



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACIÓN
INSTITUTO NEUROLOGICO DE COLOMBIA
(SEDE APARTADÓ)**

LEINY GENES LOBO

**ASESORA METODOLÓGICA
SANDRA MILENA HINCAPIÉ MONTOYA**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURBO – ANTIOQUIA**

2024

Contenido

1.	Título de la Practica:	3
1.1.	Tema de la Práctica	3
2.	Contexto de la organización	4
2.1.	Información de la empresa	4
2.2.	Análisis del Entorno	5
2.2.1.	Político	5
2.2.2.	Económico	7
2.2.3.	Social	7
2.2.4.	Tecnológico	8
2.2.5.	Ecológico	9
2.2.6.	Legal	10
3.	Problema	11
4.	Justificación	14
4.1.	Objetivo general	15
4.2.	Objetivos específicos	15
5.	Marco referencial	16
5.1.	Antecedentes	16
5.2.	Marco Teórico	18
6	Resultados	23
8.	Conclusiones	30
9.	Recomendaciones	32
10.	Bibliografía	32

1. Título de la Práctica: Análisis de la cultura organizacional en la Fundación Instituto Neurológico de Colombia (sede Apartadó).

1.1. Tema de la Práctica

Para llevar a cabo este trabajo, me enfocaré en aplicar los conocimientos adquiridos en comportamiento organizacional, gestión estratégica y gestión del talento humano. Estos campos ofrecerán el soporte teórico necesario, para permitir tener una visión más integral de las dinámicas dentro de la organización, facilitando el logro de los objetivos propuestos, al analizar el comportamiento organizacional, las áreas de mejora y la coherencia estratégica de la organización, contribuyendo a desarrollar conclusiones que impulsen su crecimiento.

2. Contexto de la organización

2.1. Información de la empresa

La Fundación instituto neurológico de Colombia, es una entidad especializada en la atención neurológica, ubicada en la región de Urabá, en el municipio de Apartadó, (Antioquia - Colombia). Esta organización opera dentro del sector salud desde el año 2004, centrándose en ofrecer servicios médicos especializados en neurología, terapias de rehabilitación, ayudas diagnósticas y atención con un equipo interdisciplinario para pacientes con condiciones neurológicas.

La estructura organizacional de la fundación se compone de dos órganos principales, primero es el Consejo de Administración y el segundo es el Comité de Dirección, que según su informe de gestión (2019), son “encargados de velar por el cumplimiento de la misión, los objetivos, lineamientos y políticas que rigen la Institución.”. Para el funcionamiento de la sede de Apartadó es asignado un coordinador el cual reporta a la dirección general, ubicada en la sede principal de la ciudad de Medellín, la situación de la sede en cuestión, sus resultados operativos, el cumplimiento de los objetivos estratégicos, información sobre los colaboradores, los requerimientos para mantenimiento de la infraestructura, sus alianzas locales, los indicadores financieros y los incidentes ya sean operativos o administrativos que pueden afectar la calidad del servicio o la imagen de la organización.

La Fundación instituto neurológico de Colombia en su política integrada de gestión menciona que:

A partir de las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios, está comprometida con su satisfacción y cumplimiento ético, humano y legal. El principio fundamental de sus estrategias, es realizar una gestión integrada con Responsabilidad Social Empresarial, en la cual la calidad de los productos y servicios involucra la racionalidad de los recursos, la protección del medio ambiente, el autocuidado, la Promoción de la Salud, la Prevención de la enfermedad, la seguridad clínica, las buenas prácticas, la investigación y la docencia y la autosostenibilidad financiera en todos los procesos, teniendo en cuenta las condiciones del mercado y la legislación aplicable a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.(2024)

Por esta razón en términos de su objeto social, la fundación busca mejorar la calidad de vida de sus pacientes mediante un enfoque integral y humanista, combinando la experiencia médica con un profundo compromiso social, por ejemplo, la responsabilidad que toman con los pacientes y sus cuidadores se refleja en el informe de gestión (2019), donde “el área de apoyo de trabajo social entregó 23.241.755 millones en conceptos de alimentación, kit de aseo, transporte, ropa, regalos navideños entre otros”.

La organización atiende principalmente a pacientes de la región de Urabá, aunque también recibe pacientes referidos de diferentes partes del país, extendiendo así su impacto y alcance en el sector salud. Entre sus principales servicios se destacan:

- Consultas neurológicas
- Tratamientos de neuro rehabilitación
- Terapias conductuales
- Resonancias magnéticas
- Tomografía axial computarizada
- Electromiografías
- Electroencefalograma
- Aplicación de toxinas

2.2. Análisis del Entorno

Por medio de un análisis PESTEL se realizó una evaluación de los factores externos que pueden afectar a la organización:

2.2.1. Político

En el portal del departamento de planeación nacional:

El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y de servicios complementarios, incorporados en la Ley 100 de 1993 y en otras normas. (2024)

Con el cambio de las regulaciones y la evolución de la ley 100 de 1993, se puede ver afectada la forma de financiar y prestar servicios de salud, especialmente en regiones como

el Urabá antioqueño, esta ley es la base del sistema de salud colombiano, que establece cómo se organizan y financian los servicios de salud, afectando directamente a la fundación, porque regula la atención de pacientes a través de entidades promotoras de salud (EPS) y los institutos prestadores de salud (IPS), y estas reformas a la ley pueden modificar cómo financian tratamientos, reembolsos y tarifas que la fundación puede cobrar.

Según función pública:

Comprende el acceso a los servicios de salud de manera oportuna, eficaz y con calidad para la preservación, el mejoramiento y la promoción de la salud. El Estado adoptará políticas para asegurar la igualdad de trato y oportunidades en el acceso a las actividades de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación para todas las personas. (2015)

La Ley 1751 de 2015 estableció en la salud y regula su prestación en las organizaciones de la salud, dicha ley obliga a la organización a que garantice el acceso a servicios de calidad y que sean adecuados. Por otra parte, la regulación por parte del estado hace que deban cumplir con un mínimo de estándares a la hora de diagnosticar y tratar es vital, debido a esto la fundación debe regirse bajo un control y así velar por una equidad en la atención de sus pacientes.

Así mismo, el plan nacional de salud pública (PNSP) del 2022 a 2031, establece prioridades de salud pública, que incluyen la atención a enfermedades crónicas no transmisibles, como las enfermedades neurológicas (Alzheimer, epilepsia, Parkinson, etc.), influyendo en la asignación de recursos y en las campañas de prevención, investigación y tratamiento de estas enfermedades.

Según el periódico El Colombiano (2024) se cumplió “la cuarta jornada del paro de transportadores en el Valle de Aburrá y otras regiones de Antioquia con movilizaciones y bloqueos intermitentes en al menos 11 puntos del departamento”, por tanto, situaciones como paros nacionales o protestas que obstaculicen el transporte de los colaboradores y los pacientes, son eventos que pueden afectar significativamente el funcionamiento de organizaciones, especialmente en sectores críticos como el de la salud, donde la continuidad del servicio es fundamental. Un ejemplo claro fue el paro camionero que se presentó desde

el 1 de septiembre hasta el 6 de septiembre de 2024, donde se hizo bloqueo entre el municipio de Carepa y Apartadó, obstaculizando el paso de aquellos que comenzaban sus actividades laborales vía zungo embarcadero donde se encuentran las mayores plantaciones de banano del territorio, además impidiendo el paso de las personas que necesitaban llegar al aeropuerto, forzando a retirarse y no poder cumplir con sus pendientes.

2.2.2. Económico

La variación en el precio de insumos médicos especializados, como equipamiento neurológico, medicamentos o tecnología médica, puede afectar los costos operativos, por ejemplo, los factores económicos globales, como la inflación, la devaluación del peso colombiano o el aumento en los costos de importación, podrían encarecer el acceso a tecnologías y materiales de tratamiento neurológico.

