993 y su modelo de competencia regulada transformó las instituciones prestadoras de servicios de salud en empresas, —en un modelo de mercado donde compiten entre sí por vender los mejores servicios.

Sobre las tipologías de hospital, se encuentran distintas clasificaciones. Por ejemplo: según sus recursos existen hospitales de primer a tercer nivel de atención; asociado a la complejidad, en ocasiones son descritos como hospitales de baja, mediana o alta complejidad, según la función dentro de la red de instituciones, los servicios de apoyo, diagnóstico y terapéutico, nivel de resolutive y el grado de especialización de los profesionales; y por último, de acuerdo con su dedicación existe un amplia gama de denominaciones como los hospitales geriátricos, pediátricos, materno-infantiles, cardiológicos y universitarios, entre muchos otros.

Con el desarrollo científico también se ha configurado una tipología de hospital asociada a la academia, llamados hospitales universitarios en Colombia, más conocidos como centros médicos académicos en Europa. De acuerdo con los descriptores en ciencias de la salud (DeCS, 2016) los dos son considerados como “Complejos de salud que en asociación con una universidad ejercen actividades para la asistencia, docencia e investigación clínica y por ende permiten la formación de talento humano en salud para todos los niveles profesionales, y constan de espacios destinados a la enseñanza y práctica”. Sin embargo, y dado que, a diferencia de lo que ocurre en otros países, en Colombia existen muchas facultades de ciencias de la salud que no tienen un hospital base de la formación, hay dos modelos de hospital de enseñanza para el país. El primero surge desde la entraña fundacional de una universidad y en el corazón de una facultad de medicina, fomenta la academia desde el proyecto educativo institucional de su alma mater. Y el segundo, una institución prestadora de servicios de salud que en su crecimiento de atención de pacientes y experiencia en el uso de tecnologías encuentra como complementario entrenar estudiantes sin tener una universidad que lo haya fundado, generando ingresos no operacionales derivados del cobro de estos convenios (Ortiz, 2016).

En el antiguo Sistema Nacional de Salud-SNS, la figura del hospital universitario era plenamente reconocida, en términos reales y legales, como centro de máxima tecnología y cabeza de una región (Alberto *et al.*, 2008). Con la Ley 100 desapareció la figura legal del hospital universitario y se requirieron 14 años de transformación, de crisis y avances de los hospitales para recuperar el marco legal que regula de manera específica aquel tipo de instituciones. La ley 1164 de 2007 define el hospital universitario como una institución habilitada y acreditada, de enseñanza y práctica, con funciones de formación, investigación y extensión, que cuenta con convenios docencia-servicio y opera como un centro de referencia para redes de servicios (Ley-1164, 2007).

Posteriormente, el concepto de hospital universitario fue descrito como “Institución Prestadora de Salud que proporciona entrenamiento universitario, enfocado principalmente en programas de posgrado, supervisado por autoridades académicas competentes y comprometidas con las funciones de formación, investigación y extensión”, (Ley-1438, 2011-p.23). Adicionalmente, se tiene en cuenta el Decreto 2376 (2010) que establece los requisitos de una Institución Prestadora de Servicios de salud para constituirse como hospital universitario (Ley-2376, 2010-p.10).

La cultura organizacional en las organizaciones de salud es una mezcla de saberes, conductas, relatos, símbolos, creencias, suposiciones, metáforas y modos de expresión compartidos por los miembros de la organización (Carrada, 2002). La cultura organizacional en hospitales universitarios representa un reto, ya que implica la mezcla de intereses y perspectivas que con frecuencia no están alineados, por ejemplo, en relación con los sistemas de salud o con el gobierno institucional (Wietecha, Lipstein, & Rabkin, 2009). En el hospital confluye la búsqueda de altos estándares de calidad, seguridad clínica, humanización en la prestación de los servicios, responsabilidad social empresarial, gestión de riesgos, de tecnología y talento humano en todos los niveles de formación; por lo que para la universidad, el hospital es un espacio de representación de

las necesidades académicas de muchas áreas de formación. Sin embargo, la interacción del hospital con las facultades o universidad genera fricciones y momentos de desencuentro; por ejemplo, cuando se ve como prioridad las necesidades de la escuela de medicina sobre la realidad del hospital. En otras palabras, ocurre que mientras el hospital necesita ser costo-efectivo en lograr con calidad los desenlaces de los pacientes, la universidad sueña con hacer una medicina descontextualizada de la realidad del enfermo, los derechos de los pacientes y los costos de la atención (Ortiz, 2016). La complejidad hospitalaria y educativa convierte el hospital universitario en un laboratorio de interacción social donde la cultura organizacional existe e influye en el logro de los objetivos.

Un creciente cuerpo de literatura demuestra que la cultura organizacional contribuye a la variación entre las organizaciones de atención de salud en el rendimiento y los resultados, incluida la innovación, satisfacción de los pacientes, calidad de atención de la salud y la seguridad, y la satisfacción laboral de los trabajadores (Ovseiko, 2012). Un gran reto en el sector salud corresponde a la dirección de organizaciones o instituciones y/o servicios de salud a partir de una cultura organizacional adecuada, para obtener de sus trabajadores compromiso con la tarea que efectúan. La CO constituye un elemento importante para aquellas organizaciones que buscan una ventaja competitiva. Teniendo en cuenta que lograr una cultura organizacional en la que los valores se comparten de forma generalizada entre sus integrantes, depende de qué tantos miembros acepten los valores y se comprometan con ellos voluntariamente (Correa, 2014), en una cultura fuerte se tiene influencia sobre los comportamientos de sus miembros, debido a que la fuerza con que se comparten los valores crea un clima de control.

2. Hospital Universitario Nacional de Colombia (HUN)

El HUN es una entidad privada sin ánimo de lucro, inaugurada en el año 2016; su creación se logró con aportes de la Universidad Nacional de Colombia y la asociación de exalumnos de la facultad de medicina AEXMUN. Es resultado de la sinergia entre el conocimiento científico de la Universidad Nacional de Colombia y la Corporación SALUD UN. Además, se fundamenta en valores éticos, en la exigencia y excelencia académica y en una especial dedicación al cuidado de sus pacientes, haciendo énfasis en la seguridad en la atención y el mejoramiento continuo de los procesos.

Actualmente, tiene una capacidad instalada de 110 camas, cuenta con unidades en cuidados intermedios y cuidados intensivos, salas de cirugía y atención a pacientes por consulta externa en 50 consultorios. Presta atención por 44 especialidades, 7 clínicas especializadas y servicio de apoyos diagnósticos (radiología, patología y laboratorio clínico). La edificación tiene un área construida de 24.000 metros cuadrados que constituyen una primera fase. En la segunda fase se proyecta la construcción complementaria hasta alcanzar una capacidad definitiva de 600 camas y 60.000 metros cuadrados de construcción. En la siguiente ilustración se observa la producción esperada del HUN con base en su capacidad física proyectada en su propuesta de formulación.

Ilustración 1 Producción esperada con base en la capacidad física instalada

ITEM	No de camas	Porcentaje de ocupación	Horas día ofertadas	Total de actividades mes	Total de actividades año	Producto
Hospitalización general	187	0,85	24 HORAS	944	11328	EGRESO
Cuidado intermedio	51	0,9	24 HORAS	230	2760	EGRESO
Cuidado intensivo	35	0,9	24 HORAS	118	1416	EGRESO
Observación de urgencias	45	0,9	24 HORAS	960	11520	EGRESO
Salas especiales de urgencias	9	0,9	24 HORAS	390	4680	EGRESO
ITEM	No de quirófanos y salas de parto	Rendimiento hora	Horas día ofertadas	Total de actividades ofertadas mes	Total de actividades año	Producto
Quirófano de urgencias	2	0,33	24 HORAS	475	5700	CRUGIAS
Quirófano de ambulatorios	4	0,5	12 HORAS	528	6336	CRUGIAS
Quirófano de programada	7	0,4	12 HORAS	739	8868	CRUGIAS
Quirófano de urgencias ginecobstetricas	1	0,2	24 HORAS	144	1728	CRUGIAS
Salas de parto	2	0,4	24 HORAS	576	6912	PARTOS
ITEM	No de consultorios	Rendimiento hora	Horas día ofertadas	Total de actividades ofertadas mes	Total de actividades año	Producto
Consulta externa especializada	49	3	12 HORAS	38808	465696	CONSULTA
Consulta de odontología general	19	2	12 HORAS	7920	95040	CONSULTA O TRATAMIENTO
Consulta de odontología especializada		1	12 HORAS	1056	12672	CONSULTA O TRATAMIENTO
Consulta de urgencias	14	2	24 HORAS	18720	224640	CONSULTA
Consulta odontología de urgencias	1	2	24 HORAS	1152	13824	CONSULTA

Fuente: Arteaga Díaz, Juan Manuel (2014)

En relación con el HUN, la Universidad Nacional tiene tres facultades de las ciencias de la salud: medicina, odontología y enfermería con oferta en pregrado y posgrado. Además, otras facultades tienen programas relacionados directa o indirectamente, como los son la facultad de ciencias básicas, ciencias humanas o ingeniería. La Facultad de Medicina ofrece cinco programas profesionales, dos programas de doctorado y trece maestrías. También, oferta más de treinta especialidades clínicas y subespecialidades, así como tres especializaciones. Es por eso que el hospital busca proporcionar una amplia oferta, que cubra todo el ciclo vital y cuente el grado de complejidad variable para el nivel de atención en el que se desarrollan estos servicios de aprendizaje (Cifuentes, García-Ubaque, & Palencia-Sánchez, 2014).

2.1 Plataforma estratégica

Misión HUN

“El Hospital Universitario de la Universidad Nacional es una institución de excelencia en la prestación de servicios, la investigación, la formación y la gestión, que responde a las necesidades y expectativas de atención en salud de las personas y las poblaciones. Trabaja en un ambiente de bienestar, respeto por la dignidad y condición humana, reconocimiento de su autonomía y diversidad y practica la compasión con el otro, en coherencia con la misión, política y objetiva de la Universidad y compromiso con los intereses de la nación y el país”. (Arteaga, 2014, p. 194)

Para esto declara que, en la prestación de servicios:

- Es una institución generadora de salud.
- Es una institución que genera valor agregado, por el carácter integral en la prestación de los servicios, la alta calidad técnica y científica, la cercanía y calidez en el trato con el usuario y su familia.
- Promueve el derecho del paciente al consentimiento informado y a participar en el proceso de toma de decisiones sobre su tratamiento.
- Se desarrolla teniendo en cuenta sus relaciones con la comunidad y el país, convirtiéndose en un centro de referencia que contribuye a la definición y solución de los problemas de salud.
- Aplica el concepto integral de red para promover el mejor resultado en salud.

