

GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO NACIONAL DE COLOMBIA.

Carol Margeth Calderón Romero.^{a,1,*}, Laura Camila Sánchez Rodríguez.^b, Juan Carlos Garcia-Ubaque^c

^aEnfermera, Especialista en Administración en Salud Pública – Universidad Nacional de Colombia .

^bEnfermera, Especialista en Administración en Salud Pública – Universidad Nacional de Colombia.e-mail: lcsanchezr@unal.edu.co

^cMD MSc PhD Profesor Titular Departamento de Salud Pública Universidad Nacional de Colombia.e-mail:jcgarciau@unal.edu.co

Resumen

RESUMEN Introducción: La complejidad hospitalaria y educativa convierte el hospital universitario en un laboratorio de interacción social donde la cultura organizacional influye en el desempeño y logro de los objetivos. Objetivo: Realizar una revisión de la producción bibliográfica 2010 – 2017, relacionada con la cultura organizacional a nivel hospitalario. Método: Con base en un análisis previo, se definieron parámetros de categorización y sistematización de la información. Se establecieron las áreas de énfasis que resultaron comunes entre los autores, con ello se reconstruyó el discurso acerca de la construcción de la cultura organizacional en hospitales de alta complejidad. Resultado: Las definiciones de caracterización y gestión de cultura organizacional hospitalaria son diversas y variadas. Cada organización debe hacer un trabajo consciente de análisis para seleccionar las estrategias pertinentes que lo conduzcan a tener la cultura deseada. Discusión: Se plantean recomendaciones para orientar la gestión de la cultura organizacional en el Hospital Universitario Nacional de Colombia.

. Copyright © Publicado por www.agenf.org. Todos los derechos reservados.

Palabras Clave:

Cultura organizacional, administración hospitalaria, administración del personal en salud centros médicos académicos, hospitales universitarios,

1. 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” (1). 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 (2); entonces, los elementos culturales pueden facilitar o dificultar estos cambios. Lograr cambios en la cultura organizacional de cualquier institución requiere de un proceso de ruptura, transformación, perturbación o interrupción. (3). Los cambios pueden ser aprendidos, compartidos, integrados o adaptados a una organización, por medio de procesos de aculturación, transculturación, enculturación o deculturación (4). El

reconocimiento de su importancia en la gestión de las organizaciones hospitalarias ha crecido dada la complejidad de recursos estructurales, físicos, humanos, administrativos y económicos, que desde un enfoque sistémico tienen estas instituciones para desarrollar procesos coordinados, que permitan la atención en salud con eficiencia, eficacia y efectividad. Un creciente cuerpo de literatura demuestra que la cultura organizacional hospitalaria contribuye a la variación 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 (5). 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, por lo que se requiere profundizar en la literatura disponible sobre perspectivas de gestión de la cultura organizacional antes de proponer un método definitivo ante casos específicos .

2. Materiales y Métodos

Se realizó una revisión de la producción bibliográfica publicada entre los años 2010-2017 en las fuentes Repositorio de la

* Autor en correspondencia.

Correo electrónico: cmcalderonr@unal.edu.co (Carol Margeth Calderón Romero.)

¹Nota al pie para el autor 1

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.

La información se llevó a tablas Excel® para facilitar su comparación y análisis, el cual se realizó mediante discusiones grupales entre los autores con tres criterios: conceptos básicos, instrumentos utilizados y asociación de las variables al contexto

3. Resultados

3.1. Componente sociodemográfico

Se analizaron un total de 50 artículos considerando la pertinencia del referente teórico, así como los resultados y experiencias registradas y su aporte para la gestión hospitalaria.

Los autores coinciden en señalar que como elementos de la cultura organizacional los aspectos que forman parte y a la vez estructuran el pensamiento cotidiano, sirviendo de pautas de análisis al interior de la organización y que incluyen no solo los elementos formales como reglamentos internos, escala jerárquica o puesto de trabajo, entre otros, sino que incorpora las relaciones sociales, personales y espontáneas entre los empleados, que repercuten sobre la realidad final de la organización (6), por lo que “se reconocen dos elementos en la cultura: los concretos o materiales y los simbólicos o espirituales” (3).

En consecuencia se pueden señalar como dimensiones o características predominantes: liderazgo organizacional, gestión de los empleados, cohesión institucional, énfasis estratégico y criterios de éxito (7), lo mismo que: estrategia, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo, características organizacionales, fundadores y propietarios y ambiente, 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 (8). En la industria hospitalaria se destacan como elementos claves: nivel de cohesión, motivación social, continuidad, prácticas de manejo de recursos humanos, normas de trabajo, comunicación, innovación, variedad de empleos y atención al paciente (9).