Adicionalmente, la financiación de los servicios de salud en Colombia depende de los pagos que realizan las EPS (entidades promotoras de salud) y del presupuesto gubernamental. La fundación podría enfrentar retrasos en los pagos de las EPS, afectando su flujo de caja, esos cambios en la financiación pública o privada del sistema de salud, como recortes presupuestarios o reformas, afectan la sostenibilidad financiera de la fundación.

2.2.3. Social

Moreno (2024) citando a la revista *The Lancet Global Health*, menciona que “cerca de 1.800 millones de adultos no practicaron los niveles recomendados de actividad física en 2022 y la inactividad física entre los adultos siguió una tendencia preocupante entre 2010 y 2022, ya que disminuyó en cinco puntos porcentuales”. Los cambios que se presentan en los estilos de vida actuales, como el sedentarismo, el estrés y la dieta poco saludable, están aumentando la incidencia de enfermedades neurológicas, cardiovasculares o accidentes cerebrovasculares, así como la diabetes, la demencia y hasta algunos tipos de cáncer, generando un incremento en la demanda de servicios para condiciones como la migraña, la esclerosis múltiple y los trastornos neuropsiquiátricos, realizando la aplicación de toxinas y las terapias de rehabilitación

Por otra parte, el nivel de educación y concienciación de la población sobre enfermedades neurológicas influye en la demanda de servicios especializados, sin embargo, por medio de campañas con el propósito de concientizar, la fundación podría ver un aumento

en consultas preventivas y diagnósticos tempranos, además puede beneficiarse de su papel en campañas educativas y de concienciación sobre la importancia de la salud neurológica, fomentando una mayor demanda de servicios. En Colombia el envejecimiento de la población ha incrementado la prevalencia de enfermedades neurológicas como el Alzheimer, el Parkinson y los accidentes cerebrovasculares, aunque la organización se beneficiará por el envejecimiento de la población, también tiene el reto de estar preparada para atender a más pacientes crónicos y los colaboradores tendrán más trabajo.

2.2.4. Tecnológico

Según Jaramillo (2020):

La telemedicina consiste en el uso de las TIC para proporcionar y apoyar los servicios de atención e información en salud a distancia, empleándose para el diagnóstico, tratamiento, prevención de enfermedades o heridas, gestión de datos clínicos y monitorización o vigilancia, entre otros.

Esto indica que la telemedicina es vital para mantener informado a las personas sobre las enfermedades que puedan padecer, con el fin de ayudarlos a curarse o por lo menos darle un tratamiento profesional, esto también reduce considerablemente el uso de autotratamiento que muchas personas emplean por no querer o no poder ir al médico por diferentes situaciones o circunstancias.

Debido a que automedicarse fue la sexta mayor causa de muerte en Colombia en el año 2017. Según la universidad de la sabana, (2017) “una reciente investigación de la Clínica Universidad de La Sabana, la falta de información en la administración de los medicamentos, los errores de prescripción y la automedicación, son la sexta causa de muerte en Colombia”.

Además, la pandemia de COVID-19 impulsó el uso de la telemedicina, siendo esto especialmente relevante en neurología, ya que permite realizar consultas y seguimientos a distancia, mejorando el acceso de pacientes de áreas remotas y con dificultad de transportarse, por lo que implementar más servicios de telemedicina podría expandir su alcance, pero para ello se debe de contar con infraestructura y tecnología adecuada para cumplir con las regulaciones sobre confidencialidad de datos médicos.

La publicación del Hospital Ruber International (s.f) menciona que “El Aprendizaje Automático desarrolla algoritmos, mediante un proceso automático, a partir de datos neuropsicológicos y demográficos”. Al punto que, partiendo desde la prueba del reloj, la utilización del Machine Learning e inteligencia artificial, un bolígrafo electrónico es conectado a un programa informático, que evalúa con gran precisión variables como el tiempo de ejecución y los detalles gráficos del dibujo, haciendo que este sistema sea más eficiente que los métodos tradicionales, logrando clasificar correctamente a casi el 80% de los casos de deterioro cognitivo. Además, sus aplicaciones se extienden a diversas patologías, lo que mejora el diagnóstico y minimiza el tiempo que el médico a cargo se demora en aplicar dicha prueba, así que la IA y la robótica revolucionan la neurología con herramientas que también ayudan a interpretar imágenes cerebrales, diagnosticar enfermedades complejas y guiar procedimientos quirúrgicos con mayor precisión, un ejemplo de su aplicación en la fundación, es a través de sus capacitaciones al personal médico para que se adapten y aprendan a utilizarla, pero debe de ser revisada para mejorar el aprendizaje y la gestión del conocimiento en la organización, debido a que la curva de aprendizaje para adaptarse a las tecnologías también depende de la generación a la que pertenezca la persona.

2.2.5. Ecológico

Según la secretaría jurídica distrital, la Resolución 1164 de 2002 que se basa en la gestión integral de residuos hospitalarios:

El Sistema de Gestión Integral para el manejo de residuos hospitalarios y similares, se entiende como el conjunto coordinado de personas, equipos, materiales, insumos, suministros, normatividad específica vigente, plan, programas, actividades y recursos económicos, los cuales permiten el manejo adecuado de los residuos por los generadores y prestadores del servicio de desactivación y público especial de aseo. (2002)

Esto indica que la fundación debe cumplir con las normativas ambientales para el correcto manejo de los desechos médicos. Dicha resolución establece que cualquier centro de salud debe gestionar adecuadamente los residuos peligrosos que genere en cualquier servicio médico, debe contar con protocolos de separación de cualquier desecho médico o

material biológico, para luego ser almacenado y finalmente depositado en un lugar que se encargue de ellos, con el fin de evitar la contaminación como también brindar protección y seguridad de los pacientes y el medio ambiente.

2.2.6. Legal

Según la secretaría jurídica distrital (2019), la resolución 0312 de 2019 que se basa en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo “Apoyar, asesorar y desarrollar campañas en sus empresas afiliadas para realizar actividades de identificación y control efectivo de los peligros, monitoreo permanente de las condiciones de trabajo y salud y el desarrollo de sistemas de vigilancia epidemiológica.” La fundación instituto neurológico está legalmente obligada a contar con programas que garanticen la seguridad laboral de sus empleados, contar con medidas preventivas, así como la atención con los pacientes que cuenten con alguna enfermedad infecciosa.

Por otro lado, las normas de bioseguridad también son indispensables para la fundación, la resolución 666 de 2020. Según la secretaría jurídica distrital:

Adoptar el Protocolo General de Bioseguridad para todas las actividades económicas, sociales y sectores de la administración pública, contenido en el anexo técnico, el cual hace parte integral de esta resolución. Dicho protocolo está orientado a minimizar los factores que pueden generar la transmisión de la enfermedad y deberá ser implementado por los destinatarios de este acto administrativo en el ámbito de sus competencias. (“Resolución 666 de 2020 Ministerio de Salud y Protección Social”) (2020)

Esta resolución salió debido al COVIC-19, dicha resolución establece protocolos de manera general para la bioseguridad de sus empleados, con el fin de minimizar el riesgo de que algún empleado se le transfiera el virus COVIC-19 o cualquier otra enfermedad contagiosa similar a dicho virus. Las medicas cuentan con el uso obligatorio de elementos de protección personal y planes en casos de contagios.

3. Problema

Las empresas que se encuentran en el sector salud se enfrentan a diversos desafíos, por lo general, estas organizaciones están en constante presión para mantener altos estándares de calidad, ajustarse a los cambios en las regulaciones y atender una creciente demanda de servicios debido al envejecimiento de la población y el aumento de enfermedades crónicas. En este sector, la calidad de la atención es un aspecto esencial, por lo que cualquier ineficiencia en los procesos organizacionales pueden tener repercusiones directas en la seguridad de los pacientes y en la reputación de la institución.