En la docencia

- Diseña y apropia un modelo académico que integra docencia, investigación, prestación de servicios y gestión, en coherencia con los enfoques de la Universidad.
- Fomenta el intercambio de estudiantes, docentes e investigadores de diferentes instituciones del mundo.
- La formación de sus estudiantes se da en un marco de respeto y práctica de los principios éticos, de debate académico e intercambio de conocimientos, provenientes de diversos paradigmas científicos

En la investigación

- Genera un ambiente propicio para el desarrollo y difusión de la investigación en salud.
- Crea un espacio propicio para la aplicación del conocimiento en procesos de innovación.
- Introduce el método de investigación como un elemento fundamental que soporta el desarrollo del discernimiento clínico en las intervenciones en salud.
- Crea una **cultura** que favorece la generación de preguntas pertinentes, que permitan mover las fronteras del conocimiento.

En la gestión

- Es una organización autónoma y efectiva.
- Es una organización autosostenible.
- Innova en modelos de gestión.
- Maneja criterios de calidad para convertirse en un centro de excelencia en gestión.

Visión HUN

Seremos una institución esencial para el país y para los fines de la Universidad Nacional de Colombia, reconocida en la sociedad por la excelencia y la calidad en tanto creamos valor en la en la atención de los usuarios, la formación de los estudiantes, el desarrollo de la investigación y la formulación de políticas en salud. Nuestros equipos de trabajo, alumnos y egresados serán reconocidos por su excelencia académica, calidez, solidaridad y óptimo manejo de los recursos. (Arteaga, 2014, p. 195)

El Hospital Universitario cuenta con los siguientes principios y virtudes:

Principios institucionales

- Respeto por la vida, la condición y la dignidad humana
- Justicia
- Servicio centrado en la persona

Virtudes

- Compasión
- Sensibilidad
- Responsabilidad
- Prudencia
- Altruismo

Objetivos estratégicos del hospital universitario

Los objetivos estratégicos cumplen la función de concretar la estrategia en líneas de acción o proyectos, lo cual permite fomentar la cultura organizacional de un hospital universitario.. Para el caso del HUN, se definieron nueve objetivos estratégicos, tomando como base los lineamientos expuestos en la misión del HUN y en coherencia con la visión. En el año 2017, el Hospital Universitario de la Universidad Nacional busca ser reconocido por lograr: calidad y prestación integral de salud; tener redes y relaciones con grupos de interés; implementar un modelo de alianzas estratégicas con hospitales y otros grupos de interés en la ciudad y el país; crear e impulsar espacios de formación y difusión del conocimiento; alcanzar el reconocimiento de numerosos grupos de investigación que se destacan en el ámbito nacional e internacional por la calidad de sus aportes en investigación e innovación, los cuales están orientados a la solución de las problemáticas de salud más importantes del país; desarrollar centros de excelencia con grupos de trabajo líderes en sus áreas de conocimiento y con tecnología de punta; tener un modelo de gestión clínica; lograr la autosostenibilidad financiera en un ambiente de innovación permanente en tecnología y servicios; y crear e impulsar una cultura organizacional cuyos ejes son la excelencia, la calidad y el desarrollo del talento humano de los equipos de trabajo del HUN, que garantiza la respuesta idónea a las necesidades y problemas de salud del país.

2.2 Concepción de cultura organizacional en el HUN

Producto del trabajo que realizó el Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID) de la Facultad de Ciencias Económicas con los grupos de interés, mediante la metodología de entrevistas, encuestas, grupos de trabajo y lluvia de ideas, entre otros; y cuyos resultados se encuentran en el diagnóstico de la situación del HUN, se describió la cultura organizacional como:

El aspecto que contribuye a identificar la forma en que la cultura propia de una organización determina sus estrategias organizativas y por ende, su comportamiento y las posturas u opiniones de los diversos grupos de interés sobre los propósitos de la organización. (Arteaga, 2014, p. 162)

Con base en lo anterior y en relación con la cultura organizacional, los elementos más relevantes para el diagnóstico de la situación del HUN fueron los siguientes.

- **Paradigmas:** son los valores, creencias y supuestos que conforman la cultura de la organización. Para el caso del HUN, desde su planeación se deseó que los valores principales fueran la calidad del servicio y la humanización de la atención en salud, ligada a la idea de recuperar la fuerza de la investigación y la excelencia académica como actividades centrales del HUN. Sin embargo, en la organización están presentes algunos paradigmas que no necesariamente están en coherencia con lo anterior. Uno de ellos es la existencia de una cultura de manejo de los recursos públicos de manera dilatada, es

decir, que no se considera de máxima importancia mantener una vigilancia sobre el gasto de los recursos o sobre el manejo del tiempo, ya que se considera que hacer esto va en contravía con la calidad del servicio. Es posible que esta forma de comportamiento tienda al cambio en la medida que se adopten paradigmas de comportamiento provenientes de los hospitales a los cuales se encuentren vinculados los docentes en la actualidad.

En este sentido, se consideró como una fortaleza relevante el hecho de que las directivas están de acuerdo con implementar las políticas de racionalización del gasto y de humanización de la atención en salud, sin que entren en contradicción.

- **Rutinas:** son aquellos aspectos triviales de la organización que pasan a ser asumidos como la forma en que se hacen las cosas en una organización y que representan la manera en que se llevan a cabo las actividades creadoras de valor. En relación con el HUN se destacaron dos rutinas que representan debilidades para la organización. La primera está relacionada con el incumplimiento de los horarios y los turnos, en especial los fines de semana, y la segunda, con la cultura de no permanencia en las instituciones. En el aspecto de los horarios, es importante definir las reglas de juego para el HUN de modo que la calidad del servicio no se vea afectada por los retrasos o los incumplimientos como sucedía en el Hospital San Juan de Dios o en la Clínica Santa Rosa, en algunos casos. En relación con la cultura de no permanencia, se consideró imprescindible fomentar la presencia permanente de los profesionales al servicio del HUN y para ello, las actividades de asistencia, docencia, investigación y extensión (entendida como servicios de consultoría y trabajo en proyectos) debían estar claramente definidas, junto con mecanismos de seguimiento que tengan repercusiones en incentivos o sanciones. Lo anterior supone la necesidad de realizar actividades

orientadas a la apropiación de una nueva cultura organizacional, en términos del manejo del tiempo como un recurso vital para la cadena de valor de la organización.

- **Historias:** reúnen las experiencias de los individuos y proporcionan una valiosa percepción sobre el núcleo de la cultura organizacional. En relación con las experiencias anteriores con el HSJD y la CSR aparecen dos grandes debilidades: por una parte, el hecho que el HSJD fuese percibido como una institución de caridad, aunado a que sus recursos provenían del Estado, fue creando una cultura de trabajo altruista, que en el HUN no se desea mantener. Dicha cultura de trabajo altruista se concretaba, por ejemplo, en la formulación de amplias baterías de exámenes diagnósticos, la repetición de pruebas y /o exámenes y la atención a los pacientes en consulta sin regulación del tiempo. Este hecho se reforzaba con la naturaleza universitaria del hospital. Por otra parte, la configuración de socios en la CSR condujo a presiones y conflictos con los docentes dado que cada uno de los socios tenía poderes diferenciales en la toma de decisiones, lo cual derivaba en problemas de comunicación y de flujo de la información y la necesidad de contención de los costos por parte de los profesionales de la UN, entre otras cosas. De estas lecciones aprendidas se derivaron dos directrices importantes para el HUN. La primera, el HUN debe ser una institución autosostenible y autónoma desde el punto de vista financiero, y la segunda, los socios estratégicos no pueden llegar a tener el control del hospital, sino que éste debe quedar en manos de la UN. De las historias se deriva otro lineamiento muy importante que se deseó rescatar para el HUN y fue la conformación y el funcionamiento de grupos de trabajo interdisciplinarios para el manejo clínico de los pacientes, entendiendo por interdisciplinariedad, no solo la convergencia de las especialidades médicas, sino también de las diversas disciplinas de las salud (enfermería, odontología, terapias) e incluso de las ciencias sociales (psicología y administración, por ejemplo). Sobre este aspecto, los docentes reconocen que la

interdisciplinariedad se da con la convergencia física de los docentes y con la existencia de una actitud hacia la construcción de conocimiento con otros y otras disciplinas.

Mecanismos de gestión de la cultura organizacional

En su propuesta de creación presentada al Ministerio de Salud y Protección Social, el HUN se propuso unos mecanismos de apropiación de principios y virtudes como aspectos claves de la cultura de una organización, pues influyen sobre la operación de la estrategia de la empresa y regulan las relaciones entre la alta dirección y las demás unidades y las interacciones entre los miembros de la organización. El fin último de los mecanismos diseñados es lograr que los equipos de trabajo acojan prácticas concretas en las que se vivan los principios y las virtudes de la organización, es decir, estrategias que fomenten actitudes y comportamientos coherentes con los principios y valores que caracterizan la organización.

Mecanismos:

- Talleres de reflexión *in situ* que orientan sobre el sentido y función de los principios y las virtudes que debe compartir una organización y se manifiestan en su cultura. Estos se deben realizar durante el proceso de inducción, y mantenerlos periódicamente (semestral o anualmente) de acuerdo con los resultados que arroje el seguimiento de la apropiación de los principios y virtudes.
- Capacitación mediante cursos (seminarios, seminarios-taller, conferencias) en donde se trabajen estrategias que faciliten la práctica y realidad de los principios y virtudes de la institución.
- Creación de un reconocimiento organizacional en el que se exalten prácticas grupales o individuales y ejemplifiquen los principios y virtudes organizacionales. Se propone la realización de un concurso de historias, en el que se premian los

mejores relatos que muestran una vivencia del día a día del HUN en donde se pone en práctica un principio y /o virtud organizacional.

- Crear mecanismos de seguimiento y evaluación de la apropiación de principios y virtudes como parte de la cultura organización. La información aportada por los indicadores diseñados es importante para retroalimentar los talleres y los cursos, así como para establecer su periodicidad y la población objetivo.
- Calificación del rendimiento y salarios. La verificación de la apropiación de los principios y virtudes es vital en el momento de la calificación del rendimiento lo mismo que de la calificación para ascensos o mejoras en el salario.
- La apropiación de los principios y virtudes es un proceso permanente que debe tener un fuerte énfasis durante los primeros años de funcionamiento del HUN y sostenerse todo el tiempo de vida de la organización con una regularidad mínima. Para mantener vigente la apropiación de los principios y las virtudes se recomienda el uso de todos los mecanismos disponibles de difusión y comunicación (intranet, cartelera, cartas personales), puesto que de este modo se favorece la recordación y la práctica cotidiana de las virtudes por parte de las personas que hacen parte del HUN.

