



**Propuestas para enlazar la cultura organizacional deseada con la cultura organizacional  
vivenciada en la Clínica Conquistadores**

Yolima del Socorro Quintero Cardona

Lesly Johanna Cubillos Garzón

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

**Tutor**

Juan Esteban Rodríguez Gómez, Doctor (PhD) Administración

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Especialización en Psicología Organizacional  
Medellín, Antioquia, Colombia

2022

<b>Cita</b>	(Quintero Cardona & Cubillos Garzón, 2022)
<b>Referencia</b>	Quintero Cardona, Y.S & Cubillos Garzón, L. J (2022). <i>Propuestas para Enlazar la cultura organizacional deseada con la cultura organizacional vivenciada en la clínica conquistadores</i> Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Especialización en Psicología Organizacional, Cohorte IX.



CRAI María Teresa Uribe (Facultad de Ciencias Sociales y Humanas)

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes.

**Decano/Director:** John Mario Muñoz Lopera.

**Jefe departamento:** Alberto Ferrer Botero.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Contenido

Resumen .....	6
Abstract .....	7
Introducción .....	8
1 Planteamiento del problema.....	9
2 Justificación.....	13
3 Objetivos .....	14
3.1 Objetivo general .....	14
3.2 Objetivos específicos.....	14
4 Marco Contextual.....	15
5 Marco teórico .....	20
5.1 Cultura.....	20
5.2 Cultura Corporativa.....	21
5.3 Cultura Organizacional .....	22
5.3.1 Dimensiones de la cultura organizacional .....	22
6 Metodología .....	24
6.1 Análisis de la información.....	27
6.2 Consideraciones éticas .....	28
6.3 Análisis de los resultados .....	28
7 Conclusiones .....	42
Referencias .....	44
Anexos.....	46

## **Lista de tablas**

Tabla 1 Cargos seleccionados para la aplicación de la entrevista Semiestructurada .....	25
Tabla 2 Preguntas diseñadas para la entrevista .....	26
Tabla 3 Cargos seleccionados para los grupos focales .....	27
Tabla 4 Preguntas diseñadas para los grupos focales.....	27
Tabla 5 Comparativo con lo positivo y negativo de la cultura organizacional .....	34
Tabla 6 Estrategias para enlazar la cultura.....	38

## **Lista de figuras**

Figura 1 Organigrama .....	17
Figura 2 Identificación de brechas de la cultura organizacional de la clínica conquistadores.....	36

## Resumen

El presente trabajo de grado busca mostrar el análisis de caso que permita aportar estrategias para enlazar la cultura organizacional deseada con la cultura organizacional vivenciada en la clínica conquistadores, institución dedica a prestar servicios de salud. Cabe anotar que, para la realización de esta investigación, se aplicaron herramientas como entrevistas semiestructuradas, grupos focales y revisión documental, además de teorías conceptuales, lo que permitió identificar el estado de la cultura organizacional de la institución con base a las teorías mencionadas por el autor Gentilin. Donde hace referencia a las tres dimensiones como cultura en la organización, cultura de la organización y cultura organizacional. En consecuencia, con lo anterior, se encontró un déficit en la cultura organizacional en la Clínica Conquistadores porque se evidencia unas relaciones divididas y fragmentadas.

La metodología usada en esta investigación es cualitativa y el método aplicado es estudio de caso, buscando entender e investigar las diversas formas de actuar y las maneras de cómo se relacionan las personas, partiendo de sus ideas, influencias, percepciones, y experiencias vividas en la interacción con los demás.

*Palabras clave:* Estrategias, enlazar, cultura organizacional, cultura de la organización, cultura en la organización, integrada, fragmentada, diferenciada.

### Abstract

This thesis seeks to show the analysis case that allows provide strategies to connect the desired organizational culture with the experienced organizational culture in the Conquistadores clinic which is an institution dedicated to providing health services. Therefore, carrying out this research, tools such as semi-structured interviews, focal groups and documentary review were applied. Moreover conceptual theories. All of these things allowed us to identify the state of the organizational culture of the institution based on the theories mentioned by Gentilin. **He refers to the three dimensions as organization culture, organization of the culture, and organizational culture.** As a result with the above at the Conquistadores Clinic, a deficit in the organizational culture was found out due to evidences of divided and fragmented relationships.

The methodology used in this research is qualitative and the method applied is a case study, seeking to understand and investigate the various ways of acting and the ways in which people relate, based on their ideas, influences, perceptions, and lived experiences in their. interaction with others.

Key words: Strategies, connect, organizational culture, culture of the organization, culture in the organization, integrated, fragmented, differentiated.

## **Introducción**

El presente trabajo de grado busca mostrar el análisis de caso que permita aportar estrategias para enlazar la cultura organizacional deseada con la cultura organizacional vivenciada en la clínica conquistadores, la cual se dedica a prestar servicios de salud. Esta investigación se realiza, a través de la exploración de teorías conceptuales y la aplicación de herramientas como entrevistas semiestructuradas, grupos focales y revisión documental, realizado a colaboradores de la organización de los diferentes niveles jerárquicos. Con todo esto, se analiza según la información obtenida que la institución presenta un déficit en la cultura organizacional, porque en las tres dimensiones de la cultura: cultura en la organización, cultura de la organización y cultura organizacional se refleja unas relaciones divididas y fragmentadas (Gentilin, 2017).

La metodología usada en la investigación es cualitativa y el método aplicado es estudio de caso, permitiendo estudiar y comprender las diferentes maneras del comportamiento y la vida social de las personas, partiendo de significados e ideas, que contribuyan a identificar lo subjetivo, lo vivido y la interacción entre los sujetos de la investigación (Galeano, 2012). Esto, con el fin de obtener información real del estado en el que se encuentra la cultura organizacional en la clínica Conquistadores.

Esta investigación está compuesta por varias partes, en la primera se puede encontrar el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, justificación, marco contextual y marco teórico; la segunda parte está conformada por la metodología y por último se encontrará el análisis de los resultados obtenidos y las conclusiones.

Los resultados obtenidos permiten generar estrategias que aportarán a la renovación de la cultural institucional, buscando la generación de dinámicas de mayor comprensión y armonía entre miembros de la organización, y de vivir el trabajo con sus implicaciones y sus desafíos.



## 1 Planteamiento del problema

Todo ser humano se distingue por ser social, dada la interacción con los demás en la que desarrolla una cultura que los identifica como grupo, donde se comparten creencias, tradiciones, conocimientos, comportamientos y conductas que son aceptadas e influenciadas en la sociedad de manera consciente o inconsciente. De acuerdo con lo que expresa Taylor (1871, como se cita en Gentilin, 2013), “la cultura es aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, hábitos y capacidades adquiridos por el hombre” (p. 2). Además de lo anterior, las relaciones sociales influyen en la cultura, al transmitir información, sentidos y significados, los cuales son recibidos y asimilados por el individuo.

En las organizaciones se da la cultura organizacional, lugar donde se permite satisfacer las necesidades de la sociedad, la comunidad y las personas a través de la participación en el trabajo, con el propósito de obtener resultados y beneficios para todas las partes que la conforman. En las organizaciones de acuerdo con Hofstede et al. (1990, como se cita en Gentilin, 2018)

La cultura organizacional se relaciona con fenómenos que no se reducen a un solo individuo, involucra a varios; ésta se transmite a través de tradiciones y costumbres, se torna difícil de cambiar, debido a que las personas se enganchan con sus ideas y valores, es construida por diferentes grupos, es cualitativa, no es fácil de clasificar y medir, y se caracteriza por contener elementos como mitos, símbolos y/o rituales. (p. 8)

Confirmando lo anterior, según Rocher (1977) “esto hace que las personas establezcan vínculos e intereses comunes, divergencias y oposiciones, lo que los hace sentirse miembros de una misma entidad ya sea grupo, asociación, sociedad, que se caracterizan por una determinada cultura” (p. 9). En esta parte los líderes tienen un papel fundamental, ya que, a través de su estilo de liderazgo y comunicación asertiva, impactan o impulsan formalmente la organización y a sus empleados, definiendo los planes estratégicos, que dan el norte de lo que se espera, lo cual es

percibido, procesado, y aplicado por los demás integrantes, dando como resultado aspectos culturales establecidos que diferencian a una organización.

Haciendo una revisión de investigaciones previas con respecto a la cultura organizacional en el sector salud, se encontró un estudio de la percepción que tienen los empleados del sector acerca de la cultura organizacional en el Valle de Aburra, Medellín-Antioquia, en donde el porcentaje de IPS que participaron en esta fue del 73% del sector privado y 27% del sector público. Según Arboleda et al. (2017), en esta investigación se evaluaron 3 componentes, comunicación (entre superiores y compañeros), aceptación al cambio y mecanismos para conocer y evaluar inquietudes e ideas. En los resultados se evidenció que un aspecto positivo es el buen clima laboral entre compañeros, dada la buena comunicación entre superiores y pares.