Un ejemplo de esto es el caso de la Clínica Jorge Piñeros Corpas, esta, estaba ubicada en Bogotá, contaba con más de 10 mil usuarios diariamente, donde 121 ciudadanos presentaron quejas respecto a la clínica en la Secretaría de Salud y esta hizo 49 visitas desde el 2016, hasta el 2018, donde finalmente la entidad tomó la decisión de suspender la clínica temporalmente por “problemas reiterativos en la infraestructura, equipos, talento humano y medicamentos, entre otros.” (Yuliana Narváez, El tiempo, 2019).

La Personería de Bogotá (S.F), realizó una visita a las instalaciones de la clínica y encontró múltiples problemas como lo son la “falta de personal médico e insumos, desaseo, ascensores dañados y otros funcionando en malas condiciones, servicios especializados cerrados, pacientes hacinados y sin atención en urgencias, empleados sin pago.” Estos problemas desencadenaron problemáticas tanto para los pacientes, los cuales no recibieron una atención adecuada, y el personal, los cuales se sentían insatisfechos con su trabajo y por lo cual estos no tenían ambiente laboral óptimo y la calidad en la atención al cliente era muy baja, por último todo lo anterior recayó sobre en la organización, los cuales al afrontar las quejas y pérdida de clientes, la alta rotación de personal, las demandas por los clientes, las intervenciones de la secretaria de salud, etc. Finalmente, cerro permanentemente para el 2019.

Por otro lado, en este tipo de empresas la alineación entre los objetivos estratégicos y el día a día de sus operaciones se puede convertir en parte del problema debido a la jerarquía interna y la necesidad de seguir protocolos estrictos dificultando la implementación de cambios y la adaptación a las nuevas demandas del mercado. Adicionalmente, el trabajo interdisciplinario, la coordinación entre diferentes áreas y la interacción con instituciones

gubernamentales y privadas, como las entidades promotoras de salud (EPS), añaden capas de complejidad a la gestión organizacional, lo que puede crear tensiones internas en cuanto a roles y responsabilidades.

La gestión del cambio en este sector es particularmente compleja debido a la naturaleza crítica de sus servicios, donde cualquier error puede comprometer la vida o el bienestar de los pacientes, que, a diferencia de otros sectores, donde los procesos pueden ser más flexibles, las organizaciones de salud están sujetas a un marco regulatorio muy estricto, tanto en términos de calidad del servicio como de seguridad.

En este sector la cultura organizacional suele estar muy arraigada en la estabilidad, la responsabilidad y la seguridad del paciente, haciendo que la introducción de nuevas tecnologías, métodos o políticas sea un proceso lento y complicado en comparación con otros sectores, por tanto, los cambios en el ámbito de la salud requieren una planificación meticulosa, capacitación continua y la garantía de que no se comprometerá la calidad de la atención. Por ejemplo, la implementación de la telemedicina y la inteligencia artificial en diagnósticos o tratamientos ha encontrado resistencia, tanto por la curva de aprendizaje que conllevan como por la necesidad de asegurar que estas tecnologías cumplan con los altos estándares éticos y profesionales.

En el caso de la Fundación Instituto Neurológico de Colombia (FINDEC), los desafíos que enfrenta la gestión del cambio se ven marcados por su estructura organizativa y los contextos locales en los que opera, dado que la sede de Apartadó, aun siendo dependiente de la sede principal en Medellín, enfrenta retos propios, como problemas de infraestructura y la dificultad de acceso a ciertos recursos debido a su ubicación, lo cual puede ralentizar la implementación de cambios que se deciden en la sede principal, creando una desconexión entre las necesidades locales y las estrategias globales que tiene la organización.

Además, la organización debe adaptarse a nuevas demandas, como la creciente incidencia de enfermedades neurológicas crónicas, que incrementan la carga de trabajo de los colaboradores y exigen mayor eficiencia en los procesos. A pesar de su enfoque en la innovación tecnológica, con avances como la telemedicina y el uso de inteligencia artificial, la resistencia al cambio dentro de su personal, así como las limitaciones tecnológicas y presupuestarias, complican la adopción rápida de estas herramientas.

La cultura organizacional de la fundación, que se centrada en un enfoque humanista y en la atención personalizada, también puede ser un factor que ralentiza la gestión del cambio, por ello, los colaboradores pueden percibir las nuevas tecnologías o procesos como una amenaza al enfoque cercano y personalizado que caracteriza al instituto. Sin embargo, estos desafíos también representan una oportunidad para que la fundación fortalezca su cultura organizacional, incorporando valores que apoyen la innovación y la adaptación al cambio, mientras mantiene su compromiso con la calidad y el bienestar de los pacientes.

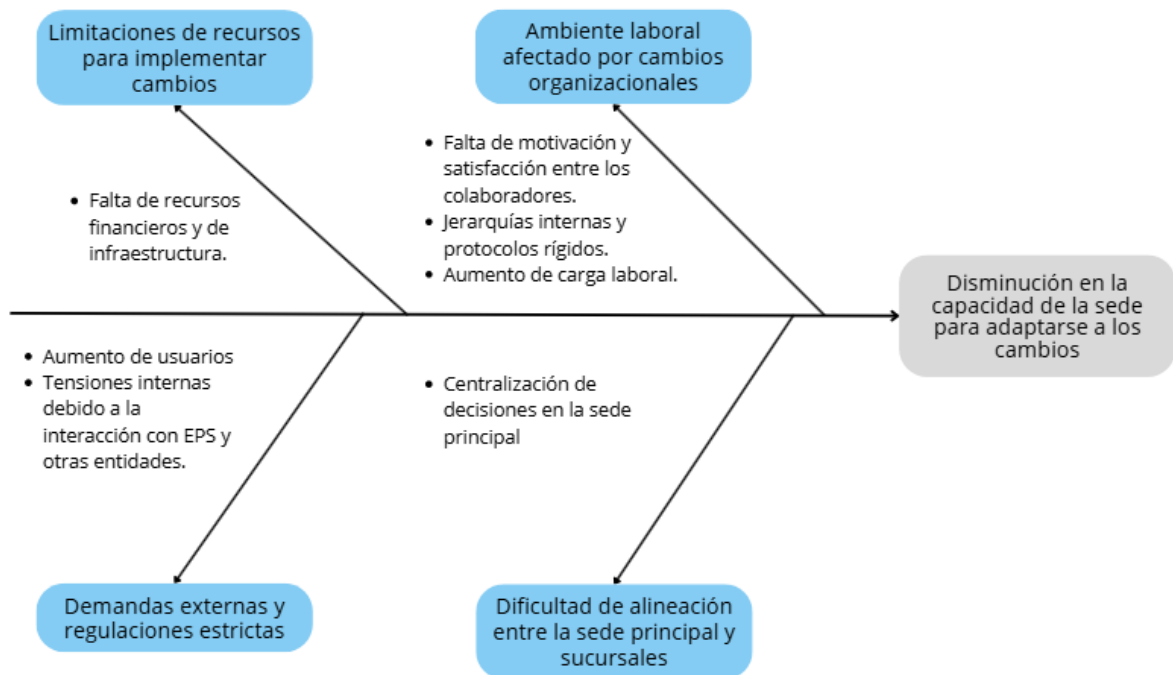


Imagen 1. Diagrama de Ishikawa sobre la Fundación Instituto Neurológico de Colombia.

4. Justificación

En una región como Urabá, caracterizada por su dinamismo económico y social, es vital que las organizaciones en este sector mantengan una cultura que no solo se alinee con sus valores corporativos, sino que también sean lo suficientemente flexible para anticipar y gestionar cambios de manera oportuna. Este entorno se encuentra en constante evolución lo cual brinda la oportunidad a las empresas dedicadas al servicio de salud, de desarrollar una cultura organizacional flexible no solo permite mejorar la calidad de los servicios médicos, sino que también garantiza que los colaboradores se mantengan comprometidos, preparados y capacitados para enfrentar los retos del entorno.

