

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO
MÉDICO CORONEL ARROYO JULIÁN DE LA CIUDAD DE CALI**

**EMANUEL MARTELO BANGUERO
CAMILO MALDONADO VARGAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA, VALLE**

2023

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO
MÉDICO CORONEL ARROYO JULIÁN DE LA CIUDAD DE CALI**

**EMANUEL MARTELO BANGUERO
CAMILO MALDONADO VARGAS**

**DIRECTOR
FERNANDO LEON LOPEZ TORO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA, VALLE**

2023

Nota de aceptación

Firma del director del trabajo de grado

Firma del jurado

Firma del jurado

Buenaventura, enero, 2023

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 Objetivo General	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO REFERENCIAL	21
4.1 ESTADO DEL ARTE	21
4.2 MARCO TEÓRICO	24
4.2.1 Cultura	24
4.2.2 Magnitudes de la valoración cultural	29
4.2.3 Implicaciones de la teoría de relaciones humanas y el enfoque humanista	29
4.2.4 Desarrollo organizacional	30
4.2.5 Cultura organizacional y dinámicas empresariales	31
4.3 MARCO CONCEPTUAL	33
4.4 MARCO CONTEXTUAL	36
4.3.1 Historia Del Centro Médico Julián Coronel	36

	6
4.3.2 Nuestro fundador	37
4.5 MARCO LEGAL	39
5. METODOLOGÍA	42
5.1 TIPO DE ESTUDIO	42
5.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
5.2.1 Fuentes primarias	42
5.2.3 Población	43
5.2.4 Muestra	43
5.2.5 Muestreo	44
6. PRESUPUESTO	45
7. CRONOGRAMA	46
8. RESULTADOS	47
8.1 Elementos que inciden, se relacionan y determinan la cultura organizacional en el marco de las dinámicas empresariales.	47
8.1.1 Factores que integran la cultura organizacional	49
8.1.2. Factores que inciden en el desarrollo y construcción de la cultura organizacional	51
8.1.3. Funciones de la cultura organizacional	53
8.1.4. Factores que afectan con frecuencia a la cultura organizacional	54
8.1.4.1 La historia y la propiedad	54

	7
8.1.4.2 El tamaño	55
8.1.4.3 Metas y objetivos	56
8.1.4.4 La tecnología	56
8.1.4.5 El personal	57
8.2 Análisis diagnóstico de los factores que determinan la cultura organizacional en el Centro Médico Coronel Arroyo Julián.	58
8.2.1 Sección 1: caracterización general	60
8.2.2 Sección 2: condiciones generales de trabajo y sus implicaciones en la cultura organizacional	64
8.2.3 Sección 3: relaciones entre las unidades de mando y los trabajadores	69
8.3 Alternativas de mejora para la cultura organizacional del Centro Médico Coronel Arroyo Julián	82
8.3.1 Condiciones socioeconómicas de los trabajadores del Centro Médico	83
8.3.2 Satisfacción general de los trabajadores	84
8.3.3 La capacitación	85
8.3.4 La unidad de mando: relación con los trabajadores y motivación	85
8.3.5 Relación entre los trabajadores y visión compartida de la empresa	87
8.3.6 Plan de Acción	88
9. CONCLUSIONES	93
10. RECOMENDACIONES	95

	8
10. REFERENCIAS	96
11. ANEXOS	104
Anexo 1.	104
Anexo 2.	105
Anexo 3.	106
Anexo 4.	107
Anexo 5.	108
Anexo 6.	109
Anexo 7.	110
Anexo 8.	111
Anexo 9.	112

RESUMEN

El Centro Médico Coronel Arroyo Julián presenta una serie de factores que afectan su cultura organizacional, en este trabajo se va a desarrollar un análisis, el cual tratará de identificar las problemáticas que inciden en la cultura del centro médico, posterior a esto se realizará una encuesta con el objetivo de obtener opiniones de los trabajadores para luego proponer un plan de acción 2022-2025 que servirá para la organización ya que ayudará a la empresa a conocer todas las falencias encontradas en el análisis diagnóstico y al poner en marcha este plan de acción podrá mitigar sus dificultades, teniendo como resultado una mejora en su cultura organizacional.