De igual manera, se identifica que en la cultura también influyen los cambios de los procesos en las instituciones, debido a que el 62,1% de encuestados expresaron que los cambios son asumidos de manera positiva; porque usaron estrategias para prevenir la resistencia al cambio involucrando al personal con sus opiniones, sensibilizándolos por medio de talleres y actividades donde se argumentaba el beneficio de los cambios para mejorar su labor. Y para conocer y evaluar las inquietudes e ideas, se evidenció la importancia de mejorar los elementos usados por la institución que permitan dar respuesta oportuna y efectiva específicamente en las instituciones privadas.

Otro caso de investigación acerca de la cultura organizacional son las diferencias que existen entre el privado y público, en donde se evidenció que el sector público tiene una cultura jerárquica y las IPS privadas tienden a la cultura de clan, esto basado en la investigación de Rodríguez (2020), quien da a conocer que el ambiente laboral en el sector privado permite que los trabajadores sean escuchados y puedan participar en la toma de decisiones dentro de la empresa, convirtiéndola en una organización incluyente, que busca obtener buenos resultados positivos para las ambas partes. Ya en el sector público la cultura se manifiesta de manera autoritaria, por lo cual es una debilidad, debido a que las decisiones se centran en los gerentes y en las juntas directivas,

generando poca participación de los más miembros de la institución, limitándose a cumplir órdenes y seguir protocolos que buscan satisfacer las necesidades de los pacientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, y haciendo un análisis de la cultura en la Clínica Conquistadores, donde se identifican varias problemáticas que impiden el desarrollo de una cultura integrada, ya que al interior de la misma, los miembros no la perciben como un sistema de procesos interrelacionados (un todo), al contrario, trabajan de manera aislada; a pesar de que cuenta con una cultura corporativa conformada por normas, políticas y procedimientos documentados, la cual no es reconocida entre otras razones debido a que no se han usado correctamente los diferentes canales de comunicación.

Lo que puede observarse en general es que en sus relaciones existen tensiones, diferencias y problemas de comunicación entre los miembros que conforman la institución, lo que podría pensarse, estaría generando situaciones como, por ejemplo: alta rotación de personal, conflictos y choques entre colaboradores en diferentes posiciones, un ambiente de trabajo complicado, etc., proyectando una imagen no adecuada a los usuarios y los nuevos empleados que ingresan a la organización. Ahora bien, este comportamiento permite identificar la cultura existente en la organización.

Cabe anotar, que el proceso de mayor importancia dentro de la institución, y que está orientado al cumplimiento de la misión es el asistencial (formado por Auxiliar de enfermería y Enfermeros jefes), grupo conformado por la mayor cantidad de personas de la institución, es por esto, que se hace necesario revisar la situación que presenta la cultura en dicha área, donde es necesario recalcar que existen divisiones y diferencias entre las áreas asistenciales como cirugía, hospitalización, unidad cuidados intensivos, unidad de cuidados especiales, urgencias y también con las áreas administrativas, donde se manifiestan debilidades en la comunicación, relaciones interpersonales, seguimiento y cumplimiento de procesos, lo que impacta el desempeño laboral, el ambiente organizacional y el cumplimiento de metas.

Dada la situación anterior se genera la necesidad de dar respuesta a la siguiente pregunta ¿qué estrategias serían pertinentes para fortalecer la cultura organizacional de la clínica conquistadores en el área asistencial?

## 2 Justificación

Toda organización tiene una esencia diferente dada por su cultura, compuesta por normas, políticas, creencias, estilos de comportamiento, relaciones, símbolos, significados, vínculos, y a su vez oposiciones, que permiten una identidad corporativa. Generando experiencias que impactan en el estilo de vida de las personas, en su forma de pensar, creencias, sentimientos y valores (Ayala, 2007). En este sentido, con la realización de este trabajo, se pretende precisar lo que sucede en la cultura organizacional de la Clínica Conquistadores a partir del análisis de la situación actual, a través de la recolección de información, por medio de entrevistas semiestructuradas y grupos focales propiciando espacios de discusión y reflexión, con el propósito de aportar estrategias, que permitan la articulación de los colaboradores entre áreas y con los lineamientos organizacionales. Lo que, además, permitirá mejorar el clima laboral, las relaciones interpersonales, el desempeño, los resultados tanto organizacionales como individuales y a su vez fortalecer la imagen institucional.

Así mismo, este trabajo aportará a la academia un estudio de caso sobre la cultura organizacional diferenciada en el sector salud, basado en la teoría existente sobre cultura organizacional, permitiendo aplicar conocimientos que ayuden a la transformación, supervivencia y crecimiento de las organizaciones, brindando estrategias que aporten a una sana convivencia y desarrollo organizacional e individual.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Proponer estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Clínica Conquistadores en el área asistencial.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Describir los procesos de la cultura corporativa que se desarrollan en la clínica conquistadores.

Comprender la dinámica de la cultura organizacional en el área asistencial de la clínica conquistadores.

Caracterizar los aspectos favorables y desfavorables en el proceso de desarrollo de la cultura organizacional en la clínica Conquistadores.

Construir estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la clínica conquistadores.

## 4 Marco Contextual

A continuación, se presentan el marco contextual en el que se mencionan el plan estratégico existente y la situación actual del sector salud a nivel local, en la ciudad de Medellín.

La Clínica de Cirugía Ambulatoria Conquistadores S.A. fue constituida el 27 de junio de 1980, conformada por una Junta Directiva representada por el actual gerente Juan Camilo Bastidas Montero, además cuenta con una planta de personal de 222 personas. Su razón de ser principal es prestar servicios en salud en las áreas de cirugía, urgencias, hospitalización, Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), Unidad de Cuidados Especiales (UCE), y consulta externa.

Tiene dos sedes, la principal está ubicada en la Carrera 65 N° 34A-16 del barrio conquistadores y la otra sede en el sector de la playa, con dirección: calle 51 N° 42-61, ambas en la ciudad de Medellín.

La Clínica tiene diseñado su plan estratégico contenido por su:

### **Misión**

Somos una institución prestadora de servicios de salud médicos-quirúrgicos ambulatorios y de internación reconocida a nivel municipal y departamental.

Generamos salud desde la atención inicial de urgencia hasta la internación en cuidado crítico, con un modelo de atención humanizado centrado en la oportunidad, calidad y accesibilidad, donde nos puedes confiar tu salud para darte bienestar

### **Visión**

En el 2022 la CLÍNICA CONQUISTADORES será reconocida por ser líder en la prestación de servicios de salud en todos los niveles de atención, con extensión en sus programas especiales, lo cual permitirá un manejo razonable y responsable de los pacientes, generando una experiencia positiva y resolutive a todos los actores del sistema.

Complementando la misión y visión la clínica dispone de los siguientes valores corporativos:

**Calidez:** nuestra atención está basada en la empatía y el trato humanizado a nuestros usuarios.

**Liderazgo:** somos pioneros en modelo de cirugía ambulatoria y nuestra experiencia ha trascendido en décadas.

**Innovación:** nuestro modelo de atención intrahospitalario en alto nivel y domiciliario en baja complejidad, complementan un modelo de atención perfecto.

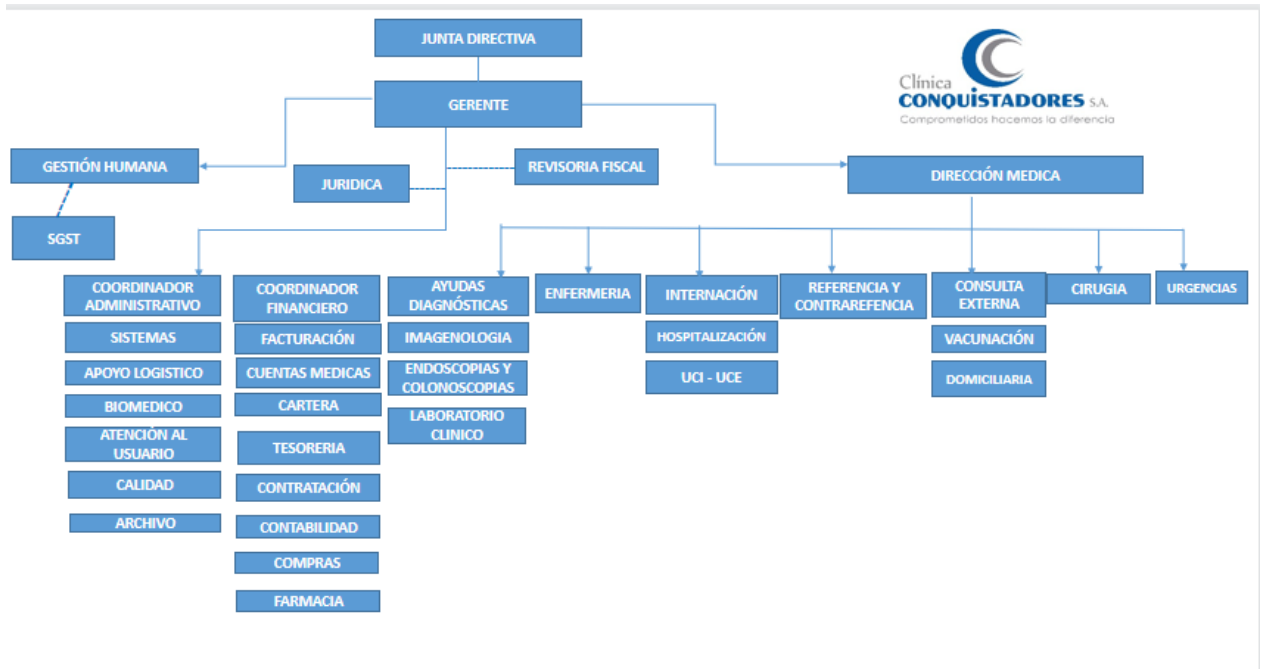
**Compromiso:** va más allá de resolver una situación crítica o específica. Los usuarios son nuestra razón de ser y por ende nuestro compromiso es continuo.