Según Llanos (2016) “La percepción de un Clima Organizacional favorable incide en que las empresas e instituciones cuenten con personal resiliente, lo cual favorecerá que las organizaciones se conviertan en resilientes” es por ello que se busca tener un buen clima laboral en las empresas, puesto que este es un factor decisivo en el funcionamiento de la organización, una empresa con mal clima laboral tiende a tener alta rotación de personal, mal servicio al cliente, etc. todo esto supone costos y deterioros para la organización.

Además, las innovaciones constantes en el ámbito médico y tecnológico brindan a estas empresas la oportunidad de evolucionar y ofrecer servicios más avanzados, por ello, una cultura organizacional flexible y abierta al cambio puede acelerar la adopción de nuevas tecnologías y procedimientos, manteniendo a la organización a la vanguardia en la atención médica y permitir que los colaboradores no solo acepten los cambios necesarios, sino que los vean como oportunidades de crecimiento y mejora, siendo crucial en entornos complejos, donde la resistencia al cambio puede convertirse en un obstáculo importante. De este modo, la empresa se posiciona como un líder en su sector, capaz de adaptarse a las nuevas demandas del mercado y mejorar la experiencia del paciente, todo esto respaldado por la preparación de sus colaboradores para el cambio.

En el Instituto Neurológico de Colombia, con el fin de comprender cómo las diferentes generaciones de colaboradores gestionan el cambio y se adaptan, el análisis de la cultura organizacional permitirá identificar patrones, comportamientos y actitudes claves que influyen en la manera en que los equipos enfrentan los retos de transformación dentro de la organización.

Dado el tiempo limitado, el enfoque estará en obtener una visión clara de cómo los colaboradores perciben el cambio y las posibles barreras o facilitadores en su adaptación, proponiendo estrategias específicas para que, al mediano plazo, la organización pueda implementar acciones que faciliten el proceso de gestión del cambio de manera efectiva.

4.1. Objetivo general

Analizar la cultura organizacional con el fin de facilitar la gestión del cambio en los colaboradores del Instituto neurológico, sede Apartadó.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar las características de la cultura organizacional en la sede Apartadó con el fin de descubrir fortalezas y debilidades.
- Proponer estrategias que permitan orientar y fortalecer la cultura organizacional.
- Socializar los resultados del análisis y las estrategias propuestas con los colaboradores con el fin de validar la pertinencia de estas.

5. Marco referencial

5.1. Antecedentes

En la investigación de Vesga et al. (2020), menciona que su objetivo “fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la disposición al cambio organizacional”, utilizando instrumentos validados como el OCAI y la prueba de disposición al cambio organizacional, los resultados revelaron los factores que pueden influir, siendo estos como los tipos de cultura organizacional, la capacidad de adaptación al cambio, y también las diferencias destacada en las dimensiones grupales y organizacionales. Adicionalmente, la cultura jerárquica mostró particular relevancia en esta relación, evidenciando la importancia de la cultura organizacional en la gestión del cambio, especialmente en la comunicación empresarial y en cómo se estructuran las organizaciones para enfrentar los desafíos del entorno.

Para completar el documento en otra investigación realizada por Villa et al. se realizó una metodología de diagnóstico del cambio y la cultura organizacional, en la cual se encontró que:

Con la aplicación de los procedimientos se pudieron identificar las barreras culturales y socio técnicas, en general, que existen en las variables fundamentales de las instituciones universitarias, objeto de estudio práctico, para el logro de la calidad concebido en función de la mejora continua de los procesos y de su propio mecanismo de actuación. (2018)

Estas barreras pueden estar relacionadas en los procesos y la estructura de la institución, lo que significa que cualquier esfuerzo de cambio debe comenzar por un diagnóstico preciso de los obstáculos que impiden el avance de las estrategias, en relación con eso, no solo debe centrarse en implementar nuevas estrategias, sino también en adaptarlas en dinámicas culturales internas que podrían estar limitando el potencial de la empresa para evolucionar.

Por otro lado, la investigación de Yu y Wu, mencionaron lo siguiente:

The Competing Values Framework (CVF) is one of the most influential and extensively used models in the area of organizational culture research. Compared with other models and scales, the CVF and its matched scale OCAI have better validity and reliability in the context of China, and are very convenient for practical operations. (2009)

El CVF permite a las empresas identificar tipos específicos de cultura organizacional, lo que facilita el diseño de estrategias más precisas para la gestión del cambio. Al comparar con otros modelos, su robustez en términos de investigación empírica refuerza su papel como una herramienta clave para el análisis y ajuste de dinámicas organizacionales, lo cual es crucial para las instituciones que desean alinear sus valores culturales con objetivos estratégicos.

La organización ha realizado una encuesta sobre la cultura organizacional, enfocada en evaluar si los colaboradores se encuentran alineados con los valores y objetivos estratégicos de la institución, y sus respuestas revelaron el nivel de compromiso de los empleados y cómo perciben su integración en la misión de la organización, además, al preguntar que mencionaran una cualidad que identifique al equipo de trabajo en el cual laboran, la mayoría de ellas indicaron compromiso, colaboración, humanización y responsabilidad.

2. ¿De los siguientes valores institucionales, cuál valor es el que más te representa?

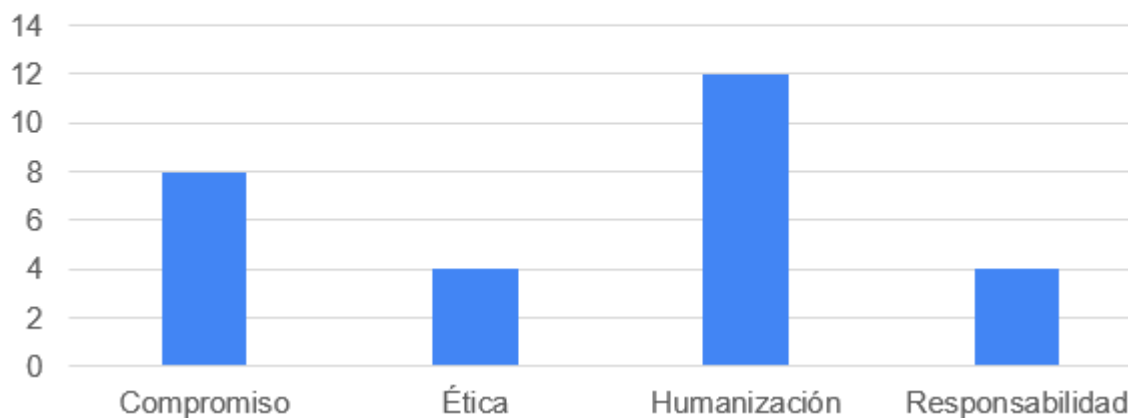


Imagen 2. Encuesta de sobre cultura organizacional, (Fundación instituto neurológico de Colombia,2024)

Por otra parte, la encuesta permitió identificar que se debe de realizar una nueva encuesta donde se puedan evaluar las habilidades de los colaboradores y el apoyo de la organización, no solo para complementar la información actual, sino también para analizar cómo dichas competencias impactan en su capacidad de adaptación a los cambios organizacionales. Esto permitirá conocer con mayor precisión las áreas de desarrollo y fortalecimiento en cuanto a la preparación de los colaboradores para enfrentar desafíos y gestionar el cambio de manera efectiva, asegurando que la cultura organizacional evolucione de acuerdo con las necesidades o cambios estratégicos de la organización.

5.2. Marco Teórico

Para dar inicio al marco teórico se considerará la definición de clima organizacional de Peralta (2002), citando a Goncalves, la cual señala que “de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. Estas percepciones pueden actuar como un

filtro a través del cual los colaboradores interpretan las políticas, prácticas y decisiones de la organización, lo que a su vez determina su disposición a adaptarse o resistirse a los cambios. Por lo tanto, en el contexto de la gestión del cambio, es crucial entender y mejorar el clima organizacional, ya que un clima percibido como positivo facilitará la aceptación de nuevas estrategias, mientras que un clima percibido como negativo puede incrementar la resistencia y dificultar dicho proceso.