3. Metodología

Inicialmente, se realizó una revisión de la producción bibliográfica publicada entre los años 2010-2017 en las fuentes Repositorio de la UNAL, Biblioteca virtual de la salud, Redalyc, Scielo, Science Direct y Ovid, utilizando las palabras claves cultura organizacional, centros médicos académicos y hospitales universitarios.

Posterior a la selección de los estudios, se dio la etapa de caracterización de la investigación en cultura organizacional, identificando aspectos como el tipo de diseño de investigación utilizado, el carácter de las mismas, los tópicos de estudio y las principales conclusiones aportadas por los estudios.

Los parámetros de categorización y sistematización de la información se definieron teniendo en cuenta la plataforma estratégica del Hospital Universitario Nacional y sus elementos de cultura organizacional. Otro parámetro de categorización se definió de acuerdo con los instrumentos encontrados que permiten caracterizar la cultura organizacional en la información científica revisada.

Categorías de la Cultura Organizacional

Las categorías que se describe a continuación...

C1: Elementos de la cultura organizacional

C2: Gestión de la cultura organizacional

- Modelos
- Claves para la gestión

C3: Instrumentos de la cultura organizacional

- Experiencias en hospitales y hospitales universitarios

Aspectos éticos

El presente trabajo, según la resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud Colombiano, la cual plantea la clasificación del riesgo de las investigaciones en salud, se clasificó como una investigación de riesgo mínimo. Este estudio emplea técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que pueden involucrarse eventualmente en el estudio.

4. Resultados

Se analizaron los conceptos de cultura organizacional y los temas asociados de un total de 50 artículos relacionados con la pertinencia del referente teórico, así como resultados y experiencias registrados en investigaciones que aportaron nuevo conocimiento científico de interés para las organizaciones en salud. Una vez seleccionados los estudios se dio inicio a una etapa de análisis de la investigación para determinar el instrumento más adecuado, a partir de la asociación de las variables al contexto.

En los resultados se resaltan los elementos de la cultura organizacional por su diversidad e importancia para el análisis de los mecanismos para gestionar la cultura organizacional. En la segunda parte se resaltan los diversos enfoques planteados para lograr los cambios en la organización que sus directivos establecen de acuerdo con los intereses organizacionales. Tanto los elementos como la gestión le ha dado fundamento a otros autores para formular instrumentos de caracterización y diagnóstico de la cultura, es así como, el último aparte de este capítulo expone los instrumentos sobre los cuales se encontró mayor respaldo académico y algunas experiencias de su utilización en organizaciones de salud.

4.1 Elementos de la cultura organizacional

Los elementos de la cultura organizacional son aquellos aspectos que forman parte y a la vez estructuran el pensamiento cotidiano, sirviendo de pautas de análisis de la organización. Se hace necesario conocer cuáles son, ya que determinan e inciden en la cultura para el logro de los propósitos organizacionales. Se debe considerar que la cultura en la organización no solo se configura por los elementos definidos por los

administradores, más allá de la estructura formal, como los dispositivos para la gestión de la cultura organizacional, los reglamentos internos, la escala jerárquica, el puesto de trabajo, etc.; en las organizaciones se generaⁿ unas relaciones sociales, personales y espontáneas entre los empleados, que repercuten sobre la realidad final de la organización (Higuita & Leal, 2010). Algunos autores hablan de las dimensiones de la cultura organizacional y dentro de ellas incluyen otros elementos agrupados por su relación con la categoría; otros simplemente definen los elementos y a partir de ellos determinan lo que para ellos es relevante a la hora de entender la CO. A continuación se plantean las perspectivas encontradas.

“Se reconocen dos elementos en la cultura: los concretos o materiales y los simbólicos o espirituales” (García & Cavieles, 2011, p. 4). Los primeros corresponden a los elementos visibles y al significado que las personas les otorgan a los mismos, por tanto se expresan en el lenguaje, las edificaciones, herramientas y vestuario, entre otros. A su vez, los elementos simbólicos o espirituales incluyen las expresiones religiosas, ideológicas, filosóficas, lo mismo que las normas y las costumbres y la comprensión y aplicación de las mismas. Cada cultura está conformada por un lenguaje único formado por símbolos, reglas, percepciones, sentimientos que hacen que cada una sea especial.

Para Cameron & Quinn (2010) las dimensiones son: características dominantes, liderazgo organizacional, la gestión de los empleados, *Organization glue* (cohesión institucional), énfasis estratégico y criterios de éxito. Ashkanasy, Broadfoot, & Falkus (2000, p. 96) definieron 11 dimensiones, a saber:

- La dirección: los estilos dominantes de liderazgo
- La innovación
- La planeación
- La estructura
- El rendimiento del trabajo
- Los conocimientos sobre la

comunicación: el lenguaje y los símbolos

- El medio ambiente: los procedimientos y las rutinas
- El lugar de trabajo humanístico
- La socialización al ingreso
- Las conductas significativas de los miembros de la organización
- El desarrollo del individuo

Morelos & Fontalvo (2014) describieron en su artículo la perspectiva de distintos autores en relación con los factores determinantes de la cultura organizacional y resumieron los que, de acuerdo con sus hallazgos, son los más importantes:

- Estrategia: elección de una posición muy específica, cuya plataforma se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla para lograr posiciones diferenciadoras frente a la competencia.
- Estructura: patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, en un intento por controlar y hasta predecir su comportamiento.
- Trabajo en grupo: sistemas multinivel (nivel individual, de equipo y organizacional) orientados a los procesos relevantes de la organización que se apoyan en el clima y la cultura de la empresa a fin de lograr una meta común o compartida, en función de su colaboración.
- Estilo de liderazgo de los *managers*: la forma de trabajo del jefe es un ejemplo positivo que puede influir favorablemente en la eficacia del grupo.

- Características organizacionales: las organizaciones difieren según sus atributos, dimensiones y complejidad. Entre la cultura de las organizaciones y el tamaño de las organizaciones hay una proporción directa en su declaración.
- Fundadores y propietarios: los propietarios de la compañía pueden ejercer en ellos influencias de diferentes puntos de vista según el tipo – persona natural o jurídica- y número de propietarios. Cuando el grupo de propietarios es reducido, la influencia impulsada por ellos en la cultura organizacional resulta ser más marcada.
- Ambiente: la influencia de los diferentes actores que dinamizan el ambiente en las organizaciones jurídico, económico, tecnológico y valores, constituyen la fuente de conocimiento, información, adaptación y acciones éticas que modelan el comportamiento de los gerentes, al interior de las organizaciones, el cual se refleja de forma directa en el comportamiento y cambios que se entretienen en la cultura organizacional.

A diferencia de los autores anteriores, Hofstede (1978) se centró originalmente en estudiar las culturas regionales y nacionales, más que las organizacionales. No obstante, diversos autores lo han utilizado para analizar la cultura al interior de las empresas. Hofstede, a través de su modelo, demuestra que hay agrupamientos culturales en el ámbito regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones y que son muy persistentes en el tiempo. Este autor desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo, detallados a continuación.

- Distancia al poder: un alto índice de distancia al poder se encuentra aparejado con la inequidad, centralización, autoritarismo y división de clases. Un bajo índice de distancia al poder, por el contrario, implica la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas.

-
- Masculinidad – feminidad: un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con segregación ocupacional, presencia de estereotipos de género y diferencias en el estatus entre el hombre y la mujer. En contraposición, un alto índice de feminidad se asocia con la integración profesional entre los sexos, ausencia de estereotipos de género, trato equitativo hacia hombres y mujeres.
 - Tolerancia a la incertidumbre: un bajo índice de tolerancia a la incertidumbre es expresado mediante actitudes negativas hacia la diversidad y la falta de respeto por los derechos humanos. Por el contrario, un alto índice de tolerancia a la incertidumbre se expresa mediante actitudes positivas hacia la diversidad, la integración de minorías y el respeto por las personas.
 - Colectivismo – individualismo: los altos índices de colectivismo se encuentran asociados con la cohesión social, la valoración de las relaciones interpersonales, el establecimiento de relaciones morales entre los miembros de una colectiva y alta sensibilidad hacia la equidad. Por el contrario, un alto índice de individualismo se caracteriza por la valoración de la independencia, el desempeño, los logros individuales y la ausencia de sensibilidad hacia la equidad.
 - Orientación corto plazo – largo plazo: la orientación hacia el corto plazo se encuentra aparejada con el énfasis en el estatus y la espera de resultados inmediatos. Por el contrario, la orientación de largo plazo está asociada con la perseverancia, la espera de resultados a medio y largo plazo y la adaptabilidad a las condiciones del entorno.

En la investigación realizada sobre cultura organizacional de carácter educativo surgieron las categorías valores, fraternidad, rituales, normas, prácticas laborales, clima psicosocial, ambiente físico y creencias. Asimismo, emergieron otras como formalización

de los procedimientos, ceremonias y conformación de una familia dentro de la institución, entre otras (Ferro, David Bernal, & Noriega, 2017).

Bavik (2016) identificó las dimensiones clave de la cultura organizacional en la industria hospitalaria, y definió las dimensiones que incluyen nivel de cohesión, motivación social, continuidad en el embarque, prácticas de manejo de recursos humanos, normas de trabajo, comunicación, innovación, variedad de empleos y atención al huésped.

De la revisión derivan coincidencias entre los autores, permitiendo condensar la mayoría de las dimensiones.

Tabla 2 Inventario de dimensiones de la cultura organizacional

Orientación a la innovación	Prácticas de recursos humanos	La consistencia interna	Emprendimiento
Orientación de equipo	Normas de funcionamiento	Cooperación	Estructura organizativa
Orientación humanista	Orientación al aprendizaje	Capacidad de participación	Orientación al cliente
Orientación a la tarea	Orientación a la práctica externa	Desarrollo de empoderamiento	Orientación social
Orientación de apoyo	Orientación al recurso humano	Responsabilidad	Orientación hacia la recompensa
Orientación a largo plazo	Orientación a la mejora	Rituales	Colectivismo
Orientación a la comunicación	Orientación hacia los resultados	Mitos	Carácter institucional
Orientación a la misión	Orientación hacia el rendimiento	Valores	Líder institucional
Orientación a las normas	Comunicación organizacional	Símbolos	Lenguaje
Orientación a las metas	El individualismo-colectivismo	Resolución de conflictos	Clan
Énfasis institucionales	Habilidades interpersonales	Orientación de mercado	Misión
Participación	Estructura de decisión	Creencias	Distancia al poder
Adaptabilidad	Integración organizacional	Consistencia	Jerarquía
Claridad de metas	Control de la incertidumbre	Estilo de gestión	Valores
Calidad del servicio	Coordinación e integración	Héroe	

Fuente: Cantillo, 2013

Los encargados de estudiar la cultura organizacional dentro de una organización deben ser capaces de reconocer las dimensiones clave para conocer a sus miembros, así como para lograr el desarrollo de destrezas para cambiarla (Cameron & Quinn, 2010).