Palabras claves: Capacitación, entrenamiento, selección, promoción, inducción

INTRODUCCIÓN

De manera inicial, es posible afirmar que, la cultura puede ser considerada como conjeturas básicas compartidas, que de acuerdo con lo expuesto por Jeuchter et al., (1998) permiten diferenciar a las empresas de elevada eficiencia a partir de diversas conceptualizaciones que se le ha otorgado en el tiempo. Algunos autores como Altouf (1990), García etl al., (2008) y Vargas (2016) han analizado la cultura organizacional con enfoque en un panorama de unión de disciplinas científicas integralmente que se unen y consideran de lo que contribuye a los panoramas teóricos los diversos estándares y en relación a ello, exponen que la cultura es un grupo difícil y pluridisciplinario de todo lo que permite entender la transformación de la perspectiva social en la cual se realiza la ejecución de la cultura organizacional.

La cultura organizacional de manera más abierta es aquella que contiene las actitudes de las personas que unen la empresa, en este sentido, según la adaptación de una empresa es una especificación única de su entorno. Lo dicho, incluye todo un ahorro de semblantes considerablemente ajustada en la estructura del funcionamiento de esta, además de ser puntuales y perceptibles, se extienden en lo intangible.

De acuerdo a Schein (1993), la cultura es definida como un estándar de suposiciones técnicas – ingeniadas, halladas o ejecutadas por un equipo dado al ir comprendiendo y luchar con sus dificultades de adaptación exterior y unión interior, que hayan realizado la mayor influencia como para ser estimadas confiables, y en resultado, ser comprendidas por los modernos integrantes como la manera correcta de razonar, percibir y sentir esas dificultades.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad toda organización debe contar con un entorno especial que establezca que los trabajadores se identifiquen con ella, de tal manera que posibilite alcanzar los propósitos de acuerdo con las dificultades de su condición humana. De esta manera, las empresas incorporan unas determinadas dinámicas en torno a aspectos como la cultura, los procesos, la estructura empresarial o bien el entorno. Estas características están vinculadas repetitivamente creando la cultura organizacional, de la cual dependen buena parte de la totalidad de las operaciones.

Siendo así, la cultura organizacional de una empresa incorpora elementos como: la filosofía de trabajo y de la organización, todos los componentes de direccionamiento estratégico, tales como visión, misión, valores corporativos; entre otros que pudieren tener lugar. Así mismo, esta cultura engloba componentes como el ambiente de trabajo, la adquisición de sentido de identidad por parte de los trabajadores, y todo el compendio de normas, requisitos, lineamientos, reglas u otras disposiciones institucionales contenidas dentro de los protocolos y reglamentaciones internas.

Luego bien, teniendo en consideración la amplia importancia que le atañe a la cultura organizacional, específicamente por el término de las múltiples áreas con que tiene que ver o con las cuales está asociada, como los elementos de direccionamiento estratégico que permiten definir el alcance de los objetivos misionales de la organización, la creación de sentido de identidad, el ambiente de trabajo, la satisfacción general de los colaboradores; es importante colegir que la ocurrencia de fallos al interior de los rubros o materias de análisis que se relacionan directamente con esta cultura, como los que previamente se mencionaron; ocasionan o tienden a ocasionar distintos tipos de letargos organizacionales

hasta tal punto de convertirse en problemas de base y comprometer de lleno el rendimiento general del negocio y por lo tanto, los resultados del este respecto a las posibles expectativas de éxito.

En ese sentido, cabe aclarar que para las empresas es un factor de suma gravedad contar con unas dinámicas de cultura organizacional inestables o en decadencia, dado que repercuten directamente sobre las operaciones, las actividades, los trabajadores y el entorno de trabajo en general. Así las cosas, cuando las organizaciones poseen problemas en términos de cultura organizacional, son muchos los factores que pueden verse inestables o presentar graves problemas. Es decir, casi que cualquier área de la empresa puede verse permeada por este tipo de fallos, por lo cual es sumamente recomendable construir una cultura organizacional sana, que incluya asertivamente cada uno de los componentes antes mencionados y que dicha inclusión se haga efectiva de conformidad con los propósitos de beneficio colectivo, esto es, que exista verdaderamente un beneficio real percibido por todos quienes integran el núcleo organizacional.

