

Medición de cultura organizacional en el Hospital Universitario Clínica San Rafael

Resumen

El objetivo de la presente investigación es determinar la cultura organizacional en el Hospital Universitario Clínica San Rafael (HUCSR), como base para el desarrollo de un modelo de cultura organizacional innovadora. Para la medición de la cultura organizacional se aplicó el instrumento de Cameron y Quinn, el cual evalúa las características organizacionales, liderazgo organizacional, estilo administrativo, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito de la organización con una muestra de 310 empleados. Finalmente, para el análisis de los datos se realizó una descripción estadística que incluyó medianas y rangos intercuantiles. Los resultados muestran que la cultura organizacional que actualmente prevalece en el HUCSR es la de tipo jerárquico, en donde los empleados perciben que la organización se guía bajo reglas estrictas y protocolos que les indica el modo de actuar. Por lo anterior, se propone realizar un programa de transformación cultural hacia una de tipo adhocrática o innovadora.

Palabras clave: cultura organizacional, innovación, IPS.

Autoras:

Ingrid L. Botina
Madeleyn R. Díaz
Claudia L. Vacca
Luz H. Benavides*

* Estudiantes Especialización en Gerencia de la Salud, Facultad de Ciencias Sociales, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud, FUCS.

Introducción

En Colombia, la calidad de la atención en salud está enmarcada en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud, establecido en el Decreto 1011 de 2016. Dentro de este modelo, las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) son organizaciones de tipo tradicional y están orientadas fuertemente por el gremio médico; tienen estructuras organizacionales jerárquicas, burocráticas y rígidas. Las empresas competitivas tienden a ser mucho más planas, despliegan menos niveles jerárquicos y son más flexibles.

De acuerdo con el Manual de Oslo de la OCDE (2005), en el sector servicios se innova por proceso continuo, de modo que se introducen modificaciones progresivas en productos y en procesos. Esto correspondería a innovación incremental; de allí la importancia de identificar un modelo que permita desarrollar procesos de innovación permanentes, orientados a transformar la cultura hacia la innovación. Esta implica no solamente aspectos tecnológicos o médicos, sino que la institución se transforme e innove también en los procesos y en la organización.

El Hospital Universitario Clínica San Rafael (HUCSR) comprometido con la excelencia en la prestación de los servicios de salud, ha iniciado el proceso de acreditación en el Sistema Único de Acreditación (Resolución 2082 de 2014), dentro del cual, uno de los ejes fundamentales es la transformación y medición de la cultura organizacional. En esta institución, hasta la fecha de la investigación, no se cuentan con estudios acerca de la cultura organizacional. Por esto, para el hospital, es de alta importancia realizar una medición con el fin de identificar cuál es la cultura organizacional que prevalece y con ello definir las estrategias para transformarla de acuerdo con lo establecido en los objetivos estratégicos que permitan mejorar la atención en salud. Asimismo, con esta investigación se pretende identificar los elementos que caracterizan la cultura organizacional predominante en la institución y, a partir de allí, generar aportes para transformarla en una cultura organizacional innovadora.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un factor importante para el desarrollo de las empresas y su sostenibilidad a través del tiempo. Por ello, Schein (1988) citado por Naranjo y Calderón, (2015) la define como:

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 225)

La cultura organizacional es el componente principal de todas las organizaciones y, por ende, es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano, la productividad y generación de una cultura innovadora (Naranjo y Calderón, 2015).

La cultura organizacional y la innovación son términos ampliamente estudiados a nivel nacional e internacional, y su introducción a las empresas ha favorecido el entorno laboral y el crecimiento económico de las mismas (Arraut, 2010). Por lo anterior, se ha visto la necesidad de estudiar la cultura organizacional del Hospital Universitario Clínica San Rafael con el fin de generar aportes, para mejorarla de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos por la institución.

Para iniciar esta investigación fue necesario indagar sobre las diferentes teorías acerca de la cultura organizacional. Es así como Marulanda, López y López (2016) definen la cultura como

un patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento. Los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y sociológico de una organización de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones. (p. 4)

Para Cameron y Quinn (2006), la cultura transmite un sentido de la identidad a los empleados, proporciona directrices de cómo llevarse bien en la organización y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan. Esta investigación está centrada en el modelo de valores en competencias de Cameron y Quinn, el cual evalúa las diferentes dimensiones de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es una variable fundamental para mejorar el rendimiento de las instituciones. Por medio de esta, se promueven las capacidades de los empleados, se toleran los riesgos y se promueve el desarrollo personal. En este sentido, se convierte en un factor importante para mejorar la base de conocimientos de la institución (Muller, 2014; De-Castro et al., 2013).

Del mismo modo, la cultura organizacional es un elemento importante para estimular la competitividad y productividad de la empresa, ya que permite el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa y crea un clima de compañerismo y de entrega en el trabajo, que favorece su nivel de producción (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013).

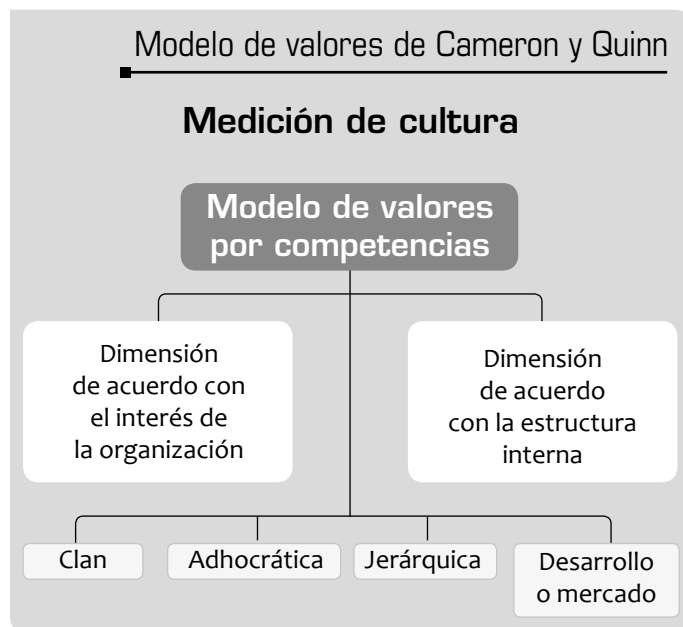
Si bien definir la cultura organizacional es primordial para esta investigación, también lo es identificar los instrumentos con los cuales se han medido los atributos culturales dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el modelo de valores de competencia (*competing values framework*). Este modelo fue desarrollado originalmente por Quinn y Rohrbaugh en 1983 y mide los atributos de la cultura organizacional en dos dimensiones, de acuerdo con el interés de la organización y su estructura interna (Revilla-Macías, Santana-Mondragón y Rentería-López, 2015).