4.2 Gestión de la cultura organizacional

Las organizaciones son sistemas sociales, configurados por estructura de contenidos que interactúan por las redes de la misma estructura. Se asemejan a un microsistema para un análisis con una interpretación total de consenso, equilibrio, cooperación y orden de los procesos entre actores, sus relaciones e interacciones. Pueden generar sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones y lenguajes, entre otros; todas características que las diferencian entre ellas. La gestión de la organización incluyendo su cultura es la capacidad de analizar y conceptualizar la dinámica organizacional en su entorno (Jacobs, Mannion, Davies, Harrison, Kontehe, & Walshef, 2013). En la siguiente tabla se describen cuatro escuelas de pensamiento y su asociación con la perspectiva de gestión de la cultura organizacional, y sus principales expositores.

Tabla 3 Organizaciones como sistemas socioculturales

Definiciones de cultura y vínculos con las obras sobre gerencia organizacional			
Escuelas	Definiciones de cultura	Vínculos con los escritos de gerencia organizacional	Principales teóricos e investigadores en gerencia organizacional
Organizaciones como sistemas socioculturales			
Funcionalista (Malinowski)	La cultura es un instrumento que permite	El sistema sociocultural de las organizaciones refleja o debe	• Escuela de relaciones humanas (Mayo,

Cultura Organizacional en el Hospital Universitario Nacional de Colombia

	<p>a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que encuentran al tratar de satisfacer sus necesidades. Se explican las principales manifestaciones de la cultura (instituciones, mitos, etc.) en relación con las necesidades fundamentales de los seres humanos.</p>	<p>reflejar la búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y del trabajo organizacionales. De cierta forma las organizaciones son lugares de promulgación y escenificación para la satisfacción de las necesidades de los participantes.</p>	<p>Roethlisberger et al.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuela del hombre social (Homans, Zaleznick) • La realización de sí mismo (Maslow, McGregor, Likert, Argyris) • McClelland y las motivaciones empresariales y gerenciales • La estrategia gerencial (Andrews, Guth, Learned, Christensen, Henderson)
<p>Funcionalista Estructuralista (Radcliffe-Brown)</p>	<p>La cultura es un mecanismo que permite a los individuos adaptarse a la vida en una sociedad dada, por la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos.</p>	<p>Una organización es un sistema social que contempla metas precisas, dotado de un subsistema de valores que presupone la aceptación de los valores del macrosistema, justificando así la posición y el papel de la organización en el sistema social circundante. Las organizaciones son expresiones funcionales de los valores y mitos justificativos de la sociedad circundante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela estructuro-funcionalista (Parsons, Barnard, Crozier) • El hombre complejo (Schein, Bennis)
<p>Ecológico - adaptacionista (White; Servise; Rappaport; Vayda; Harris)</p>	<p>La cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para ligar las comunidades con sus</p>	<p>Las organizaciones son producto de la interacción dialéctica con el ambiente, pero la cultura es solo uno de los factores influyentes de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del sistema abierto (Katz & Khan) • Teorías de la contingencia (Thompson, Perrow, Lawrence & Lorsch, Burns)

	medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y su ambiente existe una interacción dialéctica.	contingencia. Pueden constituir subculturas un poco diferentes de su sociedad, pero tienden más bien a estar conformes.	& Stalker, Blau & Scott) <ul style="list-style-type: none"> • Estudios interculturales de organizaciones (Dore, Tracy & Azumi, Pascale, Hickson, Hinings et al., etc.) • Perspectiva de sistemas sociotécnicos (Emery & Trist, Miller & Rice) • El grupo Aston (Pugh, Hickson et al.) • Escuela de ecología demográfica (Hannan & Freeman, Aldrich). • Nueva escuela de relaciones organización-ambiente (Pfeffer & Salancik, Meyer et al.)
Histórico difusionista (Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber)	La cultura consiste en configuración o formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas, producto de circunstancias y de procesos históricos: difusión, aculturación, asimilación.	Las formas organizacionales nacen y desaparecen según las circunstancias históricas. Las organizaciones son actualizaciones sociales de su propia génesis y de sus transformaciones en el curso de los años.	<ul style="list-style-type: none"> • Chandler • Stinchcombe • Scott • Filley & House

Fuente: Allaire & Firsirotu (1992)

Se puede considerar la cultura como una variable gestionable, es decir, manipulable y, por tanto, esta ofrece a los directivos una forma de influir en los demás (Higuita, 2012). Pero no está garantizada esta postura, pues surge el interrogante ¿todas las acciones de los trabajadores están totalmente determinadas por las directrices de los directivos? En respuesta, aunque los dirigentes tengan efectivamente un papel de primer plano en la construcción de la realidad organizacional, esto no debe confundirse con la capacidad de fabricar mitos, símbolos y sistemas de representaciones. La interacción de los trabajadores genera hábitos y costumbres que no responden al deseo de la dirección, pues surgen espontáneamente de la construcción social.

La cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sean intencionados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal. Higuita (2014) expone los factores que participan en la formación de hábitos en los trabajadores y los mecanismos de gestión cultural que han impactado dichos factores en una organización. Inicialmente, se planteó que una forma en que la gestión cultural tenía una incidencia en la transformación de la cultura fue a través de la formación de hábitos en los trabajadores y al indagar acerca de los elementos que inciden en el hecho de que los trabajadores adquieran un determinado hábito, surgieron siete aspectos:

- Sentido: se cree que haciendo las cosas de determinada manera, las cosas funcionan.
- Procesos cotidianos: las formas de trabajar implican unas guías y unas rutinas en las formas de proceder.
- Ambiente de trabajo: se van adquiriendo ciertos hábitos en la interacción con los otros. Son las formas de comportarse, de interactuar y relacionarse.
- Identificación: mantener el hábito por considerarlo como propio.

- Satisfacción personal: reconocimiento por su valor como persona e importancia en su rol.
- Control social: las personas son conscientes de que hay unas “normas” que son necesarias seguirlas.
- Compenetración con el grupo: los individuos observan los rasgos del grupo, pero son ellos mismos quienes sienten la necesidad de integrarse o sentirse “parte de...”.

4.2.1 Modelos

Existen diversos modelos que explican cómo se generan los cambios en la cultura organizacional. Por ejemplo, el modelo de Kurt Lewin está compuesto por tres etapas en las cuales existen fuerzas positivas que actúan como apoyo y soporte al cambio y, por otro lado, fuerzas negativas que actúan como oposición y resistencia, explicados de la siguiente manera:

- Descongelamiento: significa que las viejas ideas y prácticas se derriten y desaprenden para ser sustituidas por nuevas ideas y prácticas por aprehender. Debe surgir la necesidad reconocida por las mismas personas que las aplican.
- Cambio: se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores, actitudes y conductas por medio de procesos de identificación e internalización.
- Recongelamiento: es la integración de lo aprendido en a la práctica. Se convierte en la nueva forma en que la persona conoce y hace su trabajo. Requiere soporte y refuerzo.

Cualquiera que sea la organización es útil concebirla por medio de tres elementos interrelacionados Allaire & Firsirotu (1992) citado por Higueta (2012):

- i) Un sistema cultural
- ii) Un sistema socioestructural

Los trabajadores con este modelo existen cuatro mecanismos de integración del sistema cultural y los trabajadores. En primer lugar, ocurre que la cultura es dominante y el trabajador la reproduce la exactamente. Por otro lado, la reproducción es parcial y se caracteriza por algunas modificaciones que le imprime el trabajador a su cultura. La tercera variante es la integración metacultural que permite al trabajador predecir los comportamientos de otros. Hasta el último modelo, en el cual no se logra la integración.

Basados en los niveles de cultura propuestos por Schein (1985), a través de ellos se busca describir el proceso de profundización al convertir las conductas (primer nivel) en principios (segundo nivel) y estos en suposiciones básicas (nivel más profundo de cultura). Será muy difícil cambiar un presupuesto arraigado en un grupo (Schein, 1985). De aquí podría pensarse que esta última conversión (pasar de principios a suposiciones básicas) explicaría parte de la interiorización a partir de las manifestaciones culturales.

También, es necesario examinar diversos procesos de inculcación de la cultura a raíz de la socialización de los individuos (Sainsaulieu, 1988). Hay tres procesos principales de esta socialización: la transmisión, el aprendizaje y la prescripción.

- Por transmisión se entiende una serie de prácticas de información, formación y de comunicaciones destinadas a hacer tomar conciencia de valores, modelos y normas en la empresa. Esta transmisión dependerá de la recepción (programa de inducción), de métodos de reclutamiento y de apreciación, pero también de periodos de aprendizaje. Momentos claves donde el individuo comprende lo que

hay que hacer para ser aceptado por los grupos ya constituidos (Sainsauleu, 1997, p. 250).

- El aprendizaje cultural está ligado a la experiencia de cada persona. A raíz de actos habituales en el trabajo, el individuo tiene una experiencia concreta de usos y de maneras de ser o pensar en relación con la experiencia de poder, el juego de las comunicaciones, los procesos técnicos, las formas de convivencia o de grupos espontáneo. Este aprendizaje en materia de comportamientos y de modos de pensar es crucial porque traduce la manera en la que la vida cotidiana interviene para modificar lecciones del pasado.
- La prescripción se refiere a la actividad ideológica de la organización, traducida en visiones del mundo y representaciones del porvenir en mensajes que buscan un dinamismo de la acción colectiva. Se encuentran en las pancartas, tableros, mapas, volantes destinados a promulgar las recomendaciones escritas y las órdenes. Los discursos de los directivos son igualmente difundidos como vectores de la cultura (Shein 1997, p. 250).

De acuerdo con Reginato, Cornacchione & Palomino (2015), los cambios de las organizaciones ocurren principalmente por el deseo de sus administradores, el comportamiento de sus miembros y su cultura organizacional. Según Dominguez, Barbara & Navarro (2009), se pueden mejorar las condiciones de vida de los seres humanos mediante la resolución de conflictos sociales. En la visión de Lewin, la clave para resolver conflictos sociales reside en facilitar el aprendizaje de las personas; además, considera que el cambio no es un evento, sino un proceso de transición de tres etapas, descongelación, cambio o avance y congelamiento, así:

- Descongelación: corresponde a la preparación de los colaboradores por medio de sesiones de sensibilización. Busca incentivar el cambio y mayor participación de

los miembros. En esta fase se analizan todos los pros y contras que acompañarán este proceso. Una vez transcurrido es favorable recompensar o sancionar a los individuos que participaron en el proceso.