Así entonces, la organización que motiva la realización de este estudio diagnóstico de caracterización de cultura organizacional es el Centro Médico Coronel Arroyo Julián. Esta es una institución competitiva en materia de salud, ubicada en la ciudad de Cali. De acuerdo con información suministrada por la misma empresa sobre aspectos asociados con la cultura organizacional, se pudo visibilizar la existencia y *tenencia* de una serie de problemas que ralentizan o torpedean múltiples tareas, funciones y actividades de la institución y que como consecuencia de ello, se imposibilita la prestación de una asistencia y atención en salud de calidad completa, como es de esperarse. (Centro Medico Coronel Arroyo Julian, 2022).

Este compendio de situaciones se extiende a lo largo de diferentes funcionalidades del Centro Médico, permea y repercute diferentes actividades y áreas de la empresa, razón por la cual se estima que la *magnitud* del problema es de tipo interdisciplinar y que, por lo tanto, amerita de una serie de procesos de intervención que tengan por objetivo mitigar progresivamente cada una de las falencias encontradas. Además, es importante precisar que la *cronología* u ocurrencia de estas falencias y limitaciones data de alrededor de los últimos 2 años, esto es, aproximadamente desde principios del año 2020. En ese sentido, dentro de los principales problemas encontrados en la cultura organizacional del Centro Médico se encuentran los siguientes:

- La poca comunicación permanente entre el trabajador y el cliente.
- La ausencia de canales de comunicación asertivos entre trabajadores y directivos
- La inquietud prolongada del trabajador por no tener un entorno físico ideal (estiman que es muy angosto) para desarrollar su trabajo.
- La ausencia de procesos de capacitación para el personal
- La motivación de las y los trabajadores.
- La cuantía de individuos que deben atender es inmensa en relación con la cantidad de trabajadores, por tanto, en muchos momentos no alcanzan a atender los pacientes de forma rápida y con el tiempo necesario para brindar una asistencia de calidad, lo cual genera muchas inquietudes por medio de ellos.
- Insatisfacción con la remuneración u honorarios.
- Son repetitivas las consultas mal programadas, lo que genera consigo una lista de problemas que dificultan su trabajo. En algunas ocasiones se llama a los pacientes

en un horario determinado, cuando llegan, éstos observan que uno o más individuos tienen cita en el mismo instante que ellos.

Es importante dejar constancia de que, por el término de la *magnitud* de las limitaciones encontradas, el rendimiento general y los niveles de eficiencia del Centro Médico en términos de la prestación de los servicios incorporados en el portafolio de productos y servicios, viene en decadencia. Esto tiene serias implicaciones, ya que compromete la confiabilidad del Centro desde el punto de vista externo y coarta el óptimo desarrollo de las actividades, desde la perspectiva interna.

En síntesis, el centro médico ha venido presentando una serie de letargos operativos, técnicos y por tanto también de resultados, que comprometen la eficiencia general del negocio, la credibilidad en el mismo y la satisfacción integral de todo el círculo de interesados. Como consecuencia de ello, se estima también que este cúmulo de elementos repercute negativamente sobre el desarrollo de la cultura organizacional. Se ha podido identificar en ese sentido, que aquellas disonancias que comprometen el rendimiento del Centro Médico por medio de la afectación a la cultura organizacional obedecen a aspectos como: la falla en los canales de comunicación, las condiciones generales de trabajo, la falta de capacitación y las condiciones de sobredemanda que diariamente enfrentan los trabajadores como efecto directo de la incapacidad de atender a la cantidad de pacientes que diariamente se acercan hasta el centro.

Así mismo, se destaca que esta serie de fallos al interior del centro médico han sido evidenciados en el término de los últimos 2 años, tiempo en el cual se han recrudecido, generando graves consecuencias para la operatividad y promoviendo un ambiente de

incertidumbre sobre el futuro de la empresa, así como también sobre los trabajadores. En ese orden, y teniendo en cuenta principalmente que la calidad de la prestación de los servicios que ofrece el centro médico se está desvalorizando constantemente, en este estudio se resolvió como necesario llevar a cabo un proceso de caracterización de la cultura empresarial, a fin de encontrar aquellos elementos específicos que están ocasionando letargo e ineficiencias en la organización, para posteriormente construir alternativas de mejora.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- Debido a la labor esencial desempeña la cultura organizacional en el progreso empresarial del Centro Médico Coronel Arroyo Julián y considerando que los desafíos y retos que la empresa tiene actualmente, a largo y mediano plazo ¿Cuál es el análisis de la cultura organizacional del Centro Médico Coronel Arroyo Julián, ubicado en la ciudad de Cali (Valle del Cauca) y plan de mejora 2022-2025?