La primera dimensión (estabilidad vs. flexibilidad) hace referencia a 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 que tenga una orientación externa (Naranjo y Calderón, 2015). Estas dos dimensiones producen cuatro tipos de culturas: jerárquica, racional, grupo o clan, y de desarrollo (Cameron y Quinn, 2006).

Características del tipo de cultura

Por otra parte, el proceso para la medición de la cultura, según Cameron y Quinn, dentro del modelo de valores por competencias, se puede observar en la figura 1.

Figura 1



Fuente: Cameron y Quinn (2006).

En cuanto a la cultura tipo clan, se puede distinguir que las personas comparten valores y objetivos; en este sentido, la organización es como una gran familia, lo que hace que sea un lugar amistoso. En ella, los líderes actúan como mentores, con lo que desarrollan una figura paterna de gran influencia dentro de la organización. Además, en este modelo, la lealtad y la tradición son valores importantes. Se insiste en las ventajas a largo plazo en el desarrollo del personal, y las recompensas se dan a los miembros con iniciativa, que traba-

jan en equipo y buscan la participación y el consenso lo que permite incrementar las utilidades de la organización. Por su parte, las personas que pertenecen a esta organización son de espíritu emprendedor y perciben a la organización como un lugar dinámico; los líderes tienen que ser innovadores y tomar riesgos.

También existe una cultura de desarrollo o de mercado; por lo tanto, se interesa más en la competencia externa que en la administración interna. En este sentido, el objetivo de la organización es maximizar su ganancia, tomando un mayor segmento del mercado mediante la experimentación o innovación de nuevos productos o servicios.

En cuanto a la cultura jerarquizada, esta tiene una estructura organizacional clara, con procesos controlados y estandarizados. Los líderes se enfocan en orientar y organizar al personal, y buscan la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la organización. Asimismo, según esta cultura, el éxito se alcanza cuando hay una entrega manifiesta, planeación adecuada y bajo costo en la operación. Las recompensas se dan a los miembros con un desempeño seguro y previsible; estas recompensas son, principalmente, los ascensos y aumentos en la remuneración.

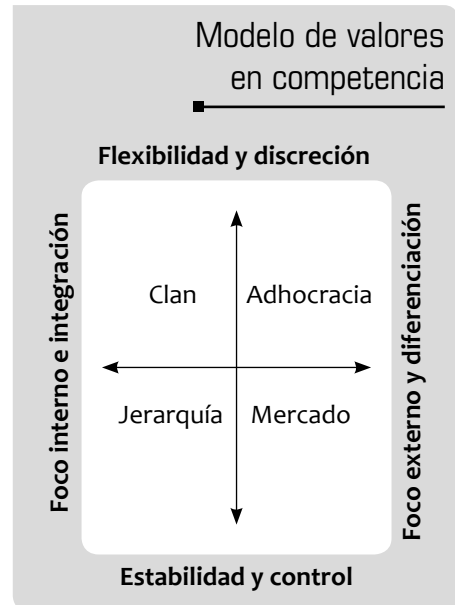
La cultura racional o adhocrática está orientada a los resultados; su esencia está en ganar y su preocupación se enfoca a la obtención de un trabajo bien hecho buscando el éxito y la reputación. En el ambiente prevalece el control del trabajo realizado y sus miembros prefieren la estabilidad de la organización. El personal que labora en estas organizaciones es competitivo y busca el cumplimiento de los objetivos y los líderes son exigentes y a su vez competitivos.

Modelo de valores en competencia

Cameron y Quinn (2006) plantean gráficamente la relación de los tipos de cultura en su modelo de valores en competencia. Dicha propuesta se presenta en la figura 2.

Para realizar la clasificación de la organización en una de estas culturas, el modelo de competencias toma en consideración el liderazgo, los valores de la organización, el sistema de recompensas y el acento estratégico. Por medio de estos elementos se obtiene una calificación para cada atributo que permite realizar dicha clasificación.

Figura 2



Fuente: Cameron y Quinn (2006).

Los hospitales con cultura tipo clan mostraron indicadores de desempeño con mejores resultados en cuanto a la productividad del personal, mientras que el hospital con cultura tipo desarrollo logró un mejor resultado respecto al indicador de satisfacción de los pacientes.

El cambio cultural de una organización de salud requiere tener claros los objetivos por alcanzar, así como un liderazgo fuerte que permita transformar los procesos y procedimientos. La mejora del desempeño de los hospitales es un reto para los políticos, administradores y otros tomadores de decisiones relacionadas con los sistemas de salud (Revilla-Macías, Santana-Mondragón y Rentería-López, 2015).

Asimismo, Grueso Hinestroza, Rey Sarmiento, González Rodríguez, Ardiola Becerra y Pineda Castro (2013) indi-

can que el bienestar de los empleados se vincula a la relación de prácticas de recursos humanos y prácticas internas orientadas hacia el bienestar. Igualmente manifiestan que estudiar sobre la salud en las organizaciones es un tema de alta importancia a nivel organizacional y a nivel social, ya que favorece el desempeño de las instituciones.

Innovación

Si bien es cierto que la cultura organizacional es un determinante fundamental de la innovación, no siempre puede favorecerla, sino que también puede dificultarla. Esto depende de los rasgos o valores que fomente la organización y, por lo tanto, los comportamientos que estimule. Por esto, es importante identificar qué características tiene una cultura organizacional para favorecer la innovación (Naranjo y Calderón, 2015).