**Oportunidad:** garantizamos atención a tiempo, sin que se presenten retrasos que pongan en riesgo su vida o su salud.

Cuenta con una estructura organizacional jerárquica representada de la siguiente manera:



**Figura 1**  
*Organigrama*



Al respecto, conviene decir que la clínica conquistadores hace parte de la red de IPS que conforman el sistema de seguridad de salud integral, creado a partir de la ley 100 de 1993, y se encuentra conformado por entidades prestadoras de salud, fondo de pensiones y riesgos profesionales, entidades controladas por el Ministerio de Salud y protección social, el cual actúa como un ente de coordinación, dirección, seguimiento y control (Presidencia de la República, 1991).

Para ampliar el concepto, el sistema integral en salud esta conformador por las EPS las cuales son entidades que se encargan de ser intermediarias y administradoras de los recursos que provee el estado en forma de prima anual denominada Unidad de Pago por Capitación (UPC), y por otro lado, las IPS estan conformadas por hospitales, clínicas, laboratorios, entre otros, los cuales se dedican a prestar servicios de salud a los usuarios y aportan todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de las enfermedades, estas pueden ser privadas o

públicas, y para efectos de clasificación se encuentran en tres niveles que son: baja, mediana y alta complejidad de atención (Ministerio de salud y protección social, 2010).

Cabe señalar que las clasificaciones de los niveles en las instituciones de baja complejidad son los encargados en realizar intervenciones y actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, consulta médica y odontológica, internación, atención de urgencias, partos de baja complejidad y servicios de ayuda diagnóstica básicos, en lo que se denomina primer nivel de atención. Así mismo, los de mediana complejidad son instituciones que cuentan con atención de las especialidades básicas como lo son: pediatría, cirugía general, medicina interna, ortopedia y ginecobstetricia, con disponibilidad las 24 horas en internación y valoración de urgencias, además ofrecen servicios de consulta externa por especialista y laboratorios de mayor complejidad.

Y finalmente, el de alta complejidad, donde cuenta con servicios que incluyen especialidades tales como: neurocirugía, cirugía vascular, neumología, nefrología, dermatología, entre otras, con atención por especialista las 24 horas, consulta externa, servicio de urgencias, radiología, medicina nuclear, unidades especiales como cuidados intensivos y unidad renal (Ministerio de salud y protección social, 2010). Por otro lado, el Ministerio de protección realizó un estudio en el año 2018, donde las IPS están porcentualmente distribuidas de la siguiente manera el 84,3% corresponden al primer nivel de atención, el 13,4% al segundo nivel y el 2,3% al tercer nivel de atención.

Ahora bien, según informes de la Supersalud (2019) se obtuvo un análisis de la situación financiera de las aseguradoras e IPS, obteniendo la siguiente información con corte a diciembre del 2018, donde muestra que los prestadores de salud generaron utilidades netas por 3,1 billones de pesos. Sin embargo, de dicho porcentaje, del total de IPS tanto privadas como públicas, se evidenció que en el sector privado el 84 % obtuvo ganancias por 2,9 billones de pesos y el resto pérdidas por 504.000 millones de pesos. Y por su parte, en el sector público, el 71 % de los hospitales alcanzaron utilidades por un billón de pesos y así mismo, se comprobaron pérdidas por el 29 % correspondiente a 386.000 millones de pesos. No obstante, los datos de MinSalud (2021), demuestran las cuentas por pagar de las EPS a las IPS, las cuales ascienden a 14,5 billones de

pesos, de los cuales 9.2 billones de pesos corresponden a IPS privadas y el valor restante a IPS públicas.

De acuerdo con la información que aparece en la plataforma de **registro especial de prestadores de servicios de salud (REPS, 2021)**, en donde figura que las IPS sancionadas por sus servicios habilitados ascienden a 2.127 registros, cabe mencionar que una IPS puede aparecer varias veces sancionada, según los incumplimientos que hayan sido detectados por Minsalud u otras entidades y consignados en el REPS. En departamentos como Antioquia se encontró un promedio de 18 IPS sancionadas en los servicios habilitados.

Adicional a las problemáticas referidas anteriormente, el sector salud se enfrenta a otras situaciones difíciles que afectan la prestación del servicio y de acuerdo con Bonet et al. (2015), estas son: la ineficiencia en el manejo de los recursos o su escasez, la forma en que está estructurado el diseño de los planes de atención en los regímenes vigentes, el déficit financiero de los hospitales y clínicas públicas o privados. Por lo que se puede concluir, que a pesar de que la salud es un derecho fundamental para el individuo, no cuenta con los recursos suficientes que permitan generar seguridad y cuidado de la salud de las personas de manera efectiva, esto impacta negativamente en la insatisfacción del talento humano que conforman dichas organizaciones, en la prestación del servicio, generando una imagen no adecuada ante los usuarios quienes terminan recibiendo un servicio poco humanizado.

## 5 Marco teórico

A continuación, se presenta el marco teórico, en el que se plantea el concepto de cultura, y con especificidad, se trata la cultura corporativa y la cultura organizacional.

### 5.1 Cultura

La cultura se define como los modelos y normas que dan sentido e identidad al miembro que conforma un grupo, aportándole pautas de significado y de comportamiento a través de símbolos, los cuales serán utilizados en el entorno en el que se desarrolle (Giménez, 2005). A partir de la cultura, se pueden definir las maneras en que el ser humano cataloga e incorpora las experiencias, con símbolos para actuar de forma creativa e imaginativa, también se tiene sustentada desde los distintos estilos de vida en los diferentes países y regiones del mundo (Allaire et al., 1988).

Así mismo, la cultura hace referencia al conjunto de conocimientos, transmitidos por los modelos parentales y la sociedad en la que vivimos, en las cuales se heredan bienes materiales, tradiciones, estilos de vida, tendencias religiosas, con el fin de impactar en el comportamiento individual y grupal, dando herramientas sólidas para la adaptación y supervivencia en el entorno en el que nos relacionamos (Molano, 2007).

En el siglo XIX, numerosos intelectuales reconocen el plural del concepto cultura, que equivale a reconocer la no existencia de una cultura universal y las diferencias de ver y vivir la vida por parte de los diferentes pueblos en el mundo (Molano, 2007). Existen dos componentes de la cultura, uno de ellos es el sistema sociocultural que se manifiesta a través del comportamiento, y el otro es el sistema de ideas que hace referencia a los dominios cultural y social y aun así son distintos, pero se interrelacionados entre sí (Allaire et at., 1988).

De acuerdo con el concepto del sistema sociocultural se mencionan cuatro escuelas de pensamiento que se dividen en sincrónicas (funcionalista y funcionalista-estructuralista) las cuales hacen referencia al estudio de la cultura en momentos precisos y lugares bien definidos; y

diacrónicas (escuela histórico-difusionista y ecológico-adaptacionista) que se centran específicamente en la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares, involucrando temas, tanto ecológicos como ambientales, y otras formas que se comparten en la migración de un sitio a otro, así como también, los cambios que se producen en la adaptación de otra cultura generando la pérdida de la cultura propia (Allaire et al., 1988).

La cultura como sistema de ideas conformada por las escuelas Cognoscitiva (está relacionada con el conocimiento aprendido que incluye creer, evaluar y actuar), la estructuralista (que hace referencia a la cultura de un sistema simbólico y relacionado con la estructura mental del individuo que pretende buscar signos y señales en la vida social) y de equivalencia mutua (se basa en predecir el comportamiento entre los individuos y el medio social dado) (Allaire et al., 1988). Todo esto, aporta al estudio de la cultura organizacional y corporativa, lo cual busca comprender el comportamiento, y la multiculturalidad de los miembros que hacen parte de las organizaciones.