En el artículo de Vesga et al. (2020) citando a Schneider y Barbera, menciona que “El concepto de cultura organizacional surge desde la antropología y la sociología, disciplinas en las que se ha estudiado como una manera de describir y entender las diferencias en valores esenciales que caracterizan colectivos sociales”. Esto demuestra la importancia que tiene como herramienta para analizar y comprender las diferencias significativas en los valores de cada uno de los grupos sociales, entonces, la cultura organizacional se convierte en un reflejo de las creencias, normas y comportamientos que se comparten dentro de una organización, que no solo define su identidad, sino que también influyen directamente en como los miembros interactúan y se adaptan a su entorno. Por tanto, entender la cultura organizacional desde esta perspectiva les permite a las empresas gestionar mejor el cambio al tener en cuenta los aspectos internos y colectivos que pueden afectar la dinámica interna y su capacidad para adaptarse.

Harrison (1989), propuso en su escrito “Conozca la forma de ser de su organización” 4 tipos de cultura organizacional, basándose en diferentes orientaciones ideológicas, las cuales son:

1. Orientación hacia el poder: Este tipo se centra en la jerarquía y el control sobre los procesos y las personas, donde las decisiones son tomadas por aquellos en posiciones de autoridad, siendo un recurso clave para la influencia y elementos centrales en la dinámica organizacional. Además, son altamente competitivas ya sea en el mercado, por sus recursos o la zona geográfica, manteniéndose en la búsqueda de ventajas sobre otras organizaciones, a menudo a costa de las más débiles.

2. Orientación hacia la función: En esta ideología, el enfoque está en la eficiencia y la efectividad de las funciones organizativas, donde se busca optimizar procesos y tareas para maximizar el rendimiento y los resultados, haciendo que la organización se estructure de manera que cada función contribuya al objetivo general, priorizando la productividad y la eficacia operativa.
3. Orientación hacia el trabajo: Esta pone énfasis en la naturaleza del trabajo y en la satisfacción de los empleados, teniendo como objetivo que el trabajo sea significativo y gratificante, promoviendo un ambiente laboral positivo, causando que las organizaciones que adoptan esta orientación valoran la calidad de vida laboral y el bienestar de sus miembros, fomentando la participación y la responsabilidad ellos en la toma de decisiones.
4. Orientación hacia la persona: Esta perspectiva se centra en las necesidades y el desarrollo de los individuos dentro de la organización, procurando un equilibrio entre los intereses de la organización y los de sus miembros, promoviendo el crecimiento personal y profesional, así que valoran la autonomía, la iniciativa y el bienestar de sus empleados, reconociendo que su satisfacción y desarrollo son fundamentales para el éxito organizacional.

En este orden de ideas se añade el modelo multicultural de dimensiones actitudinales de Greer Hofstede mencionado por Gómez y Rodríguez (2001), en el cual se identificaron 4 tipos:

1. Poder/Distancia: Se refiere a cómo las culturas manejan las desigualdades de poder, por tanto, cuando en las culturas tienen un alto grado de poder/distancia, las jerarquías son aceptadas y la desigualdad es vista como natural. En cambio, en culturas con bajo grado de poder/distancia, tanto superiores como subordinados se ven como iguales, y se busca reducir las desigualdades.
2. Evitación del riesgo: Se relaciona en cómo las culturas manejan la incertidumbre, ya que aquellas culturas con alta evitación del riesgo tienden a buscar estabilidad y orden, evitando situaciones ambiguas, a diferencia de las culturas con baja evitación del riesgo, donde aceptan mejor la incertidumbre y se adaptan más fácilmente a lo nuevo.

3. Individualismo/Colectivismo: El individualismo se enfoca en el cuidado personal y de la familia inmediata, valorando la independencia y el logro personal. Por otro lado, el colectivismo se basa en la lealtad a grupos como la familia o el clan, donde la pertenencia es más importante que los logros individuales.
4. Masculinidad/Femineidad: En las culturas de alta masculinidad, se valora el asertividad, la ambición y el éxito material, además, los roles de género están claramente diferenciados. En las culturas de alta femineidad, se prioriza la calidad de vida, las relaciones y la igualdad de género, con roles más flexibles y una menor preocupación por el éxito material.

Dentro del marco teórico se han encontrado 7 modelos mencionados en el blog de Lichardt sobre la gestión del cambio en las organizaciones:

Modelo de Lewin: Este modelo plantea tres etapas el descongelamiento, movimiento y recongelamiento, las cuales permiten un análisis profundo del funcionamiento de la empresa para identificar áreas de mejora y cambio. Lo valioso del enfoque de Lewin es que, a través de la retroalimentación bidireccional, involucra a las partes interesadas, asegurando que los cambios sean efectivos y aceptados antes de consolidarlos como parte de los procesos formales. Este modelo destaca por su flexibilidad al permitir que la empresa se adapte y luego establezca los cambios, garantizando la sostenibilidad de las transformaciones.

Modelo ADKAR: El modelo ADKAR enfatiza la importancia del aspecto humano en la gestión del cambio, ya que cada una de sus etapas (conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y reforzamiento) pone a los empleados en el centro del proceso de transformación. Al considerar sus inquietudes y necesidades, se logra una implementación más orgánica de los cambios, reduciendo el rechazo y facilitando su aceptación.

Modelo de 8 pasos de Kotter: Este modelo proporciona una estructura clara y ágil para implementar el cambio de manera efectiva. Su enfoque incluye desde la creación

de un sentido de urgencia hasta la consolidación de los cambios en la cultura organizacional. La importancia de formar una coalición fuerte, eliminar obstáculos y generar victorias a corto plazo facilita la motivación y compromiso de los empleados.

Modelo de Kim Scott (GSD): El modelo de Kim Scott se enfoca en un enfoque ágil y colaborativo de 7 etapas, que incluye escuchar, debatir, decidir, persuadir, ejecutar y aprender. Este modelo promueve una comunicación abierta y la inclusión de todas las voces, lo que facilita la toma de decisiones más fundamentadas y alineadas con la realidad operativa de la empresa.

Por otro lado, un concepto que se debe de tener en cuenta es el liderazgo situacional, el cual es mencionado en el artículo de Terzakyan (2022), citando a los autores Paul Hersey y Ken Blanchard, quienes en 1969 desarrollaron un enfoque que le permite a las empresas ajustar sus estilos de liderazgo según las necesidades que surgen en los equipos y las organizaciones, con el propósito de gestionar de manera eficaz para alcanzar el éxito, ajustando el liderazgo de acuerdo a las condiciones del entorno y el desarrollo del equipo.

6 Resultados

Con la encuesta realizada por la organización con anterioridad, se diagnosticó que la mayoría de los colaboradores destacan el apoyo mutuo, el compromiso colectivo y el enfoque en el trabajo en equipo como características esenciales de la cultura organizacional, sugiriendo una cultura orientada a la cooperación, donde cada miembro se siente parte integral de un grupo unido que trabaja hacia objetivos comunes. Además, valoran la oportunidad de desarrollo tanto a nivel personal como profesional, ya que mencionaron que la organización fomenta un ambiente de aprendizaje continuo y proporciona condiciones para mejorar sus habilidades, lo cual fortalece la motivación y la satisfacción laboral.

Por otro lado, su enfoque en trato humanizado hacia los pacientes y la empatía son valores que destacan en la cultura organizacional, reflejando un fuerte compromiso por mejorar la experiencia de estos y que el personal asistencial mantenga una comunicación abierta y se priorice el bienestar de otras áreas, un ambiente laboral positivo y el apoyo de compañeros y superiores contribuyen a un sentido de pertenencia y satisfacción en el trabajo.