De este modo, países como Gran Bretaña definen la *innovación* como la creación sucesiva de nuevas ideas y como eje importante de desarrollo en la economía del conocimiento. La innovación se relaciona con productos, procesos y nuevas vías para crear negocio. Arraut (2010) y Yamakawa y Ostos (2012) definen la innovación como “el

... países como Gran Bretaña definen la innovación como la creación sucesiva de nuevas ideas y como eje importante de desarrollo en la economía del conocimiento.

desarrollo y la implementación de nuevas ideas, tomando en cuenta cuatro factores básicos: nuevas ideas, personas, transacción y contexto institucional”.

La gestión de la innovación está asociada con el manejo de diversos factores que influyen en el desempeño organizacional (Tidd, 2001). De este modo, la innovación y la organización varían de acuerdo con una serie de factores, por lo que es necesario identificar la estructura organizacional más adecuada para entornos específicos. En cuanto al desempeño organizacional, definido como el resultado global de la gestión empresarial, la mayoría de escritos toma en cuenta diferentes tipos de medidas: medidas objetivas, tales como indicadores financieros y de mercado (Langerak et ál., 2004), y medidas subjetivas, tales como desempeño percibido (Olson et ál., 2005).

Según la literatura, existen elementos que se pueden vincular a la gestión de la innovación dentro de las organizaciones. Entre los principales es oportuno mencionar:

- **Valores:** confianza y responsabilidad social.
- **Comunicación:** debe protegerse. Además, todo directivo eficiente que quiera lograr la innovación debe prepararse para ser un buen comunicador.
- **Motivación:** basada en crear ambientes de motivación para sus colaboradores.
- **Creatividad:** gracias a su efecto en el desarrollo de nuevos productos y conceptos de negocio, tiene como objetivo una mejor posición en la sociedad económica. (González, García, Caro y Romero, 2014)

Una de las características de la innovación a nivel organizacional es la capacidad de llevar a cabo gestión del conocimiento. Esta puede considerarse como un proceso de aprovechamiento de los conocimientos para lograr la innovación en procesos y productos o servicios y una efectiva toma de decisiones, así como la adaptación de la organización al mercado (Marulanda, López y López, 2016).

Los usos y razones del uso de la gestión de conocimiento son variados: generar cambios y resultados sustentables, optimizar recursos, aprovechar el conocimiento existente, aprender permanentemente, estimular la creatividad e innovación, capturar y compartir buenas prácticas, proporcionar formación y aprendizaje organizacional, proporcionar espa-

cios de trabajo, gestionar la propiedad intelectual, retener los conocimientos del personal, mejorar la satisfacción de los usuarios, incrementar los beneficios para la organización y acortar los ciclos de desarrollo de productos (Marulanda, López y López, 2016).

Referentes de contexto

En 1929 los religiosos de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios tomaron en arriendo una pequeña finca llamada Santa Ana, situada en el barrio San Cristóbal, en el sur de la ciudad de Bogotá. Después de algunas reformas se inauguraron los servicios hospitalarios el 8 de marzo de 1929 con el nombre de Hogar Clínica San Rafael, en 1966 se bendijo y colocó la primera piedra para la construcción del actual edificio, que hoy ofrece servicios médico-quirúrgicos que van desde la prevención hasta procedimientos de alta complejidad. Durante 84 años ininterrumpidos, el Hospital Universitario Clínica San Rafael se ha posicionado como importante gestor social desde el sector salud para el bienestar de los colombianos (Libro conmemorativo 75 años, Proyección Social HUCSR).

Por lo anterior, y ante la necesidad de permanecer como una institución que se preocupa por el bienestar de sus pacientes, el HUCSR busca nuevas formas de innovar desde la organización. Por ello se hace necesario investigar sobre el tipo de cultura que prevalece en la institución y los factores culturales que pueden generar cambios innovadores. Esta investigación pretende brindar herramientas de base para iniciar un programa institucional que favorezca el cambio de cultura organizacional hacia una innovadora, que le permita al hospital mejorar la atención en salud y lograr su proceso de acreditación.

Referentes institucionales

Las políticas institucionales del HUCSR no mencionan aspectos acerca de la cultura organizacional. De aquí deriva la importancia de esta investigación, ya que para la institución es importante empezar a indagar sobre su cultura y los aspectos relevantes que pueden llevar a desarrollar una cultura innovadora, con miras de lograr la acreditación en salud. Si bien la misión del HUCSR es ser una institución de tercer nivel líder en la innovación, dentro de sus procesos no existen programas de innovación que permitan su desarrollo; por lo tanto, para el hospital es fundamental conocer el tipo de cultura e iniciar con un programa para promover una cultura innovadora.

Referentes normativos

En cuanto a la normatividad, no se encuentran leyes acerca de la cultura organizacional; sin embargo, en la Resolución 2003 del 2014, de Habilitación de Servicios de Salud, en procesos prioritarios se habla acerca del fortalecimiento de la cultura organizacional. En esta, el prestador tiene un programa de capacitación y entrenamiento del personal en el tema de seguridad del paciente y en los principales riesgos en la atención de la institución. Dicho programa debe mantener una cobertura del 90% del personal asistencial, lo cual es exigible a los dos años de la vigencia de la presente norma.

El Sistema Único de Acreditación (Resolución 2082 de 2014) es un componente del Sistema de Garantía de Calidad, dispuesto para los prestadores de servicios de salud que voluntariamente quieran demostrar cumplimiento de altos niveles de calidad. La importancia de este sistema radica se debe a dos criterios principales. En primer lugar, el sistema permite que las instituciones puedan exportar los servicios de salud y tengan una oportunidad de ser competitivas internacionalmente. En segundo lugar, entre las entidades se genera competencia para brindar mejores servicios (Arenas y Tamayo, 2010).