## **5.2 Cultura Corporativa**

El concepto de cultura corporativa va enfocado a la búsqueda de la gestión y la eficacia en las organizaciones, en donde se establece lo formal y explícito como el diseño estratégico que contiene los valores corporativos, la misión, visión, las normas, políticas, estrategias, rituales, códigos y manuales, que se transmiten a través de la socialización de la información, influyendo en el comportamiento de los individuos que hacen parte de una organización para lograr resultados (Gentilin, 2013).

Como lo propone Gentilin (2013), la cultura es la manera con la que se impulsa al logro de los objetivos y el éxito de las organizaciones, y a su vez es una herramienta mediante la cual los directivos de una organización pueden influir de manera directa y positiva en el curso, desarrollo, y crecimiento de estas. En síntesis, la cultura corporativa se caracteriza por tener un enfoque más funcional y un propósito instructivo, y como tal, se basa en lo formal, explícito y textual de la organización, lo cual es establecido por los directivos de la organización.

### **5.3 Cultura Organizacional**

Como menciona Rendón (2003, como se cita en Gentilin, 2013), “la cultura organizacional se caracteriza por ser espontánea, de naturaleza informal, poco visible y difícil de identificar fuera del propio ámbito en el que se desarrolla” (p. 24). En síntesis, la cultura organizacional hace referencia a comportamientos y acciones de los miembros que conforman una organización, dándole una identidad específica que lo caracteriza y diferencia en comparación de las otras. De la misma manera, la cultura organizacional es más comprensiva, flexible y crítica, lo que posibilita un entendimiento integral y una adaptación al lugar de trabajo, teniendo como resultado la generación de valores grupales, costumbres, creencias, ideales, símbolos y léxicos. Lo cual permite una identificación del grupo y moldea los comportamientos de este, a partir de normas comunes los cuales rigen los aspectos cognitivos y afectivos de pertenencia a una organización (Gentilin, 2013).

Según lo anterior, la cultura tiene efectos que generan armonía, conflictos o ambigüedades en grupos u organizaciones, dado por las distintas percepciones que tiene el ser humano de las manifestaciones culturales, permitiendo que sean evaluadas y divulgadas de diferente forma, debido a que sus miembros tienen diferentes intereses, experiencias y valores (Gentilin, 2013). En efecto, con lo anterior, la cultura organizacional se refleja al interior de un grupo social, según el ambiente en el que se desarrolle y la manera en que los individuos lo interpretan.

#### ***5.3.1 Dimensiones de la cultura organizacional***

Según Gentilin (2015), una forma en la que se puede entender la cultura organizacional es a través de 3 dimensiones, estas son: cultura de la organización, cultura en la organización y cultura organizacional. La primera hace referencia a la parte más formal de la cultura de la organización, en la que se define claramente que es la cultura, y lo que se espera de esta; es lo que la gerencia y los grupos dominantes desean que sea la cultura, buscando influir en la forma de sentir, pensar y actuar de los miembros en la organización, la cual es evidente desde la cultura corporativa. La segunda dimensión es la cultura en la organización, la cual es más informal y puede diferir (total o

parcialmente) con lo expresado por la organización en términos formales, y se da básicamente, por lo que los miembros perciben o expresan acerca de la cultura, en donde pueden manifestar diferencias o contradicciones culturales que demuestran cómo viven y sienten la cultura. Y la última dimensión, es la cultura organizacional que, es la de mayor profundidad ya que busca alcanzar una explicación profunda de aspectos y significados culturales. En estas tres dimensiones se puede dar una relación integrada, diferenciada o fragmentada donde su correlación se puede dar de manera confusa (Gentilin, 2015).

Ahora bien, la relación integrada se da cuando se definen los aspectos formales de la organización y se socializan de manera adecuada, así mismo los líderes y demás miembros no presentan diferencias en su relación, percibiendo a los líderes como un modelo a seguir, creadores y transformadores de la cultura quienes con su comportamiento buscan generar lealtad y productividad e identidad en los demás miembros de sus grupos, compartiendo valores y un lenguaje común, lo que genera confianza para dar a conocer las oposiciones y lograr llegar al cumplimiento de lo formal.

Por otro lado, la relación diferenciada se da cuando la estrategia establecida por los directivos de la organización no es asimilada ni compartida por los demás miembros que la conforman, por lo que se demuestra conflicto, diferencias, hechos posiblemente causados por subculturas divergentes. Y, por último, la relación ambigua o fragmentada, que se caracteriza por una falta de claridad, constancia en la información de valores, normas y significados dados por los directivos, por lo que no es asimilada por las personas que conforman la organización, lo que hace difícil que se alcance una imagen coherente de la cultura (Gentilin, 2017).

## 6 Metodología

En esta investigación se aplica la metodología cualitativa, la cual permite entender la vida social del individuo a partir de significados e ideas representadas por elementos, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes, haciendo énfasis en la valoración de lo subjetivo, lo vivido y la interacción entre los sujetos de la investigación; beneficiando lo que es propio de un lugar o lo que pertenece a un individuo, lo habitual y lo cultural para comprender la lógica y el significado que tienen los procesos sociales (Galeano, 2012).

Al respecto conviene decir que, se aplicó el método de estudio de caso, que hace referencia al estudio de un fenómeno actual dentro de un contexto en la vida real, que comprende lo personal y el entorno en el que se desenvuelve (organizacional y/o social), donde se pueden ver diversas variables de interés, las cuales son observables y se basan en diferentes evidencias, guiando el análisis y la recolección de datos (Yin, 1994). Los estudios de casos son formas estipuladas para dar respuesta a preguntas de cómo y porque son realizadas las investigaciones basadas en la vida real, se pueden realizar de manera explicativa, descriptiva o exploratoria. Ahora bien, la investigación explicativa se usa para investigar de manera puntual un fenómeno que no se había investigado antes, su pretensión es entregar información o detalles sobre la situación existente (Yin, 1994).

Por otro lado, el estudio de caso descriptivo permite al investigador describir situaciones, contextos, sucesos detallando como son y se manifiestan, con estos casos se pretende especificar las características y perfiles de personas, grupos, comunidades entre otros, siendo objeto de análisis. Y, por último, un estudio de caso exploratorio puede plantear la posibilidad de un determinado procedimiento o definir preguntas para casos futuros, que pueden ser estudiados posteriormente (Yin, 2003). Con base a lo anterior, se define que esta investigación se basa en el estudio de caso descriptivo debido a que se detallan las situaciones que se presentan en la cultura de la institución.



En esta fase de la metodología, las técnicas usadas para la recolección de información fueron “entrevistas semiestructuradas, las cuales se basan en una guía de preguntas, donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información, esta técnica permite tener un contacto cercano con los entrevistados” (Hernández et al., 2014, p. 403). A continuación, se indican en la tabla 1, los actores sociales que fueron seleccionados para la aplicación de la entrevista:

**Tabla 1**

*Cargos seleccionados para la aplicación de la entrevista Semiestructurada*

Área	Cargo	Criterio de inclusión
<b>Directiva</b>	Gerente general Director médico y coordinadora administrativa Coordinador de cuentas médicas.	Mínimo 1 año de antigüedad en la institución
<b>Asistencial</b>	Enfermero jefe de los servicios de urgencias, unidad de cuidados intensivos y hospitalización Auxiliares de enfermería	

A continuación, se indica en la tabla 2, las preguntas diseñadas para la entrevista:

**Tabla 2***Preguntas diseñadas para la entrevista*

<b>Categorías centrales</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Cultura corporativa y cultura organizacional</b>	Definición de cultura	¿Tiene la clínica una estrategia de cultura organizacional? ¿Cuéntenos que es para usted la cultura y como la percibe en la Clínica? ¿Conoce el propósito de la institución? ¿Cree que el desarrollo de sus actividades está alineado con los objetivos de la compañía? ¿Cree que el desarrollo de sus actividades está alineado con los objetivos de la institución?
	Elementos formales de la cultura	¿Bajo qué componentes formales se establece la cultura? (normas, misión, visión, estructura, etc.)
	Difusión de la cultura	¿Cómo se transmite la estrategia de la cultura organizacional? ¿Qué medios son usados para esto? (reuniones, e-mails, informes, carteleras)
	Consideraciones positivas sobre la cultura	¿Qué destaca de manera positiva de la cultura organizacional de la clínica? ¿Por qué cree que se logra esto? ¿Qué ejemplos tiene de que la cultura organizacional es positiva? (consecuencias)
	Consideraciones negativas sobre la cultura	¿Qué destaca de manera negativa de la cultura organizacional de la clínica? ¿Por qué cree que sucede esto? ¿Qué ejemplos tiene de que la cultura organizacional es negativa? (consecuencias)
	Propuestas sobre cultura	¿Cree que la cultura organizacional podría mejorar en la organización? ¿Qué propuestas tendría para esto?