Así las cosas, los encargados de gestionar la cultura organizacional dentro de un hospital deben ser capaces de reconocer las interacciones entre estos aspectos para conocer a sus equipos y para lograr el desarrollo armónico de estos aspectos (7).

3.2. Gestión de la cultura organizacional

Para los autores consultados, 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 (10) y que 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 (11).

Igualmente señalan la importancia de asumir que la cultura es una variable gestionable que ofrece a los directivos una forma de influir en los colaboradores de la organización considerando que la misma puede sufrir cambios adicionales por causa de las interacciones espontáneas entre subculturas que la modulan (12), así las cosas, los cambios de las organizaciones ocurren tanto por el esfuerzo de sus administradores como por el comportamiento derivado de la interacción entre los equipos (13,14). Al respecto, el tradicional modelo de Lewin (15) señala que existen tres etapas para este cambio, en las cuales existen fuerzas positivas que actúan como apoyo y soporte al mismo y, fuerzas negativas que actúan como oposición y resistencia, las etapas son:

- Descongelamiento: del reconocimiento de la necesidad de cambio las ideas y prácticas vigentes entran en conflicto y se desaprenden.

- Cambio: El agente de cambio conduce a personas y grupos a descubrir y adoptar nuevas actitudes, valores y conductas, por medio de procesos de identificación e internalización.

- Recongelamiento: Mediante soporte y refuerzo, lo aprendido se convierte en la nueva forma en que la persona y el grupo conoce y hace su trabajo.

Los autores llaman la atención en relación con que es necesario examinar los procesos que durante la socialización de los individuos permiten la introyección de la cultura (16), destacando entre ellos la transmisión, el aprendizaje y la prescripción (17), así como la importancia de mantener una estrategia de comunicación clara y constante, por medio de la cual se presenten los procesos, la finalidad y las ventajas de los cambios por realizar.

También llaman la atención con respecto a 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; herramientas que brindan la oportunidad de evaluar los cambios y la adherencia a los mismos (18-19). Dado que gestionar la cultura organizacional implica un mayor desgaste profesional y demanda una tarea organizativa, basada en combinar con éxito la comunicación interna, motivación del equipo, adecuación de objetivos, planificación y seguridad en el trabajo, entre otros aspectos (20), no es razonable delegar esta responsabilidad, así que debe ser asumida directamente desde la alta dirección (10-21).

La innovación es otra de las claves que los autores resaltan para la gestión de la cultura organizacional, indicando que aporta flexibilidad, liderazgo y satisfacción de los colaboradores (13,22-23), quienes a su vez despliegan esfuerzos significativos en procura de mayores y mejores innovaciones (24).

3.3. Medición de la cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional ha variado con el paso de los años, desde su asociación a las ciencias humanas, pasando por su disociación de los conceptos de clima organizacional, hasta la relación con las diferentes variables de las organizaciones (25), así mismo, la forma de medirla también ha

cambiado (26). Destacando la existencia de diversos instrumentos, entre los cuales los autores defienden la utilidad, para uso hospitalario, de dos de ellos:

3.4. *Organizational Culture Assessment Instrument*

Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología basada en el modelo Competing Values Framework (CVF), en la que se definen cuatro tipos de cultura (de clan, adhocrática, jerárquica o de mercado) a partir de dos dimensiones: orientación, sea esta interna o externa, y estabilidad, es decir si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) que el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). Se señalan también seis rasgos que pueden ser utilizados como señales con el fin de ayudar a las personas a reconocer los valores culturales de su organización (7,27).

3.5. *Organizational Culture Survey*

Describe la relación entre el desempeño de la organización y cuatro rasgos culturales: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, que sirven como base a la encuesta de cultura organizacional desarrollada por Denison (28), la cual se compone de 12 subescalas o índices que se agrupan en los cuatro rasgos culturales mencionados (28).

Los resultados de las investigaciones evaluadas señalan que hospitales y universidades son similares (5) y comparten preferencia por la cultura de clan, seguida por la adhocrática, la de mercado y en último lugar la jerárquica (29)

4. **Discusión**

Se resaltan algunos elementos de la cultura organizacional por su diversidad e importancia para su gestión en organizaciones hospitalarias.

La comprensión de la cultura organizacional es importante para todos en un hospital, pues determina la manera en que estas instituciones reaccionan ante las cambiantes demandas del entorno, logran sus objetivos y alcanzan niveles óptimos de calidad en sus procesos y resultados.

Aunque las investigaciones sobre la relevancia de la cultura organizacional para lograr mejor desempeño y competitividad en general no son escasas, si lo son en relación con la gestión hospitalaria, particularmente en Colombia en donde se requiere profundizar en este tema (30).

Debe existir dentro de la organización personas interesadas en motivar la construcción de una 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 (31).