- En la segunda etapa, cambio o avance, ocurre cuando ya se realizan los cambios necesarios. De ese modo, las personas avanzan hacia una nueva forma de ser. Esta fase del proceso (cambio o avance) no es fácil de lograr, ya que los trabajadores se encuentran vivenciando un proceso de aprendizaje a partir de los cambios, de modo que requieren tiempo para entender los cambios, adoptarlos y comenzar a trabajar con ellos. El apoyo en esta fase es esencial para su logro, y puede ser mediante capacitaciones o entrenamientos, teniendo siempre en cuenta que los errores forman parte del proceso de cambio.
- La tercera fase o congelación indica estabilidad y permanencia, una vez que los cambios han sido realizados. Se debe cuidar que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio, ya que en esta etapa se busca que los cambios sean aceptados y se conviertan en normas organizacionales formales. En esta etapa se desarrollan nuevos vínculos laborales que se adaptan a las nuevas rutinas de los trabajadores. Alcanzar finalmente esta etapa puede llevar un tiempo considerable.

En general, todos los modelos revisados dependen de la comunicación clara y constante, ya que por medio de esta se pueden exponer los procesos, la finalidad y las ventajas de los cambios por realizar.

El análisis de las deficiencias detectadas en el diagnóstico cultural inicial, la jerarquización de los problemas, la definición de las posibles estrategias y acciones que se ejecutarán, la implementación del programa de intervención y la retroalimentación necesaria como mecanismo de control y seguimiento, brinda la oportunidad de evaluar los cambios y la adherencia de mejoras (Serrate, Portuondo, Sanchez, & Suarez, 2014).

Tres momentos en el proceso de cambio y transformación de la cultura. El primero se relaciona con la descripción de la cultura organizacional como insumo para el cambio. El segundo momento comprende la identificación de las acciones de intervención, las cuales deben corresponder con las situaciones encontradas en la descripción de la cultura y con los objetivos estratégicos definidos en el marco de la implementación de los sistemas de gestión. En este sentido, la alta dirección debe definir los rasgos ideales de la cultura que deben ser desarrollados como producto de la intervención, así las acciones propuestas son específicas para cada organización según los aspectos encontrados en la descripción de la cultura. En el tercero es preciso, después de algún tiempo, realizar un nuevo estudio con el propósito de identificar el efecto de las intervenciones en la modificación de conductas o percepciones asociadas a la cultura organizacional (Vesga, 2013).

4.2.2 Claves en la gestión de la cultura organizacional

En la actualidad no se puede ser ajeno a la globalización, más aún cuando los hospitales buscan ser competitivos y está dentro de sus prioridades tener valores agregados en sus servicios. Las estrategias emergentes buscan perfeccionar su gestión y alejarse de las estructuras jerárquicas, como de los ambientes laborales de estrés y maltrato (Arciniega, 2011). En Colombia, además de responder a las necesidades de modernización, las instituciones de salud tienen el reto de adaptarse a la reorganización del sistema de seguridad social en salud (García & Cavieles, 2011).

Las instituciones de salud se caracterizan por la complejidad estructural y en sus procesos, coexisten diferentes equipos de trabajo, de los cuales depende la calidad de los servicios que prestan (García & Cavieles, 2011). En términos de Danet, March, &

García (2014), gestionar la cultura organizacional implica un mayor desgaste profesional y demanda una gestión organizativa, basada en combinar con éxito la comunicación interna, motivación del equipo, adecuación de objetivos, planificación y seguridad en el trabajo, entre otros aspectos que se revisan en este apartado.

La gestión organizacional también puede ser realizada por medio del cumplimiento de logros, visto desde la conjugación de tres dimensiones (desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad), que la relacionan entre sí para formar el ambiente laboral deseado en el que los colaboradores se sientan a gusto y se comprometan con los objetivos de la organización.

La cultura organizacional es aprendida, compartida, tiene un código simbólico, afecta continuamente la cotidianidad de las personas, es un sistema integrado, se adapta (lo que quiere decir que cambia según la calidad de sus interacciones), se puede valorar en diferentes niveles (grupal, local, regional, nacional), se compone de categorías y ostenta unas reglas propias (García & Cavielles, 2011). La gestión de la cultura necesita de ciertos aspectos para su total desarrollo entre los que se encuentran los recursos económicos, tecnológicos y de apoyo, que definen las posibilidades de planeación y desarrollo de actividades, tal como lo indican Vazquez, Giraldo, Torres, & Serrano (2012). Legar esta responsabilidad en un área, cargo o asesor independiente podría no generar el peso institucional que se requiere, no solo para que las estrategias planeadas tengan todo el aval y el apoyo logístico y financiero que requieren, sino también para que el proceso mismo adquiriera relevancia institucional (Correa, 2014). Un verdadero compromiso por parte de los directivos organizacionales debe llegar más allá de la instauración de políticas y proyectos, debe imponer un liderazgo y ofrecer respaldo institucional. Además, entendiendo que el comportamiento también puede ser considerado como una forma de comunicación, los miembros del nivel directivo constituyen la principal fuente de ejemplo para el resto de los miembros de la

organización, y en palabras de Correa (2014) deben ser los directivos quienes lideren el proceso de cambio.

Mientras que para los funcionalistas la cultura es una herramienta de administración y la cultura en sí misma es una variable susceptible de ser manipulada como se desee dentro de la organización, para la visión interpretativa y simbólica el conocimiento sobre la cultura se concibe a partir de la noción de organización como una realidad socialmente construida que ayuda a sus miembros a dar sentido a las experiencias organizacionales (Arciniega, 2011) (Páramo, 2014).

También, es importante tener en cuenta que para las personas la estabilidad, la estructura y la seguridad son parte fundamental del proceso de adaptación a cualquier sistema social (Vázquez, Giraldo, Torres, & Serrano, 2012). Pertenecer a un grupo social hace parte de las necesidades básicas. Tener empleados alineados con la cultura de la organización en la que trabajan, permite que estos se sientan parte importante y fundamental del desempeño de la misma y, por tanto, creen una filiación, sentido de pertenencia, compromiso y orgullo que hace que los motivan a dar lo mejor de sí para lograr el éxito. Los valores son el pilar de toda cultura, por lo que es necesario que los miembros se sientan plenamente identificados; así se garantiza que trabajen a favor de la consecución de objetivos comunes (Díaz & Hereyra, 2016).

Dentro de todas las consideraciones, la comunicación es el elemento central en cualquier proceso que requiera de la interacción entre dos o más individuos. Toda actividad de una organización requiere de la socialización de determinada información. Además, más allá de los propósitos o intereses de cada persona, su actuar siempre estará condicionado, entre otros factores, por el tipo de comunicación de un grupo (Correa, 2014). Las dificultades en el intercambio de información diagonal, tanto ascendente como descendente, generan insuficiencias en la claridad de los

procedimientos desarrollados por otras unidades y/o facultades para conformar el proceso general, entorpeciendo el cumplimiento de los objetivos (Vázquez, Giraldo, Torres, & Serrano, 2012). Un adecuado proceso de comunicación de valores morales cumple un proceso fundamental en cuanto al logro de la transformación deseada de la cultura organizacional (Correa, 2014).

Existen dos condiciones sociales que son reiterativamente referenciadas como causas que hacen imprescindible el reconocimiento y el manejo de la cultura organizacional. Estos son: la insuficiencia de los sistemas de control burocráticos y las transformaciones de las estructuras sociales de las organizaciones (Gonnet, 2013). Ambos cambios implican la necesidad de modificar los supuestos en los cuales se sustenta el control y la autoridad organizacional.

- Crisis de los modelos de autoridad formal y de control burocrático: propone el paso de una gerencia racional a una gerencia simbólica, pues si los empleados dan significado a su organización es más probable que tomen decisiones a favor de la misma. El elemento humano es el recurso más importante con que cuenta una compañía y la forma de administrar ese recurso no es directamente por medio de informes producidos por un computador, sino mediante el uso de sutiles indicios proporcionados por la cultura.
- Transformaciones de las estructuras sociales: tiene que ver con la emergencia de organizaciones y empresas multinacionales, los modelos de organización en forma de red, los *joint-ventures* y el *outsourcing*. Estos permiten que en la empresa convivan muchas personas que no son empleadas directas de la misma, lo cual afecta la cultura. Así como estas personas están más allá de la organización, también se suman a la misma condición los proveedores y clientes.

Por último, pero sin ser menos importante, la innovación es otra de las claves para la gestión de la cultura organizacional; todas las estrategias no están escritas y para casos especiales, estrategias creativas. La innovación es la clave de la supervivencia organizacional, y, por lo tanto, el estudio de los procesos que apoyan la innovación debe ser una prioridad (Hogan & Coote, 2014) (González, García, Caro & Romero, 2014). Es un proceso circular pues a la vez que la cultura debe promover la innovación, los resultados de esta ayudan a desarrollar la cultura preferida. La innovación acarrea flexibilidad, liderazgo y cambios positivos en los empleados y mayor satisfacción de su parte (Arzanza, Moriano & Morelo, 2013) (Reginato, Cornacchione & Palomino, 2015). Ellos a su vez despliegan esfuerzos significativos en procura de mayores y mejores innovaciones de competencia (Rodríguez, 2010). Los trabajadores pueden innovar con consentimiento de sus superiores (Rus & Rusu, 2015).

4.3 Medición de la cultura organizacional

Como lo expresa Vertela, Paternina, Riañoa, & Pereira (2013), así como el concepto de cultura organizacional ha variado con el paso de los años, desde su asociación a las ciencias humanas, su disociación con clima organizacional hasta la relación con diferentes variables de las organizaciones, la forma de medirlo también ha cambiado, por lo que actualmente no se puede medirlo igual que en el pasado. (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2015). De esta forma, es de gran importancia entender que el proceso de madurez de este constructo ha sido lento, pero su auge actual ha motivado a que se varios autores consideren plantear procesos de medición en diversos contextos.