Posteriormente, se realizan unos grupos focales, con el fin propiciar espacios de reflexión y participación donde se conversen los temas de investigación de manera ordenada y tranquila, generando confianza para comprender la situación actual, este espacio es dirigido por los investigadores encargados. La recolección de esta información en los grupos focales se enfoca en el análisis de lo que expresa el grupo, el cómo se siente, que percibe, las experiencias, las emociones, creencias, cualidades, hechos o los temas que son de interés en el plan de la investigación (Hernández et al., 2014).

Se realizan dos reuniones de grupos focales conformados por los cargos relacionados a continuación (tabla 3):

**Tabla 3***Cargos seleccionados para los grupos focales*

<b>Grupos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Criterio de inclusión</b>
<b>Directiva</b>	Jefe de cartera Jefe de facturación Jefe de atención al usuario	Mínimo 1 año de antigüedad en la institución
<b>Asistencial</b>	Enfermero jefe del servicio de urgencias Auxiliares de enfermería hospitalización	

Para la aplicación de este instrumento se diseñaron las siguientes preguntas (tabla 4):

**Tabla 4***Preguntas diseñadas para los grupos focales*

<b>Preguntas</b>	<b>Grupo Focal</b>
¿Qué es para usted la cultura organizacional? ¿Cómo ven la cultura en la clínica? ¿Indique que es lo favorable o positivo de la cultura de la organización? ¿Indique lo negativo de la cultura organizacional de la clínica? ¿Cómo se transmite la cultura en la clínica? y ¿por cuáles medios se transmite? ¿Que proponen para mejorar la cultura organizacional? ¿Conoce la plataforma estratégica de la organización?	Directivos y asistenciales

De igual manera para la recolección de información para esta investigación, también se usó la técnica de revisión documental que sirve según Galeano (2012) para “rastrear, ubicar, inventariar, seleccionar y consultar las fuentes y los documentos que se van a utilizar como materia prima de una investigación, y su función es verificar la veracidad de la información” (p. 120).

De esta manera, se realizó la revisión documental del plan estratégico, procesos y políticas de la Clínica Conquistadores, como fuente de información para complementar el diagnóstico obtenido a través de las demás técnicas usadas en esta investigación.

## **6.1 Análisis de la información**

La información recolectada se sistematiza en Word y Excel, a partir de las dos categorías centrales, esto es, considerando aspectos para la cultura organizacional y para la cultura corporativa. La información se triangula desde las técnicas de recolección de datos. Los resultados

se presentan por momentos, es decir, resolviendo cada objetivo específico y desarrollando desde allí, los análisis pertinentes dado el marco teórico.

## **6.2 Consideraciones éticas**

En la aplicación de las herramientas como entrevistas semiestructuradas y reuniones con grupos focales, se realizó un formato de consentimiento informado basado en la ley de 1581 de 2012 (Habeas data) y con el fin de proteger los datos personales de quienes participaron en la realización de esta actividad académica. Se les informa a los participantes que la información obtenida es con fines académicos.

## **6.3 Análisis de los resultados**

A continuación, se presentan los respectivos resultados y sus análisis a partir de los objetivos establecidos, por supuesto, considerando que el último momento de estos resultados son las propuestas para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la clínica conquistadores.

### **Momento 1. Describir los procesos de la cultura corporativa que se desarrollan en la clínica conquistadores**

Los directivos de la Clínica Conquistadores relacionan la cultura corporativa con el plan estratégico que fue elaborado en julio del año 2020. Está compuesto por misión, visión (la cual está proyectada hasta el año 2022), valores corporativos (como Calidez, Liderazgo, Innovación, Compromiso y Oportunidad). Ahora bien, a la fecha dicho plan no tiene establecido los objetivos organizacionales, ni la matriz DOFA.

El reglamento interno de trabajo fue actualizado en el año 2020 y a la fecha se encuentra en revisión y actualización. Además, se cuenta con políticas de calidad, seguridad y salud en el trabajo y seguridad del paciente que aplican para toda la institución, y por áreas de servicio se tienen definidos protocolos y procedimientos, sin embargo, estos documentos se encuentran en

revisión y actualización, por las áreas pertinentes. Cabe anotar que, al ser una entidad prestadora de servicios en salud está continuamente vigilada por la Superintendencia de salud y las entidades a las que se les presta el servicio, situación que obliga continuamente a que se estén revisando y actualizando todos los requerimientos para la habilitación de los servicios. Estos aspectos, se consideran como elementos de la cultura corporativa, pues tratan lineamientos para el comportamiento de los trabajadores debido a los propósitos de la entidad, entonces, se busca influir en las funciones y en el desempeño.

La cultura corporativa de acuerdo con Gentilin (2015) está relacionada con el desempeño organizacional y tiene un enfoque más funcional. Debido a que, desde ésta, se dan pautas claras de cuál es la razón de ser de la organización y lo que se espera de esta en el futuro, con el fin de dar una orientación clara, de cómo debería ser el comportamiento del individuo que la integra y su interacción en el entorno laboral.

En relación con lo anterior, los directivos perciben que existen brechas entre lo deseado por la institución y lo que realmente se vive en la organización en todos los niveles, ya que según ellos, el comportamiento de los líderes no genera un impacto positivo ante los colaboradores, además, expresan falencias en la toma de decisiones, pues las mismas pueden variar con frecuencia según el estado de ánimo de los altos directivos, lo cual desestabiliza el personal, generando confusión y controversia en el desempeño de las actividades en todos los niveles jerárquicos de la institución. De la misma manera, argumentan que falta comunicación entre áreas, afectando negativamente el relacionamiento entre los miembros, lo que genera reprocesos, atrasos en la realización de tareas, un ambiente laboral tenso, impactando directamente el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, dando como resultado una alta rotación del personal, y mostrando una imagen inadecuada frente a los usuarios.

Así mismo, mencionan que la cultura corporativa de la institución se transmite a través varias maneras, donde se incluye el ejemplo de los líderes, normas organizacionales las cuales son publicadas y socializadas por medios como Whatsapp, correos institucionales, boletines, capacitaciones, voz a voz y reuniones. No obstante, indican que las reglas no son universales, si no

que se encuentran sectorizadas por áreas de servicio, percibiéndose aislados, lo que los hace ver como *islas*, y no como un sistema organizacional integrado, reflejando que cada área tiene su propia cultura.

Adicionalmente, argumentan que existe inequidad en la asignación y cumplimiento de las normas ya que algunos colaboradores cumplen y otros no, evidenciando que desde los líderes hay excepciones para el acatamiento de los lineamientos organizacionales, lo que genera pérdida del respeto, valores y falta de credibilidad.

Los directivos perciben que las funciones del personal asistencial están alineadas con los objetivos de la compañía, sin embargo, falta claridad en las responsabilidades a desempeñar, dado que no se tienen actualizados los perfiles de los cargos y los líderes, además, no hacen el seguimiento de estas, ya que no poseen una visión global de la institución. De acuerdo con Gentilin (2015) la cultura corporativa tiene como propósito controlar e influir en la conducta y el comportamiento de los miembros y la eficiencia de la organización. Con lo que se puede concluir que para que haya claridad en los roles, es necesario que los líderes se apersonen de sus procesos, y actualicen continuamente los perfiles de los cargos alineados a la estrategia de la organización y los socialicen con sus colaboradores, para que ellos tengan claridad de como aporta su cargo al cumplimiento de los objetivos y por parte de la institución velar que estos perfiles se encuentren documentados y socializados.

Con base en la información dada anteriormente, se puede apreciar que el estado de la cultura corporativa en la Clínica Conquistadores es diferenciado, es decir, se producen discrepancias con respecto a los elementos culturales y el comportamiento de los miembros, no siempre está en línea con lo deseado presentando diferencias (Gentilin, 2017). Esto, dado a que los mismos líderes de la institución refieren que hay una cultura corporativa escrita en el papel pero no se encuentra socializada al interior, porque no se tiene estipulado un plan de comunicación y socialización de esta información, lo que hace que la cultura en la organización, que es donde se evidencia como viven y sienten la cultura los miembros de la organización, muestra dificultades como falta de

comunicación entre áreas, tensiones en el ambiente laboral, diferencias entre líderes y miembros de la organización y conflictos al interior de la institución.

## **Momento 2. Comprender la dinámica de la cultura organizacional en el área asistencial de la clínica conquistadores**

En efecto, se denota que el personal asistencial conoce claramente la definición del término de cultura, afirmando que la cultura en la organización son los valores, las prácticas, ideas, costumbres, hábitos, vivencias, normas, y conductas que tiene la clínica para llevar a cabo el bien común, lo que permite, según ellos que haya controles, equilibrio y armonía en la institución, proporcionando herramientas para crear procesos y desempeñar un trabajo correcto y humanizado donde la prioridad es cuidar al paciente, dando una buena atención y generando una imagen positiva en la prestación del servicio.