Si bien la estabilidad y la baja rotación de colaboradores son vistas como ventajas, también se mencionan como un posible obstáculo para el cambio y la innovación, esto se debe a que la existencia de costumbres y normas establecidas pueden limitar la capacidad de la sede para adaptarse a nuevas ideas o procesos, y cabe resaltar que la sede depende en gran parte de mantener los mismos procedimientos que se encuentran estipulados por la sede principal, sin tener contexto de las situaciones locales que presentan en el municipio de Apartadó.

Desde otro ángulo, he organizado una nueva encuesta, la cual podrá permitir segmentar ciertos grupos y obtener una perspectiva más detallada sobre la percepción de la cultura organizacional dentro de la sede, ayudando a entender cómo los distintos grupos dentro de la organización perciben los esfuerzos hacia la gestión del cambio y qué aspectos consideran fundamentales para mantener y fortalecer un ambiente de trabajo positivo y orientado hacia el servicio.

Sin embargo, al implementar las herramientas para la recolección de información se encontraron barreras de comunicación, las cuales dificultaron agilizar el proceso, haciendo

necesario establecer medidas adicionales para mejorar el flujo de información y asegurar que todos los involucrados comprendieran correctamente los objetivos y la metodología del proceso, contribuyendo a una mayor eficiencia y precisión en los resultados.

En el caso de las entrevistas, se pudieron fijar las fechas y mayormente las mujeres fueron quienes estuvieron dispuestas a participar, aunque no se entrevistaron 10 personas, con 7 personas se encontraron los siguientes resultados:

Los entrevistados expresaron una tendencia hacia la estabilidad, pero están dispuestos a recibir los cambios que surjan de manera laboral y personal, además existe una preferencia por el apoyo que pueden recibir de los compañeros, a pesar de ello se sugiere que la cultura organizacional actual podría estar orientada hacia una estructura jerárquica o funcional, debido a que se percibe una conexión directa de ciertas áreas desde la sede principal en la ciudad de Medellín, facilitando la estabilidad, no obstante, presenta una desconexión con los colaboradores en la comunicación, a causa de la falta de contexto que tienen los coordinadores de áreas de la sede de Medellín en relación a los colaboradores de la sede de Apartadó.

Por tal motivo, si bien muchos valoran el apoyo, algunos prefieren manejar el cambio de forma autónoma, mostrando una mezcla de independencia y colectivismo en el manejo de cambios, además la familia y la cultura organizacional de la sede se destacan como factores que facilitan la adaptación, mientras que una mala administración, la desconexión en la comunicación con la sede principal o cambios abruptos dificultan el proceso.

Los entrevistados expresaron emociones como angustia, tristeza, ansiedad y estrés, a la hora de enfrentarse a los cambios, de igual modo, algunas experiencias también generaron sentimientos de satisfacción y crecimiento, por tanto, varía la preferencia entre adaptarse al cambio o buscar estabilidad, mientras algunos ven la adaptación como algo positivo, otros se sienten más cómodos con la estabilidad en el trabajo.

Al conocer esas emociones en situaciones de cambio, se plantearon las siguientes preguntas: ¿Qué estrategias utilizas para gestionar el estrés o la incertidumbre durante un cambio importante?, ¿Has recibido formación o apoyo por parte de la organización para afrontar cambios? Si es así, ¿cómo te ha ayudado?

Para dar respuesta esas preguntas los participantes de la entrevista contestaron sobre las herramientas que personalmente utilizan para gestionar sus emociones, y, por otro lado, el apoyo de la organización, para mejor comprensión se organizaron las conclusiones de sus respuestas en el siguiente cuadro:

Herramientas personales	Apoyo organizacional
Las personas emplean diferentes métodos como ejercicio, inteligencia emocional y espiritualidad para gestionar el estrés. Estas estrategias son individuales y reflejan una autosuficiencia para canalizar las emociones en la mayoría de los entrevistados.	Solo algunos han recibido capacitaciones formales para enfrentar cambios, ya que la mayoría menciona una falta de apoyo emocional y capacitación detallada del área en cambio, lo que sugiere una oportunidad de mejora para la organización en términos de apoyo estructural para la adaptación y la gestión de emociones en los colaboradores.

Estos hallazgos apuntan a la necesidad de una estrategia que fomente un clima positivo y seguro, promoviendo un entorno donde los colaboradores sientan el respaldo y la motivación para adaptarse a nuevas políticas o procedimientos.

Los colaboradores expresaron la necesidad de un liderazgo adaptativo que responda a sus preocupaciones durante los cambios organizacionales, lo cual resuena con el enfoque de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969). En este enfoque, el liderazgo se ajusta según el nivel de desarrollo y las necesidades del equipo, lo que podría ser clave para la organización, donde la estabilidad y la guía en el proceso de adaptación al cambio son prioritarias. Si los líderes pueden adoptar un estilo de liderazgo más flexible, se podría aumentar el compromiso y la motivación de los empleados.

Para finalizar el resultado de las entrevistas, se realizó un mapa de empatía para conocer mejor al cliente interno (colaboradores), en el cual se pueden explorar cuatro cuadrantes: ¿Qué piensan y sienten?, ¿Qué ven?, ¿Qué dicen y hacen? y ¿Qué escuchan? identificando esos aspectos claves relacionados con sus percepciones, necesidades y aspiraciones, concentrando lo mencionado con anterioridad.



Imagen 3. Mapa de empatía de los colaboradores de la Fundación Instituto Neurológico de Colombia.

Al continuar, se encontró en la encuesta realizada que el 52.9% de los encuestados son mayores a 35 años, indicando que podrían pertenecer a la generación X (1965-1980) los cuales tienden a preferir cambios fundamentados y Millennials mayores (1981-1989), que son más receptivos al cambio, pero valoran el propósito y la flexibilidad.

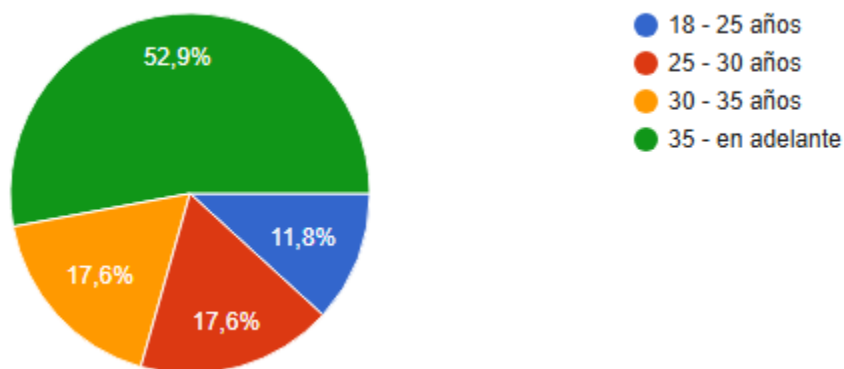


Gráfico 1. Rango de edad de los encuestados.

Al cruzar la edad para saber quiénes se siente mayormente preparados para afrontar los cambios en el puesto de trabajo, se destaca que las personas de 35 años o más se sienten más preparadas a la hora de adaptarse a cambios en su entorno laboral, esto sugiere que hay una relación entre la experiencia laboral que ya han tenido y una confianza plena en sus capacidades adaptativas.

¿Qué tan preparado/a se siente para adaptarse a los cambios en su entorno de trabajo?

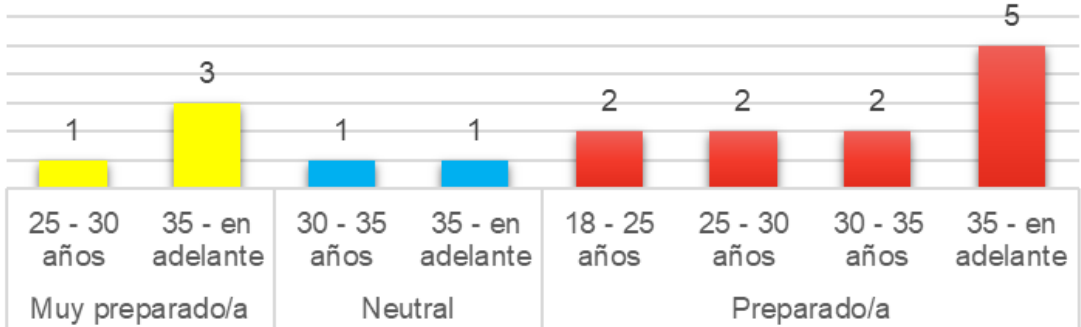


Gráfico 2. Cruce entre la edad y la capacidad de adaptarse a los cambios.