Lograr un tipo de cultura organizacional no es un proceso rápido, requiere de trabajo constante y consciente, pero es posible lograrlo, siempre y cuando se seleccionen correctamente los mecanismos para hacerlo, ya que aunque la evidencia respalda

las recomendaciones, aclara que no todas ellas 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 (32).

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, hasta la ira, los rumores y las idiosincrasias (32), más aún, cuando existe un dilema permanente en los hospitales universitarios al intentar definir el límite entre la prioridad del paciente y la de quien quiere enseñar la medicina (33). Para afrontar los retos para mejorar y alinear las culturas académicas y clínicas, el éxito puede encontrarse en la mejor práctica actual, buena voluntad y un ideal compartido acerca de la cultura preferida para el futuro (27).

Para gestionar la cultura se requiere de recursos y aunque la infraestructura debe apoyar y ser coherente con los procesos (34) (35), los aspectos humanos resultan esenciales, 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 (27).

5. **Conclusiones**

Para la gestión de la cultura organizacional, en hospitales con vocación universitaria como el hospital universitario nacional de Colombia, las siguientes actividades se consideran pertinentes a la luz de la revisión y coherentes con los mecanismos de gestión formulados en su creación:

- Revisar las funciones y responsabilidades de todos los colaboradores, principalmente de los administradores y directivos.
- Definir y difundir los niveles de poder y autoridad de cada posición especialmente para las responsables de la gestión.
- Formalizar y respaldar los cuadros organizacionales de poder y autoridad, particularmente a nivel de las relaciones entre posiciones y funciones.
- Diseñar información descentralizada y específica, que responda a preguntas como: quién puede y debe tomar decisiones sin consultar a sus superiores (grado de autonomía) o a qué niveles jerárquicos y operativos son consultadas o comunicadas las decisiones estratégicas, tácticas y operacionales.
- Formular los mecanismos y estilos válidos y aceptables de participación.
- Planificar formalmente las acciones.

- Implantar un sistema de objetivos y reconocimientos globales y específicos, tanto para el hospital como un todo, como para cada una de sus áreas.
- Enfocarse los temas de presupuesto y seguimiento financiero, con los objetivos académicos y asistenciales, enfocándose en aumentar el sentido de pertenencia y responsabilidad, mediante el control social.
- Generar un sistema formal de evaluación de desempeño, con criterios claros y coherentes, asociado a un sistema de incentivos adecuado a las expectativas y necesidades de los colaboradores (36).
- Garantizar acceso a mecanismos continuos de transmisión de información básica tales como cursos de inducción-reinducción, talleres, tutoriales, cursos de formación, etc.
- Con apoyo de TICs, crear un sistema informativo sólido que permita difundir las ideas claves para el actuar dentro de la organización.
- Generar mecanismos claros y rápidos para armonizar los equipos de trabajo y afrontar los eventuales conflictos, de tal manera que se garantice una mejor comunicación, acatamiento y respeto de las normas, así como el reconocimiento y crédito por las actividades realizadas (20).

English Summary

Management of organizational culture in the National University Hospital of Colombia.

Abstract

Introduction: The hospital and educational complexity turns the university hospital into a laboratory of social interaction where the organizational culture influences the performance and achievement of the objectives. Objective: To carry out a review of the bibliographic production 2010 - 2017, related to the organizational culture at the hospital level. Method: Based on a previous analysis, parameters of categorization and systematization of information were defined. The areas of emphasis that were common among the authors were established, thereby reconstructing the discourse about the construction of the organizational culture in highly complex hospitals. Result: The definitions characterization and management of hospital organizational culture are diverse and varied. Each organization must do a conscious work of analysis to select the relevant strategies that will lead it to have the desired culture. Discussion: Recommendations are made to guide the management of the organizational culture at the National University Hospital of Colombia.

Keywords:

Organizational culture, hospital administration, health personnel administration academic medical centers, university hospitals.

Agradecimientos

Este trabajo ha sido realizado como requisito de grado de la especialización en Administración en salud Pública de la Universidad Nacional de Colombia.

Conflicto de Interés

Ninguno Declarado

Financiación

Proyecto sin recursos institucionales.