El propósito de la cultura organizacional es comprender el comportamiento de los miembros y la vida de la organización, así como las dinámicas culturales dentro de ella (Gentilin, 2017). Con base a lo anterior y tomando en cuenta lo que refiere el personal del área asistencial con respecto de cómo viven la cultura en la institución, y donde manifiestan que hay una división ya que cada servicio se encarga de dar cumplimiento a sus objetivos particulares separado de lo que busca la organización, haciendo las cosas como consideran es apropiado por sí mismos, manteniendo un trabajo en equipo y buenas relaciones por área de servicio, pero, no demuestran apoyo a otras áreas. Con todo esto, se puede decir que hay una cultura diferenciada.

Complementando lo anterior, se percibe que no hay integración a nivel general con los valores organizacionales, aunque estos valores existen, son interpretados y aplicados de una manera distinta a lo que se encuentra estipulado por la clínica, esto se da, porque son usados según la interpretación individual, y en algunos casos son distorsionados por la falta de claridad de estos, su comportamiento se ve de manera aislada a lo que pretende la organización, lo que incita a una lucha constante entre la autonomía individual y la organización, es decir, que los integrantes estarán en

contra y buscarán establecer su estrategia para mantener y ampliar su estabilidad en la institución (Schein, 2006).

Por otro lado, es importante relacionar que hay una concordancia con lo que opinan los líderes con respecto a la alineación de las actividades del personal asistencial con los objetivos organizacionales, ya que se evidencia que el personal tiene claro su misión del cargo enfocado en garantizar la calidad de vida del paciente y buen trato con los mismos, sin embargo, ellos mismos como colaboradores consideran que podrían dar más y lo mejor de sí como empleados.

De otro lado, y haciendo énfasis en si el personal asistencial, conoce la plataforma estratégica de la institución, este personal refiere que, saben que existe este plan estratégico, que así mismo, se encuentra publicada en la intranet y desde el área de talento humano se ha divulgado a través de capacitaciones y comunicados, pero no lo practican en su día a día, lo que se puede dar por falta de interés de los colaboradores, baja conexión o sentido de pertenecía con la organización, impactando directamente en la baja productividad y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dentro de este contexto también podemos relacionar como viven la cultura el personal asistencial, donde cada área busca cumplir sus objetivos y obtener su beneficio y para lograrlo atacan a las otras áreas o servicios de la institución, sin escucharse entre sí, omitiendo normas básicas de la sociedad como saludar, pedir el favor y dar gracias. Para ilustrar más el tema, se muestra con un ejemplo, cuando los empleados del servicio de hospitalización solicitan algún favor con referencia a los propios pacientes, al servicio de cirugía y no encuentran apoyo, argumentando que cada servicio se apoya en sí mismo, sin interacción con los demás. También consideran que la cultura se transmite a través del orden en los procesos y por medio del ejemplo de los líderes, quienes son los que deben motivar e incentivar el orden dentro de la institución, lo cual da un norte y una manera más clara de cómo actuar y hacer las cosas en la clínica.

El personal asistencial y operativo son quienes viven la cultura como una consecuencia de la vida y la dinámica organizacional, y en su condición de seres activos, interpretan, asimilan y



traducen los aspectos culturales establecidos, dándole sentido a la cultura partir de sus acciones (Gentilin, 2018). Con base a lo anterior y según la información obtenida en las entrevistas realizadas al personal asistencial, se observa cómo se percibe la cultura al interior de la institución, donde ellos argumentan claramente que existen diferencias y contradicciones culturales entre los servicios y lo establecido formalmente por los directivos de la clínica.

Por lo tanto, se puede identificar que existe una cultura fragmentada debido a que no hay un entendimiento de los aspectos formales, no hay claridad ni coherencia entre las directrices establecidas por la institución versus el comportamiento tanto a nivel asistencial como directivo, un ejemplo de esto, es que el personal asistencial dice tener claro el propósito del cargo, pero en su desempeño su comportamiento es contradictorio, porque debido a sus percepciones individuales se presentan rivalidades, competencias y tensiones en su quehacer diario.

### **Momento 3. Caracterizar los aspectos favorables y desfavorables en el proceso de desarrollo de la cultura organizacional en la clínica Conquistadores**

De acuerdo con las respuestas dadas en los grupos focales y las entrevistas semiestructuradas con los directivos y miembros del nivel asistencial de la institución, a continuación, se dan a conocer las percepciones desde los aspectos positivos y negativos de la cultura organizacional.

**Tabla 5***Comparativo con lo positivo y negativo de la cultura organizacional*

Positivo de la cultura organizacional		Negativo de la cultura organizacional	
1	Alto nivel de compromiso por parte de los empleados en todos los niveles.	1	Dificultad en la prestación un servicio Humanizado.
2	Alto sentido de pertenencia por la institución	2	Diferencias entre el personal administrativo y asistencial.
3	Creación y actualización de procesos.	3	Escases en los recursos para cubrir las obligaciones laborales, de infraestructura y tributarias.
4	Cumplimiento de objetivos por área y cargo.	4	Deficiencia en tomas de decisiones en la línea de poder y autoridad.
5	Trabajo en equipo por áreas de servicio.	5	Falla en los canales y medios de comunicación.
6	Buen clima laboral por servicios.	6	Dificultad en la identificación con el rol por no tener definidos cargos y funciones.
7	Aporte individual en el sostenimiento de la institución.	7	Dificultad en el cumplimiento de normas

Haciendo alusión a los aspectos positivos, las personas entrevistadas consideran que, hay un alto nivel de compromiso por parte de los empleados a nivel general, porque argumentan que en su desempeño son dedicadas, que aportan a su trabajo, dan cumplimiento a sus responsabilidades y muestran una apropiada disposición para mejorar los procesos, tienen persistencia para sacar los proyectos adelante. Asimismo, por grupos se evidencia colaboración, trabajo en equipo, lo que permite un adecuado ambiente laboral, que se ve reflejado en la satisfacción de los pacientes, el crecimiento de la institución y la posibilidad de habilitar otros servicios.

Por otro lado, y en la relación con los aspectos negativos de la cultura organizacional en la Clínica, se puede decir que los empleados entrevistados manifiestan inconformidad en la variación de las directrices dadas por líderes y altos directivos, lo que afecta la estabilidad y desarrollo de la operación.

Otro aspecto que consideran importante y vinculado a esto, es la dificultad que se presenta al recaudar o recuperar el dinero correspondiente de la cartera de las entidades de salud como EPS y aseguradoras a las que se les presta el servicio, debido a que este dinero se recupera por periodos entre 90 y 120 días y adicional a esto, algunos servicios pueden no ser reconocidos o pagados por las entidades que se les presta el servicio debido a las glosas o devoluciones, lo que dificulta el

cubrimiento de las obligaciones tanto laborales, de estructura, compra de insumos, entre otros, lo que genera desmotivación en los empleados y se puede reflejar en el ambiente laboral donde se dan tensiones y conflictos al no lograr garantizar seguridad y protección económica a los miembros de la organización. Adicional a esto, el alto nivel de rotación se encuentra según la media de los últimos tres meses, corresponde a un 10%.

De acuerdo con la teoría, en el análisis de este tercer momento, se puede ubicar en la segunda dimensión de la cultura en la organización pues, es donde se evidencia lo vivido y como percibe la cultura el personal al interior de la institución (Gentilin, 2018). Con respecto a este tema se puede evidenciar que no hay concordancia ni homogeneidad con lo que quiere y pretende la organización en temas formales, versus lo que expresan y viven los colaboradores en todos los niveles en la institución. En la que se presenta una articulación distorsionada, pues tienen diferentes significados o sentidos debido a que existen distintas culturas y percepciones dentro del contexto institucional (Gentilin, 2018).