Así han surgido instrumentos para establecer las características de la cultura organizacional en casos específicos, ninguno es completamente correcto, pero el objetivo

de todos es describir la realidad con exactitud, ser válido y además que pueda integrar y organizar la mayoría de las dimensiones propuestas. Bonavia, Prado, & Garcia (2010) realizaron una revisión sobre los instrumentos y sus autores obteniendo los resultados descritos a continuación:

Tabla 4 Autores interesados en estudiar los instrumentos sobre cultura organizacional

Revisiones sobre instrumentos de CO	Instrumentos traducidos al español	Instrumentos desarrollados en español
<ul style="list-style-type: none"> - Price y Mueller (1986) revisaron cerca de 300 medidas de diferentes constructos organizacionales incluida la cultura. - Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000) hallaron 18 escalas publicadas solo en el periodo que oscila entre 1975 y 1992. - Scott, Mannion, Davies y Marshall (2003) hicieron la revisión de herramientas para la evaluación de la cultura organizativa y el clima, en especial referidas a los hospitales y ambientes médicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kimberly y Cook (2008) revisión sobre diferentes constructos organizacionales e instrumentos de medición. - "The Kilman-Saxton Culture-Gap Survey" (Kilman y Saxton, 1984) en Rodríguez (2005). - "Organizational Culture Inventory" (Cooke y Lafferty 1987), el cual se puede conseguir contactando con la consultora Human Synergistics que dispone de los derechos sobre el mismo. - "The FOCUS Questionnaire" (Van 	<ul style="list-style-type: none"> - Bonavia y Quintanilla, 1996 - Marcone y Martín, 2003 - Martínez, 1994 - Reyes y Zambrano, 1991 - Sánchez y Alonso, 1997 - Topa, Morales y Palací, 2005

	Muijen et al., 1999), el cual fue elaborado en varios idiomas.	
--	----------------------------------------------------------------	--

Fuente: Bonavia, Prado, & García (2010)

Existen diversos instrumentos utilizados para la medición de la cultura organizacional, entre estos, Trigo & Buey (2003) describen los siguientes: Inventario de Cultura Organizacional Innovadora (Reyes & Zambrano, 1991); Diagnóstico de la Cultura Organizacional (Harrison y Stokes, 1992); Cuestionario de Cultura Organizacional (García, 1994); Organizational Culture Survey (Denison, 1999).

Tabla 5 Variables utilizadas en la medición de la cultura organizacional

Autores	Reyes y Zambrano, 1991	Harrison y Stokes, 1992	García, 1994	Denison, 1999	Garmendia, 1994
Variables	<ul style="list-style-type: none"> -Bajo control y autonomía -Estimulación y recompensa de la creatividad -Orientación al cambio -Comunicación abierta y fluida -Alto compromiso -Preferencia por trabajar en equipo -Alta seguridad y confianza -Orientación a la toma de riesgos -Desafío de las reglas -Metas comunes 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación del poder -Roles -Logros y apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo y autoridad -Toma de decisiones y delegación -Comunicación -Motivación -Calidad de vida -Trabajo en equipo -Conflicto -Honestidad -Relaciones interpersonales -Confianza -Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> -Adaptabilidad (cambio creativo, enfoque de Participación y aprendizaje organizacional) -Misión (dirección estratégica, metas y objetivos y visión) -Consistencia (valores, adaptación, coordinación de integración) -Ambiente (facilitador, orientación de equipo, capacidad de desarrollo) 	<ul style="list-style-type: none"> -Participación -Autorrealización -Seguridad -Conocimiento -Prestigio -Eficacia organizativa

	<ul style="list-style-type: none"> -Apertura -Apoyo a la diversidad -Valoración del recurso humano -Motivación e interés por el trabajo 		<ul style="list-style-type: none"> -Organización -Compromiso organizacional -Respeto -Calidad total 		
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Fuente: adaptada de Trigo & Buey (2003)

Sin embargo, entre los instrumentos más destacados y utilizados para el estudio de la cultura organizacional encontramos Organizational Culture Assessment Instrument de Cameron y Quinn y Organizational Culture Survey de Denison, los cuales se describen a continuación.

4.3.1 Instrumentos

Organizational Culture Assessment Instrument

Varios investigadores han utilizado la herramienta denominada Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), el cual es un instrumento validado y utilizado en diferentes entornos y fue desarrollado por los profesores Robert Quinn y Kim Cameron de la Universidad de Michigan.

Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo Competing Values Framework (CVF).

Ruiz, Ruiz & Martínez (2012) explican este modelo así: se definen cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones. La primera dimensión, estabilidad versus flexibilidad, es sobre si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna o tenga una orientación externa. Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el

modelo distingue cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado, definidas en función de seis rasgos que pueden ser utilizados como señales con el fin de ayudar a las personas a reconocer los valores culturales de su organización. Estas son: 1) las características dominantes de la organización; 2) el estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización; 3) la gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados; 4) el vínculo organizacional o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida; 5) el énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización; y, por último, 6) el criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización.

Una organización que está dominado por la cultura clan concede una gran importancia al trabajo en equipo, la participación, el consenso, la moral y la lealtad. El éxito se define en términos de sensibilidad a los clientes en las organizaciones orientadas a la cultura clan. Por otro lado, la cultura adhocracia fomenta la creatividad, la experimentación, la innovación y la iniciativa individual; creando productos únicos y siendo un líder de productos. En cuanto a la jerarquía, se refiere a una organización que tiene una estructura formal, reglas y políticas formales. El éxito se define en términos de la entrega confiable y sin problemas. Por último, en la cultura de mercado, la cultura se centra en la realización del trabajo que trae la competencia orientada a objetivos a largo plazo, los cuales son principalmente reputación y liderazgo.

Glufke & Carvalho (2015) realizaron una encuesta *online* en la que diversos profesionales respondieron y de la cual se concluyó que las culturas que menos permiten un acto de autenticidad son las de resultados y jerárquica. La cultura que mayor permite la autenticidad es la innovación seguida por la de clan. Esto se relaciona ya que en la innovación las personas tienden a ser más creativas para la búsqueda de nuevas alternativas e ideas de productos y así seguir incorporando en el mercado; en cambio, en

la cultura tipo jerárquica las personas tienden al cumplimiento de normas y procesos sin la posibilidad de exponer sus ideas.

De igual manera se evidenció que a mayor cargo en una empresa, hay más posibilidades de actos de autenticidad.

Organizational Culture Survey

Durante la última década, el doctor Daniel Denison, profesor de comportamiento organizacional en la Universidad de Michigan Business School, ha realizado una serie de estudios que examinan la relación entre la cultura organizacional y la eficacia organizacional. La investigación del profesor Denison se encuentra en su libro *Cultura Corporativa y Eficacia Organizacional*. Su investigación ha descubierto una relación persistente entre cuatro rasgos culturales de las organizaciones y el desempeño empresarial de las organizaciones. Estos cuatro rasgos (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión) son la base del modelo subyacente a la encuesta de cultura organizacional de Denison.

De acuerdo con la guía facilitadora de Denison & Neale, la encuesta es un instrumento de 60 ítems que está diseñado para dar un análisis simple, pero completo de la cultura de una organización mediante la evaluación de los rasgos culturales subyacentes y las prácticas de gestión que influyen en el rendimiento empresarial. Después de que los miembros de la organización completen la encuesta, los datos se devuelven a un centro de puntuación. Los resultados se presentan en un informe resumido que incluye el perfil gráfico de la organización, un informe de partidas individuales que resume las puntuaciones de la organización en cada artículo individual y una lista de características que pueden ser apropiadas para la organización.

En lo que respecta a la estructura del cuestionario, este se compone de 12 subescalas o índices que se agrupan en cuatro dimensiones o rasgos culturales. Denison (2001) las describe así:

Implicación (Involvement): las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que está directamente relacionado con los objetivos de la organización. En el cuestionario, estos aspectos están medidos por las tres subescalas siguientes:

- Empowerment (Empoderamiento): los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (ítems 1 al 5).
- Trabajo en equipo (Team Orientation): el valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, de esta manera todos los empleados se sienten responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos (ítems 6 al 10).
- Desarrollo de capacidades (Capability Development): la organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio (ítems 11 al 15).

Consistencia (Consistency): la investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las

personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.

Este rasgo cultural es medido a través de los siguientes tres índices:

- Valores centrales (Core Values): los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas (ítems 16 al 20).
- Acuerdo (Agreement): los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren (ítems 21 al 25).
- Coordinación e integración (Coordination and Integration): diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo (ítems 26 al 30).

Adaptabilidad (Adaptability): las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus

clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural se mide a través de tres subescalas:

- Orientación al cambio (Creating Change): la organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios (ítems 31 al 35).
- Orientación al cliente (Customer Focus): la organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes (ítems 36 al 40).
- Aprendizaje organizativo (Organizational Learning): la organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades (ítems 41 al 45).

Misión (Mission): quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que definen las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión precisa de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Los tres índices que componen esta dimensión son:

- Dirección y propósitos estratégicos (Strategic Direction and Intention): claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en cómo todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización (ítems 46 al 50).
- Metas y objetivos (Goals and Objectives): a la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo (ítems 51 al 55).
- Visión (Vision): la organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección (ítems 56 al 60).

Esta herramienta está disponible a la comunidad sin costo.

4.3.2 Experiencias de caracterización de la cultura organizacional en hospitales y hospitales universitarios

Cultura organizacional en un centro de salud académico

En este estudio exploratorio con el CVF (Ovseiko, 2012), los investigadores diseñaron el estudio como parte de un esfuerzo mayor para mejorar la relación de colaboración entre la Universidad y el NHS Trust. El objetivo fue evaluar y medir las percepciones de los médicos académicos y científicos de la NHS Trust y la Universidad de Oxford en relación con la cultura actual y futura preferida de las dos organizaciones asociadas.

La percepción del perfil cultural actual del NHS Trust se caracterizó por la cultura dominante, jerárquica, culturas racionales y la cultura empresarial. Ninguna cultura dominante es evidente en el perfil actual de la Universidad según la percepción de los encuestados; es relativamente equilibrada, con fuertes culturas racionales y empresariales, y de moderada a fuertes culturas jerárquicas y de equipo. La cultura compartida entre el NHS Trust / Universidad demostró que los encuestados preferirían desarrollar a través de las dos organizaciones dentro de los próximos cinco años hacer hincapié en la cultura de equipo, culturas empresariales y en menor grado la racional.

La cultura preferida a futuro pone menos énfasis en el arquetipo de la cultura jerárquica. Por lo tanto, las áreas de discrepancia, de mayor a menor, entre la cultura actual de ambas organizaciones, particularmente el NHS Trust y la futura deseada de ambas organizaciones, son emprendedora, equipo, jerárquica y la cultura racional.

Los resultados mostraron que, independientemente de su empleo, ya sea con el NHS Trust o la Universidad-académica sustantiva, médicos y científicos compartieron preferencias por el tipo de cultura que se debe desarrollar a través de las dos organizaciones dentro de los próximos cinco años, si la misión de la medicina académica se quiere cumplir con éxito.