1.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cómo Identificar los elementos que hacen parte del estudio de la cultura organizacional del Centro Médico Coronel Arroyo Julián?
- ¿Cómo verificar cuál es la cultura organizacional en el Centro Médico Coronel Arroyo Julián?
- ¿Cómo diagnosticar cómo es la actual cultura organizacional y como se puede mejorar en el Centro Médico Coronel Arroyo Julián?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar la cultura organizacional del centro Médico Coronel Arroyo Julián de la ciudad de Cali, Valle del Cauca y plan de mejora 2022-2025

2.1.1 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los principales variables que inciden en la cultura en el Centro Médico Coronel Arroyo Julián.
- ✓ Diagnosticar los factores que inciden en el desarrollo de la cultura organizacional del Centro Médico Coronel Arroyo Julián.
- ✓ Proponer alternativas que contribuyan a la mejora de la cultura organizacional del Centro Médico Coronel Arroyo Julián.

3. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con las modificaciones de la modernidad y los elevados lineamientos en las empresas por alcanzar y prolongar modelos de calidad, actualmente, se dirige la mirada a todas aquellas organizaciones que elaboren de forma exitosa la intercomunicación empresarial. Factores como la cultura organizacional y la responsabilidad empresarial son esquemas estratégicos para el ejercicio del desarrollo y el bienestar de los colaboradores que hacen parte de una empresa. (Hernandez et al., 2003).

Caracterizar la cultura organizacional del centro médico Coronel Arroyo permitiría construir un diagnóstico en donde se identifiquen aspectos, factores y elementos de tipo identitario y por tanto propios de la organización, lo que a su vez facilitará a la organización proyectar un mejor y mayor rendimiento, productividad y redireccionar de esa manera el alcance de la iniciativa de negocio y velar a cabalidad por el cumplimiento de los objetivos misionales de la empresa. Esto es así en la medida en que el análisis diagnóstico de la cultura logre identificar las limitaciones que presenta la organización y entender la forma en que estas operan y generan letargo en las actividades organizativas.

A partir de esta perspectiva, se puede afirmar entonces que identificar los componentes que conforman la cultura organizacional, permitiría dar cuenta de ciertas afecciones que ralentizan el desarrollo de la empresa, por tanto y sobre esa base fundamental; se considera que es un factor clave para la construcción de una mejor ruta de trabajo, la promoción del trabajo en equipo y la resolución de conflictos organizacionales. En ese orden, se entiende que la importancia de dicha evaluación es amplia y se inmiscuye directamente con los resultados obtenidos.

El estudio tiene también la finalidad de contribuir en la comprensión de la cultura organizativa que integra la entidad, a su vez, conceptualizar y ubicarse ante los escenarios reales del entorno que posee el Centro Médico Coronel Arroyo Julián y que han dado paso a la permanencia de sus normas culturales. Lo dicho, permite reconocer la importancia que poseen los vínculos entre los colaboradores de la organización, sus pensamientos, expectativas, convicciones y la filosofía empresarial alineados al Centro Médico, robusteciendo la capacidad, la productividad, creatividad, y sostenibilidad organizacional, que se espera tener dentro de toda organización.

Por otra parte, se considera que la realización de estudios de este tipo contribuyen con la mitigación de diferentes problemáticas y situaciones que afectan a las organizaciones, a su rendimiento y personalmente a quienes desempeñan diariamente las funciones que encauzan la actividad económica, esto es, a los trabajadores. En esa medida, es importante para la comunidad académica construir estos proyectos porque en ellos están contenidos una serie de procesos evaluativos y diagnósticos, así como diferentes herramientas administrativas que se fundamentan precisamente el análisis diagnóstico y que son la base teórica y práctica que desde la academia se imprime y extiende hacia los profesionales y estudiantes de administración de empresas y demás áreas administrativas y de gestión. En otras palabras, gracias a los procesos formativos que tienen lugar dentro de la comunidad académica o en la estancia de los estudiantes dentro de tal o cual carrera profesional, estos profesionales están facultados para construir aquellos procesos diagnósticos primero, y posteriormente aplicar correctivos en función de la mejora.