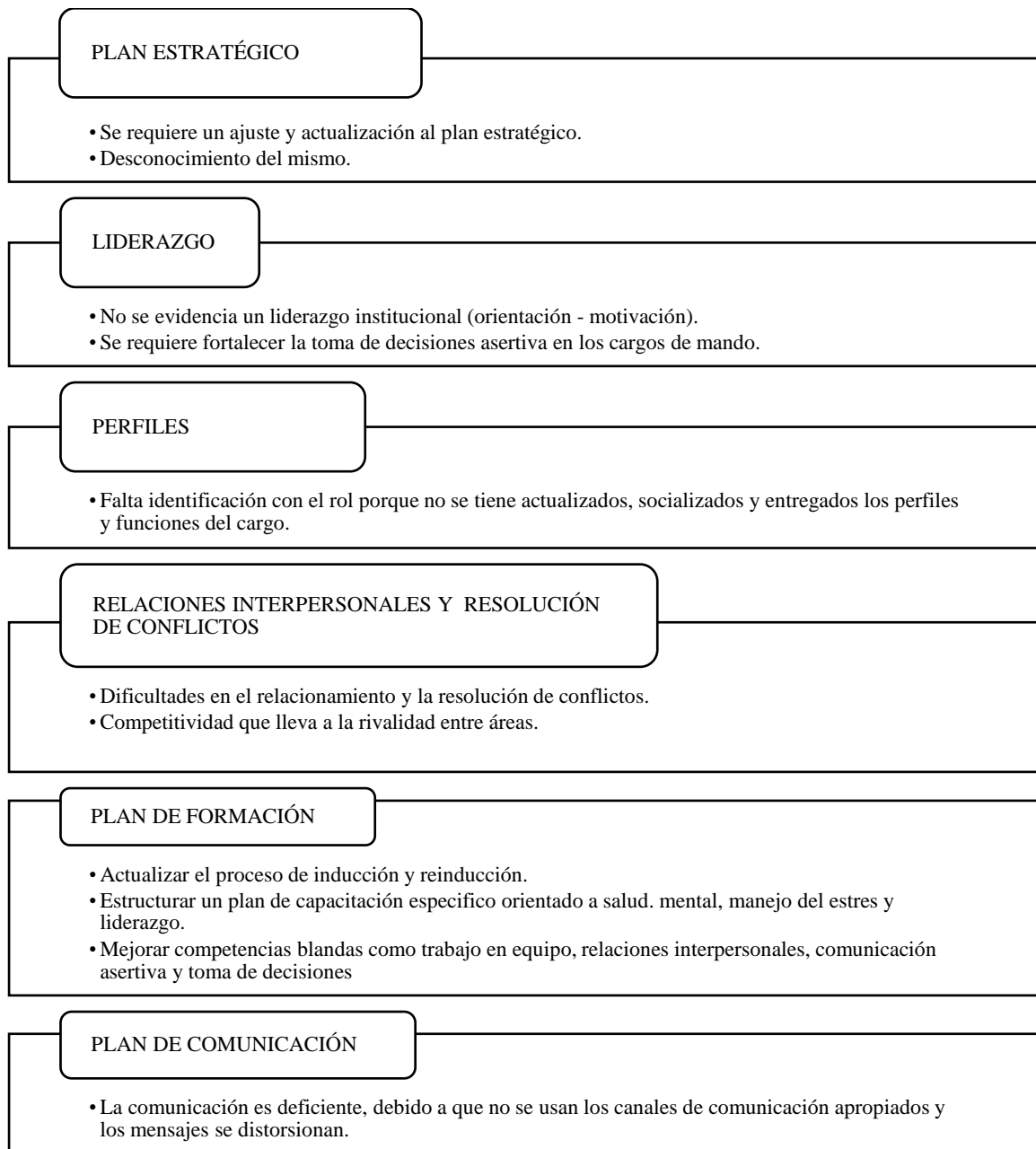
Confirmando lo anterior, se observan oposiciones al interior de la institución lo que genera confusión y ambigüedad en la cultura, afectando de manera negativa el clima laboral, las relaciones interpersonales y el cumplimiento de objetivos organizacionales e individuales. En relación con las respuestas dadas por el personal existe una contradicción en lo que se dice en temas relacionados con ambiente laboral, trabajo en equipo y relaciones, ya que, analizando estos temas, se ve reflejado positivamente por grupos o áreas de servicio, pero a nivel general de la institución se evidencia de manera contraria debido a las diferencias que hay entre servicios y la insatisfacción por el incumplimiento de las obligaciones laborales y contractuales. Estas variables conllevan a un alto índice de rotación de personal y sensación de inseguridad en los mismos.

#### **Momento 4. Construir estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la clínica conquistadores.**

De acuerdo con las entrevistas y grupos focales, se percibe desde la cultura corporativa y cultura organizacional las siguientes brechas, que, en su reconocimiento, son insumos que pueden

aportar estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la clínica Conquistadores, como se ilustra a continuación:

**Figura 2**  
*Identificación de brechas de la cultura organizacional de la clínica conquistadores*



Una vez realizada la investigación del estado de la cultura organizacional de la Clínica Conquistadores, y analizado las respuestas obtenidas en cada uno de los momentos que apuntan a dar respuesta a los objetivos planteados en este trabajo, y con referencia a los conceptos teóricos del tema, se logra hacer el diagnóstico de la situación actual de la cultura en la clínica Conquistadores, donde demuestra una relación diferenciada y fragmentada para la cual se requiere una intervención que aporte mejoras en la situación, por lo que se recomienda el uso de algunas estrategias diseñadas desde el ciclo PHVA.

Con base en el diagnóstico obtenido con la información recolectada, se hace una planeación que contribuya a la mejora de la situación de la clínica, seguido de la realización de las actividades del desarrollo del plan que impacten a los empleados y el entorno laboral, este proceso que debe ser validado y medido a través de los indicadores diseñados para cada propuesta en los tiempos determinados. Y finalmente se entrará en la etapa del actuar donde en un periodo de un año se evaluará los resultados obtenidos con esta estrategia.

A continuación, damos a conocer las estrategias diseñadas que contribuyen a la mejora de la cultura de la clínica.

**Tabla 6**  
*Estrategias para enlazar la cultura*

	Brecha	Propuesta/Actividad	Responsable	Tiempo: Momentos		2 Nivel de cumplimiento	Indicadores
				Revisión	Entrega		
<b>Plan estratégico</b>	Requiere un ajuste y actualización al plan estratégico	Construcción de la matriz DOFA por áreas	Líderes de área/proceso	1 mes	15 días después de la revisión	100%	Total, de DOFAS creadas / sobre el total de las áreas de servicio
		Diseñar la matriz DOFA general de la institución	Directivos dominantes de la institución más los líderes de los procesos	1 mes	x	100%	
		Presentar un informe en el comité de gerencia sobre el análisis de la construcción de las matrices DOFA por áreas y a nivel institucional, para tomar acciones frente a los resultados encontrados en dichas matrices, ya que algunas podrán ser resultas con las demás áreas.	Gerencia y apoyados por un asesor externo	1 mes	x	100%	Elaboración del documento y entrega de análisis
		Actualizar la misión y visión donde incluya al trabajadores, proveedores y usuarios, y con base en estos, crear los objetivos generales y específicos de la institución	Directivos dominantes de la institución más los líderes de los procesos	1 mes	x	100%	Actualización del documento

		Elaborar el presupuesto corporativo anual	Gerencia y área financiera	1 mes	x	100%	Elaboración del presupuesto
	Desconocimiento del plan estratégico	Campaña difusión Boletines de información Carteleras Lanzamiento de plan estratégico a través de piezas publicitarias	Comunicaciones área administrativa y gestión humana	1 mes	2 meses	100%	Cantidad de personas impactadas / total de miembros de la institución
Liderazgo	No se evidencia un liderazgo institucional (orientación - motivación)	1. Identificar los líderes negativos.	Gestión Humana y asesor externo	15 días	x	100%	Total de líderes identificados / Total de líderes contratados
		2. Crear grupos focales con los líderes para intervenir y generar reflexión y mejoras en su estilo de liderazgo	Gestión Humana y asesor externo	6 meses	9 meses	100%	Total de líderes intervenidos / Total de líderes contratados
	Fortalecer la toma de decisiones asertiva en los cargos de mando	1. Generar espacios de reflexión a través de capacitaciones que generen consciencia en la importancia en la toma de decisiones, y su impacto en las demás personas.	Gestión Humana y asesor externo	6 meses	9 meses	100%	Total de líderes intervenidos / Total de líderes contratados
		2. Desarrollar de capacitaciones con cajas de compensación y ARL en temas como manejo de emociones (Inteligencia emocional).	Gestión Humana y asesor externo	6 meses	9 meses	100%	Total de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas
		3. Generar una encuesta para medir las necesidades de poder, afiliación y logro que mueve a los líderes con relación a su desempeño	Gestión Humana y asesor externo	6 meses	9 meses	100%	Total de aplicación de encuesta/ Total de líderes contratados
Perfiles de cargo	Falta identificación con el rol porque no se tiene	Sensibilizar a los líderes de la importancia de mantener actualizados los perfiles y manuales de funciones como mínimo cada 6 meses	Gestión humana líderes	6 meses	x	100%	Perfiles actualizados / Total de los cargos