En este sentido, el Sistema Único de Acreditación tiene como ejes fundamentales la seguridad del paciente, enfoque y gestión del riesgo, humanización de la atención, gestión de la tecnología y responsabilidad social. Todos ellos deben estar basados en la transformación y medición de la cultura organizacional, lo cual favorece una atención de alta calidad en salud (Resolución 2082 de 2014).

Derivada de la revisión de literatura, y ante la necesidad del Hospital Universitario Clínica San Rafael de Bogotá, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la cultura organizacional que actualmente prevalece en el Hospital Universitario Clínica San Rafael y qué factores se identifican en la organización para desarrollar una cultura organizacional innovadora?

Asimismo, con miras a la acreditación y a mejorar sus procesos de atención en salud, en esta investigación se planteó como objetivo general determinar la cultura organizacional que prevalece en el Hospital Universitario Clínica San Rafael, como base para el desarrollo de un modelo de cultura organizacional innovadora. También, se plantean como objetivos específicos: identificar los factores que caracterizan la cultura organizacional que prevalecen; realizar aportes para el desarrollo de un modelo de cultura organizacional innovadora en el Hospital, derivados de la cultura organizacional, y generar aportes para futuras investigaciones relacionadas con cultura organizacional en instituciones de salud.

Metodología

Para determinar el tipo de cultura que prevalece en el HUCSR, se realizó una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo. Para esto se utilizó el software Stata, que permitió definir la muestra y realizar el análisis estadístico de los datos obtenidos durante la aplicación de las encuestas.

La población total fue de 1500 empleados vinculados al HUCSR mediante cualquier tipo de contrato. Se obtuvo una muestra representativa para la realización del estudio, con un nivel de con-

fianza del 95% y un margen de error del 5%, que se definió en 310 empleados. La selección de ellos se realizó de manera aleatoria y se incluyeron a todos los trabajadores de la IPS, con cualquier tipo de vinculación laboral, y se excluyeron a aquellos que tenían menos de seis meses de estar trabajando en el hospital.

Para el desarrollo del marco teórico, inicialmente se revisaron fuentes secundarias existentes, bajo los descriptores *cultura organizacional* e *innovación*, y se obtuvo información de las siguientes bases de datos: Ebsco, Redalyc, Google Académico y Scielo.

Luego de la revisión de literatura, se plantea la utilización del instrumento de evaluación de cultura organizacional de Cameron y Quinn, con evidencia empírica y utilizada en numerosos estudios y organizaciones a nivel mundial y latinoamericano.

En este instrumento se evalúan las dimensiones y atributos de la cultura organizacional. El cuestionario tiene dos columnas (actual y preferida) para las seis categorías definidas (tabla 1).

En la primera columna los participantes evalúan la cultura tal y como la perciben, y en la segunda columna evalúan la cultura organizacional deseada. Además, cada categoría está dividida en cuatro preguntas, catalogadas con las letras A, B, C y D. Luego, para asignar la puntuación, se dividen 100 puntos entre las cuatro opciones de la categoría; se otorga el mayor puntaje a aquella alternativa que se considera más similar a la organización.

Tabla 1. Categorías para la evaluación de la cultura

Categorías	
1. Características organizacionales	4. Unión de la organización
2. Liderazgo organizacional	5. Énfasis estratégico
3. Estilo administrativo	6. Criterios de éxito

Fuente: Cameron y Quinn (2006).

Las dimensiones de la cultura se determinan según la orientación de las preguntas del cuestionario: A: orientación a la cultura de Clan; B: orientación a la cultura de adhocracia; C: orientación a la cultura del mercado; D: orientación a la cultura jerarquizada.

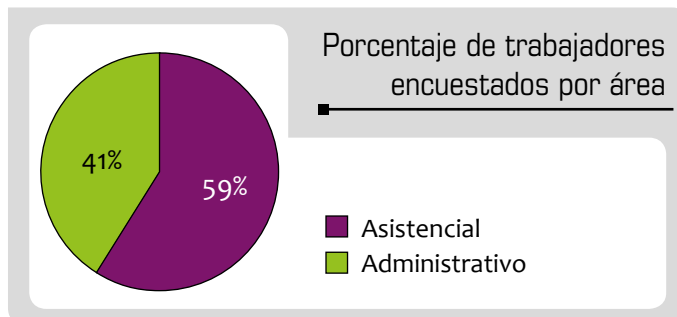
Para la recolección de datos del estudio cuantitativo se realizaron encuestas con el instrumento anteriormente mencionado, el cual fue validado en español por los autores Hernández y Fernández (2008) y es el marco de referencia con mayor evidencia empírica en lo que respecta a la cultura corporativa.

Finalmente, para el análisis de los datos obtenidos se realizó un análisis estadístico descriptivo que incluyó medianas y rangos intercuantiles. Estas medidas de dispersión se definen por la anormalidad de los valores obtenidos luego de la aplicación de las encuestas ($p < 0,05$).

Resultados

Del total de trabajadores encuestados, un poco más de la mitad desempeña cargos asistenciales y el restante ocupa cargos administrativos. Sin embargo, se observa que la muestra encuestada fue equitativa por tipo de área (figura 3).

Figura 3



Fuente: elaboración propia.

Por antigüedad en su vinculación laboral, se observó que el 24% del personal labora en la institución (directamente o a través de las empresas aliadas) desde hace menos de un año, un 25% trabaja en la institución desde hace menos de 3 años, el 16% lleva entre 3 y 5 años trabajando en la institución y el 35% lleva más de 5 años laborando allí. Se puede observar que cerca del 50% de los trabajadores lleva menos de 3 años laborando en esta organización, posiblemente por una alta rotación de personal. Los resultados se ilustran en la figura 4.

En cuanto al contratante, se observó que el 81% de los encuestados tenía un contrato laboral vigente con el HUCSR, el 2% pertenece a sociedades médicas y el 17% está vinculado a algún *outsourcing* (figura 5).