Igualmente, la investigación es importante para los autores en la medida en que dentro los contenidos y desarrollos de la misma se exponen diferentes alternativas y

propuestas de mejora que han sido definidas utilizando como insumo principal el análisis diagnóstico de la cultura del centro, principalmente a través de un proceso metódico de caracterización que incorpora fundamentalmente una voluntad de promover la mejora al interior de la organización a partir de conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera. Así, la importancia del trabajo para los estudiantes e investigadores tiene que ver con la puesta en práctica de una serie de contenidos curriculares y unas rutas de experiencia que previamente han tomado forma dentro del transcurso del estudiante en la universidad, y que definirían de oficio algunas de las competencias o capacidades de los estudiantes dentro del estadio de la Administración de Empresas.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ESTADO DEL ARTE

En la publicación de Carrada (2011) titulada La cultura organizacional en los sistemas de salud, la perspectiva cultural de las empresas de salud, de esta manera, se dice que se crea las políticas de conducta grupal, esto contribuye a crear los distintos estándares de liderazgo, de jefatura y de comunicación con otros integrantes de la misma empresa y con los forasteros. La cultura organizacional es un mecanismo muy diverso de enseñanza-educación empresarial que determina administrar y entender la actualidad interna, agobiada por las presiones y las sustituciones del medio.

No se debe desestimar que en las empresas, la cultura resulta ser un lazo para educar- estudiar, innovar- crear, gestionar los procesos y los individuos, para determinar que omitir, como correlacionarse con la colaboración o falta de ésta de los más preparados o experimentados. (Carrada 2011) . No obstante, la cultura es además una manera eficiente de comunicación organizacional de multiplicación, que se expone primordialmente en el dialecto hablado, por escrito y corporal de sus integrantes.

Se expresa que, los elementos primordiales para alcanzar el cambio exitoso del área salud para la prolongada mejora son: la aprobación prudente de los peligros, buen carácter, tolerancia. Para lograr esto, se debe sustraer las comunicaciones interpersonales, culturales e intersectoriales. De tal manera que todos disfruten de ventajas mutuas de superarse, al ejecutar su innovación, los individuos son capaces de generar creatividad, esta función es actividad primordial de los jefes médicos quienes implementan la disposición en sus cooperadores, la labor en grupo, los compromisos cumplidos en su periodo exacto, como consecuencia modificar la cultura de cuantía por calidad. (Carrada 2011).

De acuerdo con Carrada (2011), la cultura adaptable y moderna es la que considera que las personas tienen un valor especial en referencia a los objetos, con el propósito de progresar en los ciclos y asistencia de salud, admitir más cercanía y superior equidad en la empresa, recobrar el deseo de servir a los usuarios, aun cuando esto admita seguir algunos riesgos. Este es el desafío primordial del sector salud en el siglo XXI.

Según Tobar (2012), en el escrito Modelos de Gestión en Salud, indica que actualmente es esencial que las empresas elaboren modelos adaptables a la modificación y esta misma se genere como resultado de la enseñanza de sus integrantes. Esto admite establecer mecanismos para fomentar instrumentos de alto desempeño. Entendiendo que la enseñanza en conjunto admite crear valor a la labor y más flexibilidad a la modificación con una gran perspectiva hacia la creatividad.

La enseñanza admite una responsabilidad de que el individuo continúe su proceso de aprendizaje por medio de sus mismas experiencias, por tanto, necesita las actividades tácticas y que esta enseñanza debe tener primeramente la ignorancia del trabajo individual, sino que incluya a toda la organización.

Por su parte, Pérez y Pérez (2007), permiten evidenciar que la cultura organizacional y empresarial es un componente indispensable para administrar el entendimiento en la empresa. Al hacer énfasis en la cultura organizacional se expresa de un comprobante de un modelo de comportamiento común, empleado por los equipos y organismos que participan en una entidad con personalidad y especificaciones propias. Se basa en un equipo dinámico de principios, pensamientos, tradiciones y costumbres intercambiados por los individuos que interactúan en la empresa, que controlan su actividad; la cultura se visualiza como la sumatoria de principios, normas, expectativas,

necesidades, políticas y creencias ejercidas por los integrantes de las empresas; sobresale la cultura informal y formal, se explican sus elementos, los componentes interiores y exteriores que predominan en ella. Componentes que expresan los fundamentos de la cultura organizacional, este es el caso de la utilización de los datos y su propagación, la utilización del correo electrónico, de los artículos; de igual forma, la inclinación por los datos orales, los murmullos, entre otros.