Diagnóstico de la cultura organizacional en un hospital de zona en Durango

El objetivo de esta investigación de Villarreal et al. (2012) fue diagnosticar la cultura organizacional tanto del personal como de los directivos del Hospital General de Zona con Medicina Familiar n.º 1 (HGZMF n.º1) del Instituto Mexicano del Seguro Social Delegación Estatal en Durango. Para ello, emplearon el modelo propuesto por Cameron y Quinn, y luego de realizar el diagnóstico, encontraron las culturas organizacionales dominantes actuales, así como las deseadas o preferidas. Los resultados obtenidos

demonstraron que tanto para el personal como para los directivos, las características dominantes de la cultura para el momento de la investigación correspondían a una cultura organizacional jerárquica en primer lugar, seguida por la cultura de mercado quedando en tercer lugar la cultura de clan y por último la cultura adhocrática, lo que correspondió a una organización madura de acuerdo a los postulados referentes. En cuanto a la cultura deseada, también coincidieron (personal y directivos) en el orden de importancia para las culturas organizacionales, quedando como cultura dominante, en ambos casos la de clan, seguida por la adhocrática, en tercer lugar la cultura de mercado y en último lugar la jerárquica. A partir de los resultados, los autores formularon recomendaciones para fortalecer el hospital y orientar el quehacer de la gerencia.

Cultura organizacional en los hospitales privados Natal / RN

Este estudio de Medeiros & Arimatés (2010) tuvo como objetivo caracterizar la cultura organizacional de los hospitales, haciendo hincapié en las prácticas y los valores de la organización. La metodología utilizada en el estudio fue de carácter descriptivo y explicativo. La investigación se produjo mediante la aplicación del Instrumento de Brasil para Evaluación de la Cultura Organizacional – IBACO desarrollado por Ferreira et al. (2002). Este instrumento tiene 30 artículos distribuidos por igual en los seis factores discutidos. Entre los factores, tres tienen valores relacionados que son el profesionalismo, satisfacción, cooperativo, competitivo y profesional y el bienestar de los empleados. Los otros tres están relacionados con las prácticas que son la integración externa, la recompensa y la formación y la promoción de las relaciones interpersonales.

El instrumento tiene una escala que mide la actitud de la persona a la escala de Likert. Se aplicó a 283 sujetos distribuidos en tres hospitales de la red privada Natal / RN. Los resultados del estudio fueron analizados utilizando el *software* de estadística SPSS, con el análisis factorial multivariante.

De este análisis se obtuvieron cinco factores distribuidos entre las prácticas y valores de la organización, que eran las prácticas de recompensar y la formación; integración externa y la promoción de las relaciones interpersonales; y los valores de la satisfacción, el bienestar y la cooperación de los empleados y el profesionalismo competitivo. En general, la práctica que se destacó fue la recompensa y la formación, mientras que el valor más destacado fue la satisfacción, el bienestar y la cooperación de los empleados.

5. Conclusiones y recomendaciones

La comprensión de la cultura organizacional es importante para todos en una organización, pues influye en la forma en que las organizaciones reaccionan ante las cambiantes demandas del ambiente y tiene asociación con el cumplimiento de sus objetivos y la calidad de sus resultados. Las investigaciones sobre su relevancia para lograr mejor desempeño y competitividad de las organizaciones no son escasas. Sin embargo, en el caso de Colombia aún falta profundizar más en el tema (Ruiz & Naranjo, 2012), específicamente los hospitales universitarios.

Lograr un tipo de cultura organizacional no es un proceso rápido, requiere de trabajo constante y consciente, pero es posible lograrlo. Realizar cambios en la cultura organizacional se ha considerado por diversos autores quienes han definido formas de comprender cómo ocurren los cambios y cómo se pueden estructurar intencionalmente. Gestionar la cultura organizacional es prometedor para cualquier organización, siempre y cuando se seleccionen correctamente los mecanismos para lograrlo. La evidencia respalda las recomendaciones, aunque no todas las recomendaciones son válidas para todas las organizaciones. En las instituciones de salud la cultura organizacional se ve influida por aspectos del entorno (económico, legal, de desarrollo tecnológico, asociados

a las políticas, la religión y las concepciones morales). Por lo tanto, la cultura no debe considerarse únicamente a partir de sus características internas (Ortega, et al., 2015).

Debe existir dentro de la organización personas interesadas en motivar la construcción de la cultura organizacional adecuada de acuerdo con la misión de la empresa. Los directivos tienen un rol inevitable, sin embargo, esa cultura también responde a la construcción colectiva y otros factores que escapan de ser controladas. Por tanto, es necesario que todos los integrantes se alineen y consideren legítimo el deber cambiar o mantener determinadas creencias, valores, costumbres y hábitos que los identifican. Es necesario, entonces, que la organización disponga de líderes en todas sus dependencias y espacios, que demuestren mediante el ejemplo la cultura deseada. Las características de la cultura organizacional impactan directamente en el funcionamiento y productividad de las organizaciones a través de la capacidad para incidir en las conductas y actitudes de los trabajadores (Larrazabal, Aranda, & Topa, 2015).

Los directivos deben estar preparados para interesarse por aspectos de todo tipo en la búsqueda de la cultura deseada, desde la atención en salud, la ética médica, el desempeño de los grupos y su asociación con las respuestas de los pacientes, la ira, los rumores y las idiosincrasias (Ortega et al., 2015). Más aún, cuando existe un dilema permanente en los hospitales universitarios al intentar definir el límite entre la prioridad del paciente y el de quien quiere enseñar la medicina en el paciente (Ortiz, 2016). El comportamiento ético en la empresa tiene valor por sí mismo, pero genera temores partir de allí (Ruiz, Ruiz, & Martínez, 2012).

En todo el mundo, las dos últimas décadas se han caracterizado por un aumento en el número de fusiones entre proveedores de atención médica, incluyendo algunos de los hospitales universitarios más prestigiosos y centros de salud académicos. (Ovseiko, 2012). Hay retos en preservar una cultura más deseable en las integraciones, mejorar y

alinearse las culturas académicas y clínicas. El éxito puede encontrarse en la mejor práctica actual, buena voluntad y un ideal casi idéntico de la cultura preferida en el futuro.

Siendo el hospital universitario la mejor aula para los estudiantes de las ciencias de la salud, la práctica es esencial. Para el hospital representa un reto con tareas inacabables, pues la atención siempre es susceptible de ser perfectible. Se debe garantizar procesos claros, enmarcados en la planeación, ejecución y el control oportuno y ágil. La infraestructura debe apoyar y ser coherente con los procesos. (Sastre, Garcia, & Panencia, 2014) (Abdullah, Shamsuddin, Wahab, & Hamid, 2014). Evidentemente, para gestionar la cultura se requiere de recursos. Los recursos humanos son los más difícil de sustituir, pues cada persona cuenta con habilidades, destrezas y/o capacidades organizacionales que componen un recurso estratégico para desempeño de un grupo de trabajo y de la organización (Ruiz, Ruiz, & Martínez, 2012). También, se debe disponer de tiempo, recursos físicos y económicos. Muchas consideraciones sobre la propia cultura se pueden intervenir a partir de la forma en que se comunican las personas dentro de la organización, la imagen institucional, los espacios en los cuales se construye la cotidianidad y las herramientas disponibles, entre muchas otras intervenciones que requieren sin duda de todos los recursos usuales y otros.

Como ya se ha explicado, para crear e impulsar una cultura organizacional cuyos ejes sean la excelencia, la calidad y el desarrollo del talento humano de los equipos de trabajo, el HUN debe iniciar reconociendo la cultura actual. En la propuesta de creación se anticiparon algunas consideraciones sobre cómo se podía desarrollar la cultura del hospital ya en funcionamiento, asociadas a las historias, rutinas y paradigmas. Ahora el HUN debe realizar un diagnóstico de la cultura que se ha desarrollado y, como en la etapa temprana de funcionamiento, poder elegir las mejores estrategias para conseguir la cultura deseada.

Es considerado reduccionista ver la organización desde una sola perspectiva, sin darle espacio a otro tipo de teorías que puedan surgir en los procesos investigativos (Vasquez, 2016). No obstante, es necesario plantear un horizonte claro de lo que se desea y desde donde se parte en relación al HUN.

Este trabajo recomienda utilizar para el diagnóstico del HUN el instrumento de Cameron y Quinn (1999), pues además de establecer los elementos a partir de valores, permite obtener una idea sobre la cultura deseada. Desde el análisis que permite el instrumento podría considerarse que no existen culturas buenas o malas, pero la organización debe evaluar las ventajas y desventajas que le ofrece cada una de ellas con el fin de trabajar en pro de aquellas que mejores resultados le provean, por ejemplo, una cultura rígida se asocia con favorecer el capital intelectual (Nuñez, Mercado & Banegas, 2015).

Se encontró que el modelo de Kurt Lewin para gestionar la cultura puede ofrecer ventajas operativas, por lo cual el HUN podría adoptar la propuesta general de cambios organizacionales y de implementación de controles gerenciales de Reginato, Cornacchione, & Palomino (2015) para iniciar el descongelamiento. Así pues, las siguientes son actividades consideradas pertinentes a la luz de la revisión y coherentes con los mecanismos de gestión propuestos para el HUN en la propuesta de su creación y otras consideraciones extraídas de la revisión.

- Diseñar los papeles y responsabilidades de todos los trabajadores de la compañía, principalmente de los administradores y directivos.
- Definir los niveles de poder y autoridad de cada posición y de cada empleado, especialmente para las posiciones de gestión (administradores).

- Formalización de cuadros organizacionales, relaciones entre posiciones y definiciones organizacionales, con la finalidad de establecer formalmente los niveles de poder y autoridad de la compañía.
- Diseñar información descentralizada y el análisis de los diferentes niveles descentralizados de toma de decisiones, acción que busca dar respuesta a interrogantes como: ¿quién podrá tener acceso a informaciones operacionales, de gestión y estratégicas?, ¿quién puede y debe tomar decisiones sin consultar a sus superiores (grado de autonomía)? y ¿a qué niveles jerárquicos deberían ser comunicadas las decisiones estratégicas? Estos interrogantes deberían ser diseñados, contestados y distribuidos entre los miembros del HUN durante las actividades armoniosamente, para comenzar a establecer una cultura organizacional formal.
- A través de reuniones de evaluación periódicas, se debe instalar un estilo de participación (participativo y a veces consultivo). Resaltar la importancia de incrementar la participación en las actuales y futuras reuniones. Se recomienda que las reuniones participativas, en las cuales se formulan comentarios y sugerencias para la corrección de las fallas de cumplimiento entre lo planificado y lo realizado.
- No solo los administradores o los coordinadores de la compañía deben asistir a las reuniones donde se presentan los resultados, sino todos los trabajadores y líderes de la empresa que participan en las reuniones y los programas. Con esta acción se busca ayudar con la instalación de un estilo de dirección para un grupo participativo y consultivo que más adelante resulta en mejor desempeño operativo y financiero. Esta afirmación se basa en los resultados

- de estudios que demostraron que el estilo de dirección tiende a ser una de las mejores prácticas de gestión adoptadas por las empresas.
- Planificar formalmente las acciones. Se recomienda comenzar a adoptar una cultura de presupuesto, que involucre a los directivos con los objetivos organizacionales de largo plazo. También, se debe difundir la planificación estratégica formal que contempla tiempos, acciones y otros conceptos relacionados con las metodologías utilizadas con buenas prácticas de dirección y gestión.
 - Se recomienda implantar un sistema de objetivos no solo para la compañía como un todo, sino también para cada una de las áreas.
 - Es primordial enfocarse en el área de presupuesto y seguimiento financiero. Involucrar todos los integrantes de la organización con los objetivos en este componente aumenta el sentido de pertenencia y de responsabilidad con los recursos.
 - Generar un sistema formal de evaluación de desempeño, con criterios claros y coherentes con un sistema de incentivos adecuado a las expectativas y necesidades de los integrantes de la organización. La motivación es un elemento fundamental para la gestión de cultura organizacional la cual está relacionada con los valores de sus trabajadores (Muñoz & Castillo, 2013).
 - Garantizar buenas prácticas organizacionales tales como programas continuos de capacitación gerencial (talleres, tutoriales, cursos de formación, etc.) centrados en: gestión de cambio y gestión de excelencia; gestión de personas relacionado con el plan de carrera, carrera organizacional y retribuciones, basado en competencias y resultados, así como sobre un programa de reclutamiento, mantenimiento y retención de talentos; desarrollo

de cursos y capacitaciones para implementar los cambios relacionados con el modelo de gestión.