A la hora de cruzar la antigüedad con la pregunta “¿Qué nivel de apoyo recibe para enfrentar los cambios en la organización?”, resultó en que a mayor sea el tiempo laborado en la organización es mayor su apoyo, aun así, el apoyo no es adecuado en comparación al tiempo que ya se invirtió en la organización, dejando la duda de si no son merecedores de un mayor apoyo para enfrentar a los cambios en la organización.

¿Qué nivel de apoyo recibe para enfrentar los cambios en la organización?



Gráfico 3. Cruce entre la antigüedad y la percepción de los colaboradores con el apoyo de la organización

Para conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad de escucha que tiene la organización hacia sus colaboradores se evidenció que la mayoría de los colaboradores tienen una percepción intermedia, ya que el mayor porcentaje se ubica en la categoría neutral, sin embargo, al sumar los porcentajes de las respuestas “abierta” y “muy abierta” se destaca un 41,1%, indicando que se ha construido una comunicación dentro de una estructura jerárquica.

Por otro lado, el 17,6% que califica esta capacidad como poco abierta señala una oportunidad para la organización de mejorar sus canales de comunicación y fortalecer la confianza y participación de los colaboradores en los procesos internos.

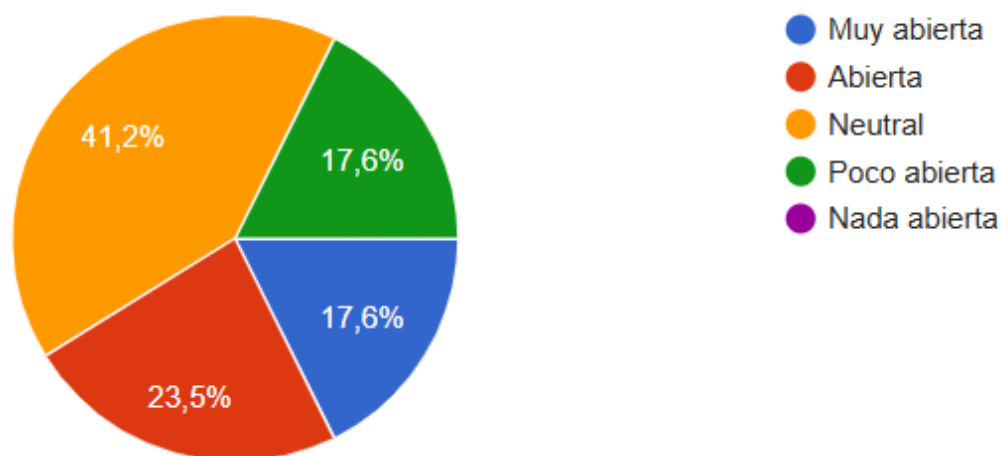


Gráfico 4. ¿Qué tan abierta está la organización a implementar cambios sugeridos por los colaboradores?

Análisis FODA

El análisis de los resultados obtenidos revela que entre las fortalezas destacadas se encuentra la cooperación, el compromiso colectivo y el enfoque en el trabajo en equipo, que generan un ambiente positivo y colaborativo, y desde la observación el comportamiento del grupo formado depende del área en el que se encuentre, áreas como imágenes, neuropsicología o consultas, son subgrupos dentro de la organización, y el área más participativa es la administrativa.

Por otra parte, el trato humanizado hacia los pacientes y la promoción del aprendizaje continuo fortalecen tanto la satisfacción laboral como el sentido de pertenencia de los colaboradores, aun así, debido a los problemas de comunicación interna los colaboradores no se sienten conformes en cómo se le entrega la información y la disminución de los espacios para poder formarse o asistir a causa de la carga laboral.

Sin embargo, aunque la baja rotación de personal y la estabilidad son aspectos positivos, estas características pueden dificultar la adopción de nuevas ideas y procesos. Además, la dependencia de la sede principal en Medellín limita la capacidad de la sede de Apartadó para adaptarse a las necesidades y realidades locales, generando una desconexión en la comunicación y en las decisiones estratégicas para su gestión.

Para comprender el análisis FODA en el siguiente cuadro presentan puntos importantes que identifica las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización:

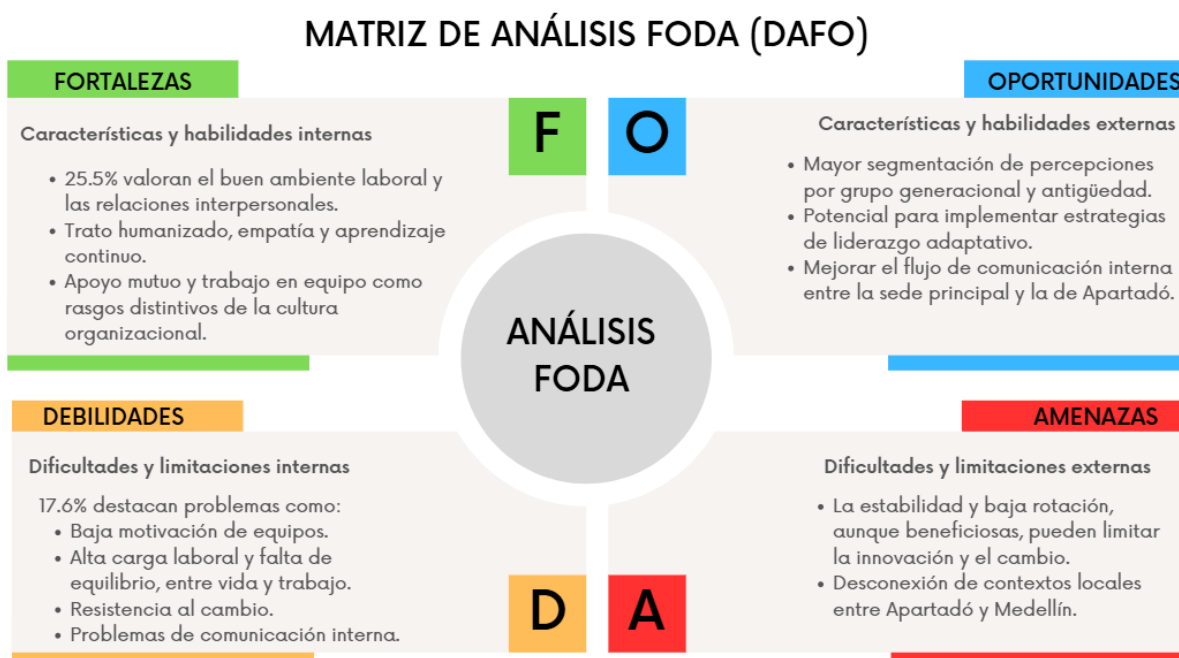


Imagen 4. Matriz de análisis FODA de la Fundación Instituto Neurológico de Colombia.

8. Conclusiones

Se identificó que la cultura organizacional en la sede Apartadó se caracteriza por un ambiente colaborativo y con disposición hacia el aprendizaje, lo cual constituye una fortaleza para afrontar cambios organizacionales. Sin embargo, también se evidenciaron debilidades relacionadas con la comunicación interna, que a veces genera desinformación o malentendidos, y la resistencia al cambio en algunos colaboradores, derivada de la falta de estrategias claras de integración.