La cultura organizacional es entonces, el núcleo de la empresa, en la actualidad se hace indispensable que en las empresas elaboren estructuras más adaptables a la modificación y que este cambio se inicie como consecuencia de la educación de sus miembros. Esto integra la elaboración de entornos para crear grupos de gran funcionalidad. Pérez y Pérez (2007).

La mirada de Rodríguez (2019), enfoca que, la cultura es la forma de comprometerse y proyectar situaciones, tradicionalmente, estas son acompañadas en superior o inferior cuantía por los integrantes de la empresa, con regularidad, insensatez y expansivamente intercambiados que caracterizan a un conjunto particular de individuos de una empresa. En estos mecanismos de educación se requiere conocer más de sí, de los demás y del mundo. Intentar desarrollar algo que previamente no se podía, obtener una nueva habilidad y virtud. Cambiar el estilo de vida laboral.

Estas propiedades son influyentes en el rendimiento de la empresa de tal forma que se visualice en los mecanismos, programas y estructuras determinados en el transcurrir de años, personalizándose con los programas dinámicos. Se comprobó que los principios son instruidos. Por tanto, en la contribución de la educación continua de sus integrantes, por ende, se pueden sustituir estos propios por la cultura de la organización. Por ello, son

imprescindibles y considerados para la valoración y el progreso de dicho individuo, edificando la conducta principal de la empresa ante las circunstancias de subsistencia, flexibilidad, conversión, e incremento en la autonomía para la toma de decisiones. (Rodríguez 2019). La cultura organizacional y sus principios establecen una actividad innegable en la empresa, ya que conduce al camino del incentivo, colaboración y responsabilidad.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Cultura

De acuerdo con Allaire y Firsirotu (1984), la cultura es un factor del sistema social que se explica en la conducta en los servicios. El análisis de los programas socioculturales pueden ser simultáneos y asincrónicos. Paralelamente para Allaire (1984), la cultura integra un programa sociocultural para los antropólogos, quienes se pueden separar en cuatro instituciones de razonamiento. Dos de estas instituciones, son la institución estructuralista – funcionalista, que hacen hincapié en el análisis de la cultura en instantes históricos, puntuales y en sitios bien establecidos; estas instituciones se llaman simultáneas.

El propósito de la pirámide de Maslow en el aspecto cultural organizacional se basa en contribuir la identificación y categorización por niveles cuales son las dificultades laborales, desde las más técnicas hasta el final de la pirámide, que deben ser solventadas para lograr las metas de manera exitosa. (Tenazoa et al., 2015). La hipótesis de Maslow se puede ejecutar sencillamente en el medio laboral. Para un trabajador la senda inicia cuando las dificultades de escala inferior (seguridad y fisiología) están solventadas.

Por normatividad global, cuando un individuo quiere laborar, va a estar muy intranquilo por recibir un sueldo. Pero no solo requerirá de su compañía un origen de ingresos; la empresa debe brindar unos requisitos y un sitio para poder desarrollar su labor, como un local, o unos establecimientos para comer y/o reposar (necesidades fisiológicas).

En el momento de que estas pioneras necesidades estén solventadas, el funcionario se apropiará de disponerse y establecer de algunos elementos fijos y de un entorno laboral seguro y confiable. Por una parte, el funcionario querrá adherirse a una vida saludable; determinar por ejemplo, algunas protecciones de seguridad y riesgos laborales (actividad preventiva, higiene, ergonoma). También, indagará y se conservará en su labor de acuerdo a la estabilidad financiera de la organización, su afianzamiento en el área y la confianza que comparta la administración hacia el exterior – comercio y hacia el interior – funcionarios. (Tenazoa et al., 2015). El trabajador, por ende, encaminará sus decisiones a ubicar progresos expertos los cuales protejan sus intereses.