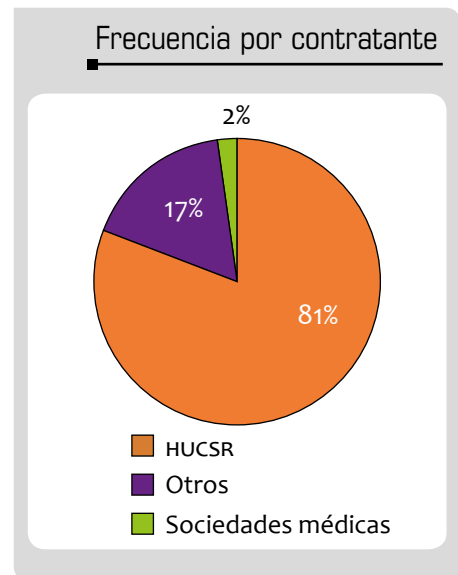
Figura 4



Fuente: elaboración propia.

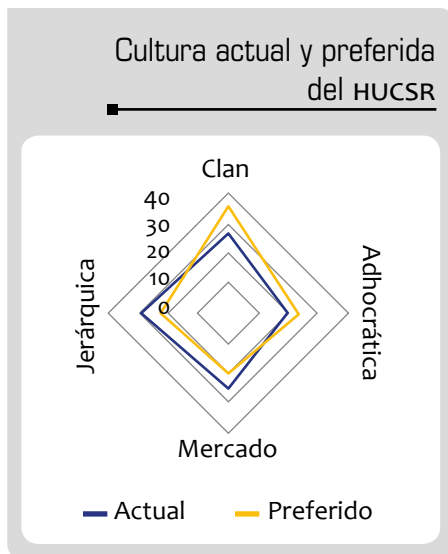
En cuanto a la lectura actual y preferida (figura 6), como resultado, se determinó que la cultura organizacional que prevalece actualmente en la institución es la de tipo jerárquico.

Figura 5



Fuente: elaboración propia.

Figura 6



Fuente: elaboración propia.

El 28,7% de los trabajadores percibe que la organización está controlada por protocolos y procedimientos que les dicen la forma de hacer las cosas. Los empleados definen el éxito de la organización sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus deberes. Entre tanto, el 27,3% de los empleados percibe la organización como una familia en donde se desarrolla el trabajo en equipo, es decir una cultura tipo clan. De acuerdo con los anteriores resultados, no se identifica una cultura fuerte de tipo jerárquico dada la diferencia de puntos entre los dos tipos. Así mismo, el 25,6% de la población considera que la cultura que prevalece actualmente es la de tipo mercado, en la cual se enfoca a la organización a la competencia y el trabajo bien hecho. Finalmente, el 18,2% indica que la cultura organizacional del HUCSR es de tipo adhocrática, en donde es importante la eficiencia y el bajo costo de los procesos.

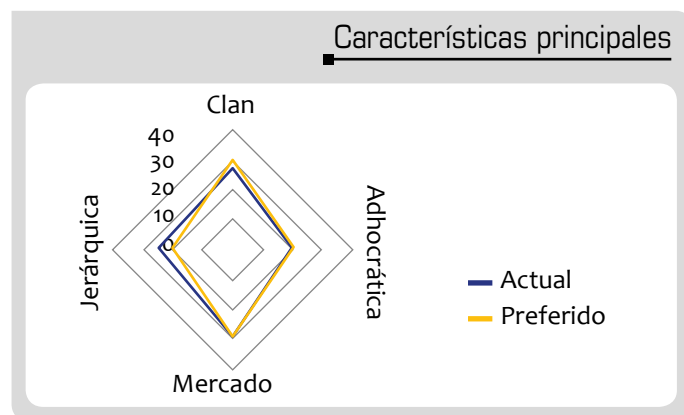
La cultura organizacional que preferirían los trabajadores del HUCSR es la de tipo clan, con un 34,3%. En este caso, los

empleados quisieran que la organización fuese como una familia, en donde se destaque la confianza con los líderes de la misma, el desarrollo del talento humano y el trabajo en equipo, los cuales permiten lograr el éxito en la organización.

Debido al pequeño margen de diferencia del 6% entre la cultura actual y la preferida por los trabajadores que pertenecen a la institución, a continuación, se realizará un análisis de cada una de las categorías evaluadas en la encuesta de Cameron y Quinn.

En cuanto a las características principales (figura 7), el 31% de la población analizada define que la cultura actual del HUCSR es de tipo mercado, en donde la organización se preocupa por realizar un trabajo bien hecho, de modo que se busque obtener buenos resultados. Sin embargo, solo se evidenció un 2% de diferencia, en esta categoría, entre la cultura actual y la cultura preferida. Por lo tanto, se puede inferir que los empleados se encuentran satisfechos en la organización, respecto al trabajo realizado dentro de la institución y la proyección hacia el mercado que actualmente se tiene.

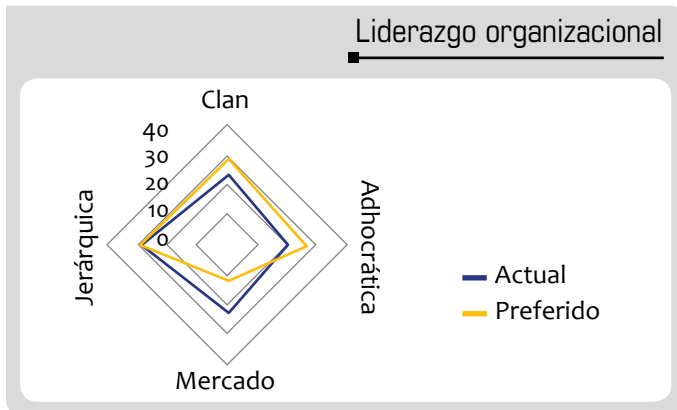
Figura 7



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta al liderazgo organizacional, ilustrado en la figura 8, se considera que la cultura actual y preferida está orientada hacia la de tipo jerárquico. El 31% de los empleados considera que en la organización el liderazgo es sinónimo de orden o coordinación, guiada a mejorar la eficiencia de la institución. Esto permite mejorar el rendimiento de la organización. Asimismo, el 32,8% de los empleados opina que la cultura que prefieren en el futuro sigue siendo de tipo jerárquico, en donde el liderazgo facilite el orden de la organización y permite lograr resultados óptimos.