Referencias

1. Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. In Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. Cuajimalpa: McGraw-Hill; 2007. p. 50-62.
2. Arciniega RS. Hacia la caracterización de las culturas organizacionales. Debates de Sociología. 2011;; p. 5-25.
3. García-Ubaque JC, Cavielles C. Cultura organizacional en hospitales. Salud historia sanidad. 2011;; p. 1-13.
4. Mojica L. aculturación, inculturación y e interculturalidad. Biblioteca Nacional de Perú. 2002;; p. 55-78.
5. Ovseiko. Cultura organizacional en un centro de salud académico: Un estudio exploratorio El uso de un Conflicto de Valores Marco.. Academic Medicine. 2012;; p. 709-718.
6. Higueta D, Leal J. Microculturas y cultura organizacional: Construcción dialectica en la organización. Investigación y reflexión. 2010;; p. 151-167.
7. Cameron K, Quinn R. An introduction to changing Organizational culture. In Cameron K, Quinn R. Diagnosing and changing Organizational culture. San Francisco: Jossey Bass; 2010. p. 1-25.
8. Ferro J, David Bernal LT, Noriega P. Caracterización de la Cultura Organizacional en una institución de educación Superior. Psicogente. 2017;; p. 105-120.
9. Bavik A. Developing a new hospitality industry organizational culture scale. International Journal of Hospitality Management. 2016;; p. 44-55.
10. Vázquez JF, Giraldo DB, Torres LA, Serrano PN. Caracterización de la cultura Organizacional de una institución educativa superior. Psicogente. 2012;; p. 105-120.
11. Díaz I, Hereyra O. Elementos para la cultura Organizacional y estrategia: Caso google. Trabajo de Grado Universidad Rosario. 2016;; p. 10-48.
12. Higueta D. Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. Suma de Negocios. 2014;; p. 29-38.
13. Reginato L, Cornacchione E, Palomino MN. Rediseñando la alta administración de la empresa: revolución del equipo y preparación para controles gerenciales. Suma de Negocios. 2015;; p. 42-51.

14. Dominguez , Barbara , Navarro. La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista medica electronica*. 2009;; p. 3-7.
15. Lewin K. Group decision and social change. *Readings in social psychology*. 1947; 3(1): p. 197-211.
16. Sainsaulieu R. Organisation, culture et développement. In Sainsaulieu R. *Organisation, culture et développement*. Paris: Amphitheatre; 1988. p. 20-27.
17. Schein. Organizational culture. *American Psychologist*. 1990;; p. 109-119.
18. Serrate A, Portuondo LA, Sanchez N, Suarez R. Evaluacion de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingenieria Industrial*. 2014;; p. 2-12.
19. Vesga JJ. Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Guillermo de Ockham*. 2013;; p. 89-100.
20. Danet A, March JC, García I. Comunicación, participación y liderazgo en la percepción del clima emocional en un hospital universitario de Andalucía, España. *Artigo*. 2014;; p. 546-558.
21. Correa JS. Contribución al fortalecimiento del entorno ético en las organizaciones. *GTA Ethos- Ética Empresarial y Empresariado Social*. 2014 Mar junio;; p. 1-171.
22. Arzanza G, Moriano JA, Morelo F. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013;; p. 45-50.
23. González J, García L, Caro C, Romero N. Estrategia y cultura de innovacion, gestion de los recursos y generacion de ideas practicas para gestionar la innovacion en empresa. *Pensamiento Gestión*. 2014;; p. 109-135.
24. Hogan S, Coote L. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*. 2014;; p. 1609-1621.
25. Vertela AdCC, Paternina CDR, Riaño HEH, Pereira JML. Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*. 2013;; p. 350-355.
26. Guiso L, Sapienza P, Zingales L. The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*. 2015;; p. 60-76.
27. Ruiz P, Ruiz C, Martínez R. Cultura organizacional etica y generacion de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 2012;; p. 17-31.
28. Denison. *Organizational Culture Surveys*. [Online].; 2017. Available from: <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>.
29. Villareal M, Villareal F, Briones E. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*. 2012;; p. 23-29.
30. Ruiz YB, Naranjo JC. La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusion de revistas científicas. *Diversitas*. 2012;; p. 285-307.
31. Larrazabal JP, Aranda M, Topa G. Influencia de la Cultura Organizacional de las Unidades de enfermería en la intencion de permanencia y las conductas de ciudadanía: un estudio multimuestra. *Accion psicologica*. 2015;; p. 59-72.
32. Ortega AO, Corona JR, Hernández ES, Montañó O, Garnica J, Garduño SA, et al. A systemic model of analysis of organizational culture in health care services. *Nova Scientia*. 2015;; p. 321-342.
33. Ortiz JG. Hospitales universitarios en Colombia: desde Flexner hasta los centros académicos de salud. *Repertorio de Medicina y Cirugía*. 2016;; p. 50-58.
34. Sastre R, Garcia-Ubaque JC, Palencia F. Building the National University of Colombia Hospital: Reconciling social and academic aspects. *Revista de la Facultad de Medicina*. 2014;; p. 641-646.
35. Abdullah NH, Shamsuddin A, Wahab E, Hamid NAA. The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014;; p. 140-147.
36. Muñoz ÓA, Castillo RMD. Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de administración*. 2013;; p. 259-283.