Cuando se logran estos niveles técnicos, el trabajador va a querer complacer sus necesidades de afiliación. Las comunicaciones interpersonales en las labores son eficaces e importantes. Si la organización multiplica la colaboración entre funcionarios, incrementará la productividad y ocasionará una buena cultura laboral. La comunicación en el momento de administrar los planes de la compañía es fundamental; los trabajadores deben percibir que son importantes para cultivar un sentimiento de pertenencia. (Tenazoa et al., 2015)

El funcionario, posteriormente ejecutará nuevos incentivos e indagará el triunfo en su labor, por tanto, se esforzará por el reconocimiento de su trabajo. Si la organización y sus cooperadores distinguen el esfuerzo de su labor, el experto incrementará su seguridad.

Porque la visualización que conserva él de sí mismo será positiva y aumentará su identidad, instruyéndolo en un solo camino hacia el éxito.

En el último nivel a conseguir, el de la autosuperación, el trabajador querrá progresar en escala individual, y para esto debe ser un profesional en lo que realiza. Puede que requiera una labor difícil o un espacio menos vigilado en el que se desarrolle su innovación y administrar las dificultades a su perspectiva. (Tenazoa et al., 2015). La organización razonable de que el trabajador pueda fomentar y elaborar planes para que el negocio le brinde el instante adecuado, exponiendo el potencial del funcionario. Las instituciones asincrónicas enfatizan, particularmente en la magnitud temporal y los mecanismos primordiales para la ejecución de la cultura específica (la institución histórica – difusionista y la ambiental –).

Por otra parte, Echeverría (2019), enfoca que la cultura es esa tradición social que no es paralela de nuestra tradición orgánica, que favorece conducir una existencia juntos en el interior de una comunidad organizada, que entregue maneras de solucionar las dificultades; asimilar y pronosticar los comportamientos sociales de los demás; y determina conocer a los otros que puedan surgir.

Desde otra perspectiva el antropólogo experto americano Lipovetsky (2010), expresa que la cultura es el estilo de vida de una comunidad, de tal forma que una comunidad es la integración de dos culturas: es el estilo de vida de una comunidad, debido a que en una sociedad es el grupo de dos organizaciones de personas que se movilizan en una forma de vida, en síntesis, una comunidad se integra de personas, la forma la cual estos se conducen integran la cultura.

En concordancia con Acacio (2019), la cultura es una circunstancia para la transformación del ser humano que necesita de una vida previa y posterior a la persona. La cultura indica un bosquejo trascendentalmente transmitido, un programa de pensamientos heredados. En este aspecto, la cultura se puede estudiar como la edificación social de programas significados, que deben ser efectuados pluralmente, los cuales rigen la personalidad de los integrantes del equipo y su vida cotidiana. En consecuencia, es un transporte de significados que debe ser interpretado como un enunciado.

Según Aktouf (2000), la construcción de cultura es un aspecto peculiar y difícil, que se cataloga como una acumulación confusa y diversificada, resultante de la interacción entre las diferencias sociales que convergen en el entorno. Así, vincula una intercomunicación entre costumbre, orden, medios de existencia y experiencias inalienables de los individuos. Es una herencia de recopilaciones en sugerencias, argumentos continuos, particulares, monetarios, simbólicos y plurales; logra ser una cultura de oposiciones y desacuerdos en una propia comunidad; es algo selectivo y complejo, constituido de gráficas mentales sujetándose a la tangible e intangible; se determina en la alteración de dirección sostenida y continuada por globalizaciones moduladas indispensables y constantes, entre estos, en especialidad la tradición. Prolongando así las referencias de la definición de cultura Rivero y Bello (2013), expresan quienes expresan que:

Las conductas establecidas por el equipo se denominan culturales y deben ser entendidos por medio de la relación entre los individuos, aunque, por el procedimiento de socialización, los cuales integran una de las propiedades más relevantes de la cultura. La necesidad de ver la repercusión de la enseñanza en el comportamiento humano se basa en que, por un lado, la mayor parte de lo que se

aprende no es explicado deliberadamente, y por otro, en que los individuos generalmente no están atentos a lo que están comprendiendo. (p.9).

De igual forma, estiman que influye en tres niveles; en lo que las personas razonan, en sus hábitos y en sus actividades. No obstante, según Jeuchter et al (1988, p.65), manifiesta que “La cultura es lo que discierne en realidad a las empresas de alta productividad”. La cultura organizacional se ha conceptualizado de muchas formas distintas, Según Schein (2003), la cultura son informaciones básicas compartidas.