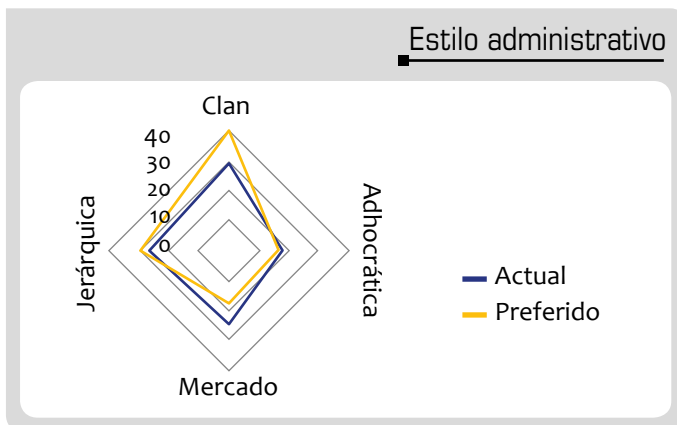
Figura 8



Fuente: elaboración propia.

Continuando con el análisis de cada una de las categorías evaluadas en el instrumento aplicado, en el estilo administrativo se observó que el 30,3% de la población consideró que el HUCSR tiene una cultura de tipo clan. En esta se realiza un trabajo en equipo y las decisiones se toman por consenso, lo cual puede favorecer el desarrollo de nuevas ideas, sobre todo porque refleja las microculturas, que representan los espacios donde se dan los cambios. En cuanto a la cultura preferida, el 38,4% de los empleados desea que continúe siendo de tipo clan; es decir que, aunque actualmente esta sea la cultura que prevalece, un 8% más de la población quisiera que la cultura se centrara en el trabajo grupal y guiado por la confianza entre los participantes de la organización. Los resultados se muestran en la figura 9.

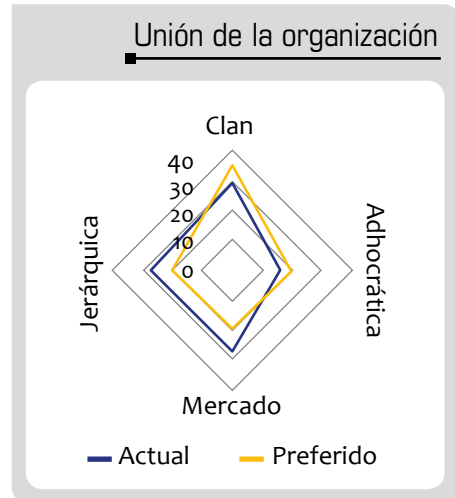
Figura 9



Fuente: elaboración propia.

Dentro del análisis de la unión en la organización (figura 10), se evidencia que la cultura actual del Hospital es la de tipo clan, con un 28,6%.

Figura 10



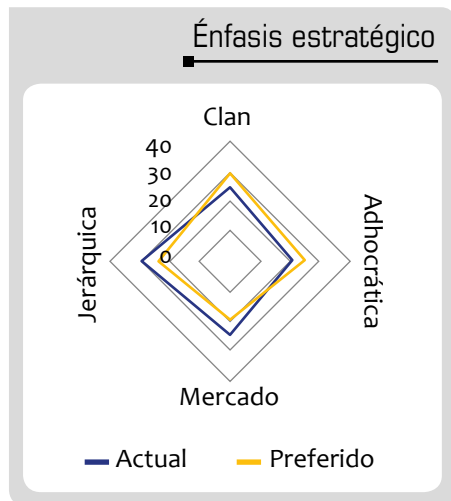
Fuente: elaboración propia.

En este aspecto, los empleados consideran que la lealtad y confianza entre todos son el elemento principal que mantiene unida la organización. Esto permite que se genere un alto compromiso con la institución y conlleva a su crecimiento y sostenimiento a lo largo del tiempo (Cameron y Quinn, 2006). Lo anterior se reitera al indagar sobre la cultura que prefieren los empleados, ya que el 36,4% de ellos indica que desean que se siga manteniendo la cultura tipo clan, donde se favorece el trabajo en equipo y se permite la unión de los integrantes, tal y como ocurre en una familia.

En lo que respecta al énfasis estratégico (figura 11), los empleados del HUCSR consideran que la cultura actual es de tipo jerárquico. El 30% de ellos indica que es importante la permanencia y estabilidad de la organización a través del tiempo, ya que esto brindaría firmeza a la institución. Sin embargo, el 30,3% de la población prefiere que la organización se guíe bajo la cultura tipo clan, en la cual interesa el desarrollo del talento humano a través de la confianza y la participación de los empleados. Si se

siguiera la cultura tipo clan se facilitarían la comunicación entre los empleados y podría lograrse un buen resultado por medio del trabajo en equipo.

Figura 11



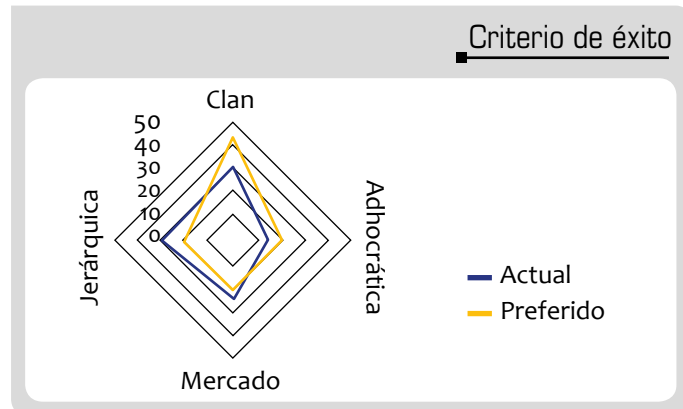
Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en cuanto al criterio de éxito del HUCSR (figura 12), el 32,2% de los trabajadores considera que prevalece la cultura de tipo jerárquico, en la cual la eficiencia en el cumplimiento de los deberes que a cada uno le corresponde son la clave del éxito en su organización. Consideran como factores críticos para la institución la entrega confiable y la producción de bajo costo, ya que lo anterior podría permitir el crecimiento de la empresa. No obstante, el 43,3% de la población preferiría que la cultura fuese de tipo clan, para lograr el éxito de la organización, ya que esta favorece el desarrollo del talento humano, el trabajo en equipo, el compromiso del trabajador hacia la institución y la preocupación por las personas que integran la organización.