Por otro lado, los cambios generan diversas emociones entre los colaboradores, como angustia, ansiedad y estrés, evidenciando la necesidad de un mayor apoyo emocional y de capacitación para afrontar estos procesos. Aunque algunos colaboradores encuentran satisfacción y crecimiento en estas experiencias, la mayoría recurre a estrategias personales, como la inteligencia emocional o la espiritualidad, ante la falta de un respaldo organizacional más estructurado. Además, se observa una segmentación generacional importante en la percepción del cambio, ya que los colaboradores mayores de 35 años (Generación X) tienden a preferir cambios fundamentados, mientras que los Millennials valoran más la flexibilidad y el propósito, lo que sugiere la necesidad de adaptar las estrategias de gestión del cambio a las características de cada grupo.

Utilizando los tipos de cultura de Harrison (1989), la sede de Apartadó podría estar funcionando con una orientación hacia la función o hacia el trabajo, ya que priorizan el compañerismo, la colaboración y un ambiente estructurado, lo cual permite que sea eficiente y cree una estabilidad laboral. Sin embargo, esto puede limitar su flexibilidad ante el cambio, en este sentido, los modelos de gestión de cambio como ADKAR o el modelo de Lewin pueden ser especialmente relevantes, ya que su enfoque está en el aspecto humano, abordando la resistencia emocional y facilitando una transición más fluida hacia una cultura de mayor adaptabilidad, mientras que Lewin ayudaría a descongelar las prácticas actuales y preparar a los colaboradores para un cambio sostenible.

Durante la primera socialización con la coordinadora acerca de los resultados obtenidos, ella confirmó que algunos de los hallazgos coincidían con sus sospechas sobre la

cultura organizacional de la sede. Respecto a las recomendaciones presentadas, mencionó que la rotación de los colaboradores administrativos ya ha sido intentada anteriormente; sin embargo, lo que realmente requiere atención es ajustar el salario, debido a que actualmente, existen diferencias salariales significativas entre algunos puestos y el nivel de responsabilidad varía.

Asimismo, la coordinadora mostró agrado por la propuesta de implementar una biblioteca de procesos digitales que permita grabar y documentar los nuevos procedimientos, especialmente con la llegada de un software que será introducido el próximo año. Esto facilitará la transición y brindará un recurso valioso tanto para el aprendizaje de los colaboradores como para los nuevos empleados. En este contexto, los mentores tendrán un rol crucial, ya que su liderazgo dentro de los subgrupos permitirá una mayor interacción con relación a la adopción de los cambios.

Por otra parte, se valoró positivamente la propuesta de dedicar una hora mensual a pausas activas, y debido a su reciente alianza con Comfama, este espacio incluirá actividades como lecturas, recreación y charlas, lo que no solo fortalecerá la comunicación interna, sino que también contribuirá al bienestar de los colaboradores y fomentará una mayor integración entre ellos.

Además, se identificó que el área de call center enfrenta una alta carga laboral muy alta y para mitigar esta situación, se sugiere la contratación de una persona adicional y la apertura de oportunidades para practicantes. No obstante, la organización enfrenta actualmente dificultades para atraer practicantes, lo que representa un desafío en la gestión del flujo de trabajo.

Por último, los resultados del análisis, las estrategias y las propuestas de bienestar que se implementarán para el año 2025 serán un espacio no solo para socializar los avances y los ajustes planteados, sino también generar un sentido de compromiso y participación entre los colaboradores.

9. Recomendaciones

- Implementar un programa de rotación semanal en el que los colaboradores experimenten el trabajo de otros compañeros, con el objetivo de entender sus desafíos y fortalecer la colaboración entre áreas administrativas.
- Reservar una hora mensual en la que no se preste ningún servicio, destinada a actividades recreativas como pausas activas, dinámicas de equipo o talleres de manejo del estrés, además de trabajar en habilidades blandas y alinear al personal con los valores y objetivos institucionales.
- Crear una biblioteca virtual con grabaciones explicativas sobre los procesos internos, especialmente los que estén en transición, para que los colaboradores puedan consultarlas en cualquier momento.
- Asignar mentores entre los colaboradores más experimentados para apoyar la integración de nuevos miembros o la adopción de nuevas herramientas y procesos.
- Ampliar el equipo administrativo para redistribuir la carga de trabajo y garantizar una gestión más eficiente, especialmente ante la integración de nuevos servicios.

10. Bibliografía

Alcaldía de Bogotá D.C. (2018). Secretaría de Salud suspende temporalmente servicios de la clínica Corpas. obtenida de: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/gestion-publica/clinica-corpas-suspension-de-servicios-salud>

Departamento nacional de planeación. (2024). Dirección de Desarrollo Social. Seguridad social integral. Obtenida de: <https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-desarrollo-social/Paginas/seguridad-social-integral.aspx>

El colombiano. (2024). Paro camionero en Antioquia (8:30 p.m.): cayó la noche y los manifestantes siguen firmes en los bloqueos en Antioquia. Obtenida de: <https://www.elcolombiano.com/antioquia/paro-camionero-hoy-medellin-antioquia-5-septiembre-EB25354347>

Función pública. (2015). Ley 1751 de 2015. Obtenido de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=60733>

Fundación Instituto Neurológico de Colombia. (2024). Direccionamiento estratégico.

Fundación Instituto Neurológico de Colombia. (2019). Informe de gestión

Gomez, C. F., & Rodriguez, J. K. (2001). Teorías de la cultura organizacional. Revista Contabilidad y Auditoría, 115, 111-140.

Harrison, R., & Locals, P. D. F. E. (1989). Conozca la forma de ser de su organización. Alta Dirección, 90. Obtenido de: https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fixers-pdf-fons_documental_historic-11conozcaformaserg-pdf.pdf

Hospital Ruber Internacional. (s.f). Inteligencia artificial y neuropsicología – el Test del Reloj. Obtenida de: <https://neurologiaclinica.es/inteligencia-artificial-neuropsicologia-test-reloj/>

Jaramillo Chavarría, A. N. (2020). La telemedicina, beneficios y retos. Obtenido de: <https://www.upb.edu.co/es/noticias/beneficios-retos-telemedicina>

La secretaría jurídica distrital. (2019). Resolución 312 de 2019 Ministerio del Trabajo. Obtenida de: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=82666>

La secretaría jurídica distrital. (2020). Resolución 666 de 2020 Ministerio de Salud y Protección Social. Obtenido de: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=92565>

La secretaría jurídica distrital. (2002). Resolución Conjunta 1164 de 2002 Ministerio del Medio Ambiente. Obtenida de: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36291>

Llanos, M. et al. (2016). La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana. Obtenido de: <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/book/53>

Lucidchat. (s.f). Los 7 modelos fundamentales de la gestión del cambio. Obtenido de: <https://www.lucidchart.com/blog/es/7-modelos-de-gestion-del-cambio>

Moreno. 2024. OMS alerta que cerca de 1.800 millones de adultos corren riesgo de enfermarse por sedentarismo. Consultor salud Obtenida de: <https://consultorsalud.com/oms-alerta-1-800-millones-adultos-sedentarismo/>

Peralta, R. (2002). El clima organizacional. Recuperado el, 12.

Terzakyan. (2022). ¿Qué es liderazgo situacional? Concepto y principios. Obtenido de: <https://www.deel.com/es/blog/liderazgo-situacional/>

Universidad de la sabana. (2017). Mala administración de medicamentos le cuesta al sistema de salud 1.000 millones de pesos. Obtenido de: <https://www.unisabana.edu.co/menu-superior-1/saladeprensa/comunicados-de-prensa/detalle-de-comunicados/noticia/mala-administracion-de-medicamentos-le-cuesta-al-sistema-de-salud-1000-millones-de-pesos>

Vesga et al. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma psicológica*, 27(1), 52-61.

Villa et al. (2018). Aplicación de una metodología de diagnóstico del cambio de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. *Espacios*, 39(30), 16-24. Obtenido de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n30/a18v39n30p16.pdf>

Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International journal of business and management*, 4(7), 37-42. Obtenido de: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=cc06a6988480a401fa64d9088ebee28a271aeb7f>