<b>Relaciones interpersonales y resolución de conflictos</b>	actualizados, socializados y entregados los perfiles y funciones del cargo.	Entregar y socializar los manuales de funciones actualizados	Gestión humana y líderes	1 mes	x	100%	Total de perfiles socializados / total de cargos
	Dificultades en el relacionamiento y la resolución de conflictos	Generar espacios de integración como celebración de fechas especiales, permitiendo que los empleados se conozcan entre sí y mejoren su nivel de relación interpersonal, y conocimiento del otro	Gerencia, Gestión Humana, Líderes de área y asesor externo	8 meses	x	80%	total, de participantes en las actividades de integración / Total de empleados contratados
		Generar actividades desde el comité de convivencia que fortalezcan los vínculos de relacionamiento interpersonal en todos los niveles.	Gestión Humana, SST y ARL	3 meses	x	90%	# total de actividades realizadas / # total de actividades programadas
	Competitividad que lleva a la rivalidad entre áreas	Realizar una encuesta de clima laboral y hacer actividades como plan de acción con base en los resultados obtenidos de la encuesta.	Gestión Humana	6 meses	x	90%	# total de encuestados / # total de empleados contratados
<b>Formación y desarrollo</b>	Actualizar el proceso de inducción y reinducción	Fortalecer el plan de inducción desde que ingresa la persona	Gestión humana, calidad y de líderes de áreas	3 meses	x	100%	Total de empleados recibieron inducción / el total de empleados que ingresaron en el mes
		Diseñar un plan de entrenamiento por cargo	Gestión humana, calidad y de líderes de áreas	6 meses	x	100%	Total de empleados recibieron plan de entrenamiento / el total de empleados que ingresaron en el mes
		Elaborar el plan de reinducción donde todas las áreas presenten sus procesos, logrando que se realice de manera virtual para abarcar mayor personal	Gestión humana, calidad y de líderes de áreas	1 año	x	100%	Total de empleados recibieron reinducción / el total de empleados contratados



<b>Plan de comunicación</b>	<p>Estructurar un plan de capacitación específico orientado a salud mental, manejo del estrés y liderazgo.</p>	<p>Aplicar una encuesta que mida el estado de estrés de los empleados</p>	<p>Gestión humana, SST y ARL</p>	<p>1 mes</p>	<p>x</p>	<p>100%</p>	<p>Total de encuestas aplicadas/ total empleados contratados</p>
	<p>Mejorar competencias blandas como trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación asertiva y toma de decisiones</p>	<p>Generar capacitaciones que aporten al mejoramiento de las competencias mencionadas</p>	<p>Gestión humana, SST y ARL</p>	<p>6 meses</p>	<p>x</p>	<p>100%</p>	<p>Total de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas</p>
	<p>La comunicación es deficiente, debido a que no se usan los canales de comunicación apropiados y los mensajes se distorsionan</p>	<p>Socializar los canales de comunicación establecidos por la institución a través de:                      1. campañas de comunicación                      2. Piezas publicitarias                      3. Cartelera institucionales                      4. A través de correo electrónico</p>	<p>Gestión Humana y coordinación administrativa</p>	<p>3 meses</p>	<p>x</p>	<p>90%</p>	<p>Total de actividades realizadas/ Total de actividades programadas</p>
	<p>Mejorar competencias blandas como trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación asertiva y toma de decisiones</p>	<p>Generar capacitaciones que aporten al mejoramiento de las competencias mencionadas</p>	<p>Gestión humana, SST y ARL</p>	<p>6 meses</p>	<p>x</p>	<p>90%</p>	<p>Total de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas</p>

## 7 Conclusiones

Para que las organizaciones surjan y cumplan sus metas, es importante que cuenten con un plan estratégico bien elaborado, el cual debe ser revisado y actualizado continuamente de acuerdo a los cambios del entorno y a las necesidades de empleados, usuarios y proveedores con el ánimo de tener una orientación clara, que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de acuerdo con este tema, la clínica cuenta con una cultura corporativa conformada por el plan estratégico, sin embargo requiere de mayor conocimiento y aplicación por parte de los miembros que conforman dicha institución, esto debido a que requiere fortalecer sus planes de comunicación y estilo de liderazgo.

Con base en las respuestas del personal asistencial, se evidencia que hay una desintegración cultural al interior de la institución, porque se presentan divisiones entre servicios y entre los mismos miembros del grupo asistencial, y a nivel general no hay enlace entre las áreas administrativas y asistenciales, lo que conduce a un ambiente laboral tenso, presentando rivalidades y competitividad en todos los niveles jerárquicos, además, perciben a los líderes con baja influencia en sus grupos a cargo, debido que a sus acciones o comportamientos no son adecuados.

Según lo observado desde lo favorable de la cultura de la institución, en general, los colaboradores definen que tienen compromiso y pertenencia, consideran que contribuyen para que la institución sea sostenible en el tiempo desde su desempeño en el cargo y como área de servicio. Sin embargo, y dado a lo desfavorable que presenta la cultura de la clínica como, el déficit económico, la falta de un estilo de liderazgo, déficit en directrices claras, coherentes y permanentes, lo que permite observar es que el personal labora orientado más por vocación que por apropiación con la institución.

De acuerdo con la necesidad de transformar la cultura organizacional de la Clínica conquistadores, y después de tener en cuenta que se encuentra en un estado de división incluso de fragmentación, se recomienda considerar la implementación de las estrategias planteadas a través de este trabajo de investigación, las cuales fueron diseñadas, para un adecuado desarrollo

institucional, generar un clima laboral armonioso y favorecer calidad de vida de los colaboradores que la conforman.

## Referencias

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1992). *Teoría sobre la Cultura Organizacional. Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Fondo editorial LEGIS.
- Arboleda, G. &, López, J. (2017). Cultura Organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de Salud del Valle de Aburra. *Revista ciencia de la salud*, 15(2), 247-258. <https://bit.ly/3GDJC0q>
- Bonet, J. &, Guzmán, K. (2015). *La salud en Colombia: una perspectiva regional* (pp.9-37). Colección de Económica Regional Banco de la República.
- Congreso de la República de Colombia (1993). *Ley 100 del 23 de diciembre de 1993 por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*. Congreso de la República de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia (2012). *Ley Estatutaria 1581 del 17 octubre de 2012 por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Congreso de la República de Colombia.
- Consultor Salud. (2021). Informe de la plataforma de registro especial de prestadores de servicios de salud IPS sancionadas en Colombia. En *Consultor Salud*. <https://bit.ly/3GB1Dwu>
- Galeano, M. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa* (pp. 1-239) La carreta Editores.
- Gentilin, M. (2013). Cultura organizacional: un enfoque integral para el análisis de las organizaciones virtuales. *Estudios interdisciplinarios de la Organización*, 3(1), 63-80. <https://bit.ly/3otlc3G>
- Gentilin, M. (2015). Las tres dimensiones de la cultura organizacional, una propuesta teórico-metodológica. *Investigación cualitativa en ciencias sociales*, 3, 186-190. <https://bit.ly/3gvwfov>
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. En D. Gonzales-Miranda (Ed.), *Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*, (pp. 83-114). Editorial EAFIT.
- Giménez, G. (2005). *Teoría y análisis de la cultura*. Ed. Conaculta. <https://bit.ly/3rwOMH9>
- Kazez, R. (2009). Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra Aportes del Sistema de Matrices de Datos. *Universidad de ciencias empresariales y sociales (UCES)*, 13(1), 71-89. <https://bit.ly/3sHMzbb>
- Ministerio de Salud y protección social. (2019). *Informe de resultados financieros del sector salud* (4). <https://bit.ly/3ow30X3>

- Rodríguez, V. (2020). *Percepción de la cultura organizacional en profesionales de la salud: un estudio comparativo entre instituciones públicas y privadas en Colombia*. [Tesis de trabajo de grado, Universidad Católica de Pereira]. Biblioteca Digital Universidad Católica de Pereira.
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. <https://bit.ly/3J8Icg7>
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *Cema Working Papers*, 8(296), 1-37. <https://bit.ly/3B2gCOQ>
- Yin, R. (1992). *Investigación sobre estudio de casos diseño y métodos* (pp. 1-35) Editorial Sage Publications.

## Anexos

### 1. Consentimiento Informado

Autorización para la realización de entrevistas y grabación de audios con fines académicos. Dando cumplimiento a la ley 1581 de 2012 y demás normas aplicables con el fin de ejercer el derecho de protección de datos personales, el investigador manifiesta que:

Ha sido informado y entiende la directriz de tratamiento de datos personales.

Autorizada el tratamiento de datos registrados a través de la recolección, almacenamiento y uso de la circulación de la información obtenida en la entrevista.

Los fines para los cuales se solicita los datos personales son estrictamente académicos no se tomarán ni podrán ser usados para ningún otro fin, ni de índole económico, comercial o penal.

Todos los datos suministrados son ciertos y no se ha omitido u alterado información alguna.

Usted tiene derecho a elegir si participa o no en el estudio. Si usted firma esta hoja reconoce su participación voluntaria en el estudio, certifica que ha recibido toda la información relacionada con él y que se ha respondido a todas las preguntas referentes a su participación en el mismo. Existirá igualmente la reserva absoluta con relación a la información derivada del estudio a la cual solo tendrá acceso usted y los investigadores.

Yo \_\_\_\_\_, con cédula de ciudadanía número \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_; manifiesto mediante la firma de este documento que: 1. Autorizo la grabación audios para recolectar información como material de investigación. 2. Autorizo que el material de audios, entren a ser parte del archivo de la Universidad de Antioquía y sus bases de datos sólo para uso académico.

Por el presente documento acepto voluntariamente participar en el estudio titulado: “Cultura organizacional en la clínica Conquistadores”