Al realizar el análisis de los datos en el software Stata, se hallaron la mediana y los rangos intercuartílicos (RIQ),

medidas de posición utilizadas cuando las variables se categorizan como no normales. Se determinaron estas medidas para cada tipo de cultura organizacional, teniendo en cuenta la puntuación dada por los trabajadores en su percepción actual y la que preferirían (tabla 2).

Figura 12



Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Tabla de medianas y RIQ por tipo de cultura

Tipo de cultura	Actual	Preferido
Clan	27(25-30)	33(29-38)
Adhocrática	18(16-20)	21(18-26)
De mercado	24(23-28)	19(17-22)
Jerárquica	29(27-31)	22(21-28)

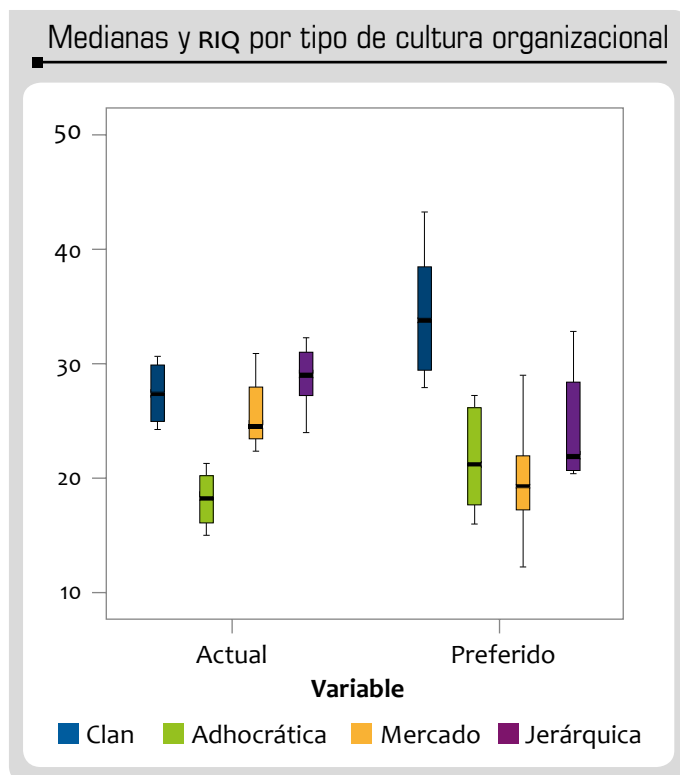
Fuente: elaboración propia.

De este modo, se observa que los trabajadores perciben la cultura jerárquica como la que prevalece actualmente en el HUCSR, teniendo en cuenta que es la mediana más alta ($M = 29$) de los cuatro tipos de cultura organizacional, es decir, consideran que el líder de la organización se enfoca en la eficiencia y el logro de resultados. Además, se observa que preferirían que la cultura fuera de tipo clan ($M = 33$), donde la organización se maneje como una familia, se facilite la participación y se tenga en cuenta el recurso humano.

En esta figura 13 se observa que, en la percepción actual, la cultura tipo clan tiene una mediana de 27. El 25% de los datos están por debajo de 25 y el 25% está por encima de 30, con una dispersión de los datos uniforme. En cuanto a lo que preferirían predomina este tipo de cultura con una mediana de 33. El 25% de los datos está por debajo de 29 y

el 25% está por encima de 38, con una dispersión uniforme de los datos.

Figura 13



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la cultura adhocrática, esta tiene una mediana de 18 en la actualidad; el 25% de los datos está por debajo de 16 y el 25%, por encima de 20; la distribución de los datos es uniforme. En cuanto a lo preferido, esta tiene una mediana de 21 y el 25% de los datos está por debajo de 18 y el 25%, por encima de 26. Aquí la mayor dispersión de los datos está entre el 50% y el 75% (p50-p75).

La cultura de mercado tiene en la actualidad una mediana de 24. El 25% de los datos está por debajo de 23 y el 25% de los datos está por encima de 28. La mayor dispersión de los datos está entre el 50% y el 75% (p50-p75). En la preferencia, este tipo de cultura tuvo una mediana menor que en la actualidad, esto es 19. El 25% de los datos estaban por debajo de 17 y el 25%, por encima de 22. Los datos tienen una dispersión uniforme.

La cultura jerárquica, en la percepción actual, tuvo una mediana mayor que los demás tipos de cultura organizacio-

nal ($M = 29$). El 25% de los datos estaban por debajo de 27 y el 25%, por encima de 31; los datos tienen una dispersión uniforme. En la preferencia, la mediana fue de 22, el 25% de los datos están por debajo de 21 y el 25% de los datos, por encima de 28. La dispersión de los datos se concentra, en su mayoría, entre el 50% y el 75% (p50-p75).

Con lo anterior, se puede inferir entonces que los trabajadores perciben la cultura tipo jerárquica como la que actualmente prevalece en la institución, es decir, consideran que la organización se rige por normas estrictas y no se tiene en cuenta el desarrollo del personal. Entre tanto, indican su preferencia por la cultura organizacional tipo clan, en la cual la organización mantiene la unión bajo la confianza, la lealtad y la participación del talento humano.