- Crear un sistema informativo sólido que permita difundir las ideas claves para el actuar dentro de la organización, debe ir asociado al sistema tecnológico. Esta recomendación apoya las acciones que buscan alcanzar una definición clara sobre la misión, la visión, los valores y otros aspectos importantes del HUN, y tiene que ver con el establecimiento de normas y controles internos, ejecución y socialización de planes de mejora, divulgación regular de informaciones básicas sobre operaciones, capacitación y asesoramiento.
- Armonizar los equipos de trabajo permite mejor comunicación y mejores resultados; el equipo armonizado ejerce sus funciones y respeta las normas. Además, facilita el reconocimiento y crédito por las actividades realizadas (Danet, March & García, 2014).

6. Bibliografía

- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D. C. (19 de Enero de 2011). *Consulta de la Norma*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41355>
- 1164, I. (3 de Octubre de 2007). *Alcaldia de Bogotá*. Obtenido de Alcaldia de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=26903>
- 2376, L. (1 de junio de 2010). *ministerio de salud*. Obtenido de ministerio de salud y proteccion social: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%202376%20DE%202010.pdf
- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140-147.
- Alberto, A. C., Adriana, P., Rocío, R., Claudia, S., Alejandra, B., & Patricia, C. (2008). Modelo académico de hospital universitario. *Medicine & health*, 20-36.
- Allaire, & Firsirotu. (1992). Cultura Organizacional. En Allaire, & Firsirotu, *Cultura Organizacional* (págs. 8-11). New York: Legis.
- Angelillis, D. (2008). La atención al paciente y el mercado hospitalario: Una alianza estratégica como alternativa para el incremento de los recursos económicos de los hospitales del departamento de Caldas . *Trabajo de Grado Unal*.
- Arciniega, R. S. (2011). Hacia la caracterización de las culturas organizacionales . *Debates de Sociología*, 5-25.
- Arteaga, J. M. (2014). Propuesta de creación Hospital Universitario Universidad Nacional de Colombia. *Morfología*, 12-51.
- Arzanza, G., Moriano, J. A., & Morelo, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 45-50.
- Ashkanasy, Broadfoot, & Falkus. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sidney: Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 44-55.

- Bonavia, T., Prado, V., & Garcia, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Suma Psicológica*, 15-32.
- Calderon, G. (1999). Cultura organizacional: su concepcion, sentido y significado . *Decision administrativa*, 17-26.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2010). An introduction to changing Organizacional culture. En K. Cameron, & R. Quinn, *Diagnosing and changing Organizacional culture* (págs. 1-25). San Francisco: Jossey Bass.
- Cantillo, J. C. (2013). Incidencia de la Cultura Organizacional en el desempeño . *Trabajo de Grado*, 1-34.
- Carrada, T. (2002). La Cultura organizacional en los sistemas de salud ¿Por qué estudiar la cultura? *Revista medica*, 203-211.
- Chiavenato. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. En I. Chiavenato, *Introduccion a la teoria general de la administracion* (págs. 50-62). Cuajimalpa: McGraw-Hill.
- Cifuentes, R. E., García-Ubaque, J. C., & Palencia-Sánchez, F. (2014). Construyendo el Hospital de la Universidad Nacional de Colombia: conciliando lo social y. *Opinions, debates ans controversies*, 641-643.
- Correa, J. S. (junio de 03 de 2014). Contribución al fortalecimiento del entorno ético en las organizaciones. *GTA Ethos- Ética Empresarial y Empresariado Social*, 1-171.
- Danet, A., March, J. C., & García, I. (2014). Comunicación, participación y liderazgo en la percepción del clima emocional en un hospital universitario de Andalucía, España. *Artigo*, 546-558.
- DeCS. (7 de septiembre de 2016). *Descriptores de ciencias de la salud*. Obtenido de Descriptores de ciencias de la salud : <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>
- Díaz, I., & Hereyra, O. (2016). Elementos para la cultura Organizacional y estrategia: Caso google. *Tarbajo de Grado Universidad Rosario*, 10-48.
- Dominguez, Barbara, & Navarro. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista medica electronica*, 3-7.
- Estrada, J. G., Pupo, J. C., Rodríguez, Y. B., & Andalia, R. C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Ferro, J., David Bernal, L. T., & Noriega, P. (2017). Caracterizacion de la Cultura Organizacional en una institucion de educacion Superior. *Psicogente*, 105-120.

- Florido, c., & Jaun Jimenez, I. S. (2011). Obstáculos en el camino hacia Bolonia: efectos de la implantación del Espacio Europeo de la Educación Superior (EEES) sobre los resultados académicos. *Educación*, 629-656.
- Garcia, J. C., & Cavieles, C. (2011). Cultura organizacional en hospitales. *Salud historia sanidad*, 1-13.
- Glufke, G., & Carvalho, M. (2015). Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 48-70.
- Gonnet, J. P. (2013). la observacion de la cultura en sistemas organizacionales. Una hipotesis. *Revista Mad*, 34-46.
- González, J., García, L., Caro, C., & Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovacion, gestion de los recursos y generacion de ideas practicas para gestionar la innovacion en empresa. *Pensamiento & Gestión*, 109-135.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 60-76.
- Higuita, D. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de Negocios*, 29-38.
- Higuita, D., & Leal, J. (2010). Microculturas y cultura organizacional: Construccion dialectica en la organización. *Investigacion y reflexión*, 151-167.
- Hofstede, G. (1978). Value Systems in Forty Countries: Interpretation, Validation and Consequence for Theory. En G. Hofstede, *Value Systems in Forty Countries: Interpretation, Validation and Consequence for Theory* (págs. 389-407). Eckensburger: European Institute for Advanced Studies in Management.
- Hogan, S., & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 1609-1621.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H., Harrison, S., Kontehe, F., & Walshef, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 115-125.
- Larrazabal, J. P., Aranda, M., & Topa, G. (2015). Influencia de la Cultura Organizacional de las Unidades de enfermeria en la intencion de premanencia y las conductas de ciudadanía: un estudio multimuestra. *Accion psicologica*, 59-72.
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial Entramado. *Entramado*, 96-105.

- Muñoz, Ó. A., & Castillo, R. M. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de administración*, 259-283.
- Nuñez, M., Mercado, P., & Banegas, R. (2015). Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. *Conciencia Tecnológica*, 5-11.
- Ortega, A. O., Corona, J. R., Hernández, E. S., Montaña, O., Garnica, J., Garduño, S. A., y otros. (2015). A systemic model of analysis of organizational culture in health care services. *Nova Scientia*, 321-342.
- Ortiz, J. G. (2016). Hospitales universitarios en Colombia: desde Flexner hasta los centros académicos de salud. *Repertorio de Medicina y Cirugía*, 50-58.
- Ovseiko. (2012). Cultura organizacional en un centro de salud académico: Un estudio exploratorio El uso de un Conflicto de Valores Marco. . *Academic Medicine*, 709-718.
- Páramo, D. (2014). Cultura y analisis organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 7-10.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). organizational culture. En T. Peters, & R. Waterman, *In search of excellence* (págs. 50-56). Chicago: Collins Business Essentials .
- Ramírez, M. A., Salgado, P. M., & Rivero, R. A. (2015). Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. *Conciencia Tecnológica*, 4-11.
- Reginato, L., Cornacchione, E., & Palomino, M. N. (2015). Rediseñando la alta administración de la empresa: revolución del equipo y preparación para controles gerenciales. *Suma de Negocios*, 42-51.
- Reyes, A., & Zambrano, P. (1991). Un instrumento para medir la cultura organizacional innovadora. *Tesis Doctoral Universidad Santiago de Chile*, 20-40.
- Rivera, O. V. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. . *Entramado*, 66-80.
- Rodriguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista Ciencias Sociales*, 619-641.
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2012). Culturaorganizacional etica y generacion de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17-31.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusion de revistas científicas. *Diversitas*, 285-307.

- Rus, M., & Rusu, D. (2015). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 565-569.
- Sainsaulieu, R. (1988). Organisation, culture et développement. En R. Sainsaulieu, *Organisation, culture et développement*. (págs. 20-27). Paris: Amphitheatre.
- Sastre, R., Garcia, J. C., & Panencia, F. (2014). Building the National University of Colombia Hospital: Reconciling social and academic aspects. *Opinios debates and controversies*, 641-646.
- Schein. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 109-119.
- Schein, E. (1985). Organizational culture and leadership. En E. H. Schein, *Organizational culture and leadership* (págs. 3-17). San Francisco: Jossey-bass.
- Serrate, A., Portuondo, L. A., Sanchez, N., & Suarez, R. (2014). Evaluacion de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingenieria Industrial*, 2-12.
- sss. (ss). ss. ss, ss.
- Trigo, R. M., & Buey, F. M. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 292-299.
- Vasquez, O. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 66-80.
- Vázquez, J. F., Giraldo, D. B., Torres, L. A., & Serrano, P. N. (2012). Caracterizacion de la cultura Organizacional de una institucion educativa superior. *Psicogente*, 105-120.
- Vertela, A. d., Paternina, C. D., Riañoa, H. E., & Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 350-355.
- Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Guillermo de Ockham*, 89-100.
- Wietecha, M., Lipstein, S., & Rabkin, M. (2009). Governance of the Academic Health Center: Striking the Balance Between Service and Scholarship. *Academic Medicine*, 170-176.