Conclusiones y discusión

La cultura organizacional es un conjunto de creencias y valores que forman identidad, compromiso y pertenencia en los colaboradores de la empresa. La cultura organizacional cambia continuamente ya que se ve afectada por factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las personas. En el transcurso de la jornada laboral los miembros de la organización adquieren experiencias que comparten entre sí, a partir de lo cual se forman valores, principios y comportamientos. Teniendo en cuenta que la cultura organizacional es un sistema complejo, es necesario que las organizaciones determinen y utilicen instrumentos que midan la cultura organizacional y que la gerencia disponga de esta herramienta para la toma de decisiones.

De este modo, y luego de la aplicación del instrumento de Cameron y Quinn, se determinó que en el HUCSR el tipo de cultura que prevalece es de tipo jerárquico. En este, los empleados perciben que la organización se guía bajo reglas estrictas y protocolos que les indica cómo actuar. De la misma manera los trabajadores indicaron que la cultura que prefieren es la de tipo clan, en la cual se haga énfasis en el trabajo en equipo y se promueva el desarrollo del talento humano.

Dentro de la cultura jerárquica se encontraron factores que influyen en su desarrollo, a saber: los procedimientos estrictos, que hacen parte de las características principales; la coordinación y la eficiencia del líder, que predominan en el liderazgo organizacional; la estabilidad laboral y previsibilidad, que permiten el desarrollo administrativo de la organización; las políticas y las reglas que favorecen la unión de la organización; la permanencia, la operación fluida y la eficiencia, que forman parte del énfasis estratégico de la institución, y, finalmente, el cumplimiento de tareas, la entrega confiable y la producción de bajo costo, que son factores críticos para el éxito de la organización.

Los trabajadores preferirían que la cultura organizacional fuera de tipo clan, la cual favorece el trabajo en equipo, facilita la participación de los empleados, desarrolla el talento humano y mantiene la confianza entre los empleados. Sin embargo, esta no favorece el desarrollo de la innovación, ya que no promueve una renovación organizacional, creación de nuevos estándares, ni la reingeniería de procesos que les permita estar a la vanguardia.

Para desarrollar una cultura organizacional innovadora es necesario contar con características emprendedoras, tomar riesgos tanto en la organización como de manera individual, tener un alto compromiso con la innovación y un énfasis en estar al límite la mayor parte del tiempo. Dichos factores hacen parte de las características principales, el estilo administrativo, y el liderazgo organizacional de una cultura innovadora. Para desarrollarla se requiere un agente de cambio que facilite la transformación y renovación organizacional. Este modelo da una visión más comprensiva en el manejo del recurso humano y muestra cómo el cambio organizacional y la mejora pueden ser adoptados para hacer que la función del recurso humano sea más estratégica, más inclusiva y más racional.

Asimismo, la adquisición de nuevos productos, la creación de nuevos desafíos y la búsqueda de nuevas oportunidades son factores que prevalecen en una cultura organizacional innovadora. También los productos únicos o nuevos son el factor de éxito de la organización.

De la anterior investigación se puede concluir, además, que la cultura que actualmente prevalece se maneja bajo protocolos estrictos y bajo normas que indican a los empleados la forma de actuar, lo cual puede limitar su participación en procesos de mejora e innovación. Por ello, se propone a la institución desarrollar un programa de transformación cultural hacia una cultura de tipo adhocrática, que le permita llevar a cabo procesos de innovación y cumplir a cabalidad con su misión de ser una organización líder en innovación.

Igualmente, como propósito de esta investigación se plantean algunas recomendaciones para la institución, con las cuales se propone transformar costumbres y hábitos de la organización:

- Evaluar el clima laboral de la organización para identificar los factores que pueden favorecer o limitar el trabajo en equipo. Para ello, la organización deberá planear y desarrollar estrategias que le permitan lograr una transformación cultural.
- Diseñar un modelo de gestión a través de agentes de cambio que permitan la renovación y transformación cultural, por medio de la creación de nuevos estándares y generando la reingeniería de procesos.
- Diseñar, implementar y evaluar periódicamente un programa de cultura organizacional, donde se desarrollen actividades

que favorezcan el cambio de la cultura organizacional hacia una de tipo adhocráctica o innovadora. Para ello, se debe involucrar al trabajador, el cual debe participar en el proceso de mejoramiento de la cultura organizacional y en el desarrollo de soluciones creativas, así como de nuevos estándares que lleven a la institución hacia la innovación.

Finalmente, a partir de esta investigación se invita a otros participantes a continuar con procesos de investigación acerca del tema y el desarrollo de un modelo de cultura innovadora, por medio de la cual se favorecería la sostenibilidad de las instituciones a través del tiempo.

Referencias

- Arenas, C. H. y Tamayo, C. M. (2010). Indicadores administrativos y financieros antes y después de la acreditación en las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia. *CES Medicina*, 24(2), 9-20.
- Arraut, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista EAN*, (69), 20-41.
- Cameron K. S. y Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey Bass.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. E. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Decreto 1011. (2006, 3 de abril). Ministerio de Salud. Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- González, J., García, L., Caro, C. L. y Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y Gestión*, (36), 109-135.
- Grueso-Hinestroza, M., Rey-Sarmiento, C., González-Rodríguez, J., Ardila-Becerra, A. y Pineda-Castro, C. (2013). acciones de promoción de la salud organizacional y su relación con variables estructurales y el bienestar de los trabajadores: análisis desde un modelo de organizaciones saludables. *Informes psicológicos*, 13(2), 59-78.
- Hernández, R. y Fernández, C. (2008). Validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. *Humanitas*, 5(5), 6-40.
- Marulanda, C., López, M. y López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 03-10.
- Naranjo, J. y Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Resolución 2003 (2014, 28 de mayo). Sistema Único de Habilitación. Ministerio de Salud y Protección social.
- Resolución 2082. (2014, 29 de mayo). Sistema Único de Acreditación. *Diario Oficial* n.º 49.167 de 30 de mayo de 2014. Ministerio de Salud y Protección Social.
- Revilla-Macías, D., Santana-Mondragón, R., Rentería-López, M. (2015). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño hospitalario. *Revista Sanidad Militar México*, (69), 429-439.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Yamakawa, P. y Ostos, J. (2012). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13(21), 93-115.