De la misma manera, Wagner (2020), conceptualiza la cultura como la manera habitual o trascendental que los integrantes nuevos deben de aceptar o aprender, aunque injustamente, con el propósito de ser aceptados en la empresa, de esta forma, es el razonar, hablar, realizar las cosas, que intercambian los integrantes en el interior de una empresa.

En la mutua dirección de Schein (2003), la cultura es considerada como un patrón de creencias prácticas, descubiertas, inventadas, ejecutadas por un conjunto dado a ir aprendiendo y retar con sus contratiempos exterior o integración interior que hayan cumplido la suficiente autoridad para ser consideradas verdaderas, y en resultado, ser enseñadas a los nuevos integrantes como la manera correcta de pensar, percibir y sentir esas dificultades.

La cultura es la crónica intercambiada en un conjunto, esta se demuestra en el lapso de habituación interior y exterior en el nuevo individuo, a este se le va instruyendo e incorporando la forma correcta de percibir, razonar, experimentar. Paralelamente puede haber diversas subculturas que en diferentes momentos parecen ser más vigorosas que la

cultura primordial de la empresa. Se logra ver representadas en las conductas, sensaciones y actitudes en partes aisladas de la empresa. (Rodriguez 2010).

La trascendencia de la empresa establece que la cultura se desarrolle y se optimice, elaborando una característica propia a la empresa, constatándose en las costumbres y hábitos del individuo de la entidad, que como consecuencia se expresa finalmente en una conducta de identidad a la cultura organizacional. Existen dos variables en la cultura de una empresa de bosquejo organizacional que son el conocimiento y la misión. (Rodriguez 2010).

4.2.2 Magnitudes de la valoración cultural

Para el análisis de la cultura organizacional del Centro Medico Coronel Arroyo Julián, se utilizará el estándar de valoración expuesto por Gonzales y Blanco (2012), donde se conceptualizan trece niveles para el estudio de la cultura. El autor hace un resumen de los factores, propiedades y cualidades de la cultura organizacional con enfoque en un punto de vista de multidisciplinariedad expresamente que integran y consideran lo que contribuyen las perspectivas hipotéticas los diversos estándares, por tanto, los bosquejos que pueden aportar en análisis de la cultura organizacional del Centro Médico Coronel Arroyo Julián.

4.2.3 Implicaciones de la teoría de relaciones humanas y el enfoque humanista

Dentro de las narrativas de la Teoría General de la Administración, Chiavenato (2006), expone que el surgimiento de la Teoría de las Relaciones humanas trae consigo una serie de aportes y contribuciones al repertorio de la dirección administrativa y la forma bajo la cual hasta entonces había sido llevada a cabo. Propone entonces que es a partir de las

nociones recopiladas dentro del enfoque de relaciones humanas, que se rescatan elementos como: la motivación, el liderazgo, la comunicación, organización informal, dinámica de grupos; entre otros. Así mismo, resalta que la teoría de relaciones humanas representa una crítica para el paradigma antiguo de la administración, en donde se contemplan principalmente las nociones de: autoridad, jerarquía, departamentalización, racionalización del trabajo. Esto es así en la medida en que la teoría surge precisamente como una alternativa para optimizar las condiciones de trabajo, fundamentalmente bajo la hipótesis de que son de altísima importancia para la consecución de resultados positivos.

En esta etapa además, empiezan a tomar fuerza la psicología y la sociología organizacional, desde donde se intentó construir un escenario de mayor prosperidad y acoplamiento para todos quienes integran la organización, a partir de la comprensión de las necesidades básicas, el desarrollo individual y las ambiciones personales, que no son posibles en un entorno de letargo y estancamiento de los y las trabajadoras. Se refiere, de manera general, que la implicación más importante de la teoría de Relaciones Humanas tiene que ver con la sustitución del enfoque en tareas por el enfoque personas. (Chiavenato, 2006).

4.2.4 Desarrollo organizacional

Chiavenato (2006) se refiere al desarrollo organizacional como un cambio organizacional planeado, que está orientado principalmente a cambiar la naturaleza y la calidad de las relaciones de trabajo entre las personas que integran el círculo organizacional. Igualmente, este concepto se define como:

Esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo. (Chiavenato, 2006, p.354).

Así las cosas, puede establecerse una correlación entre el desarrollo organizacional y una noción de cultura organizacional, en la medida en que el primero sólo se hace posible cuando la cultura alberga los componentes necesarios para el óptimo desarrollo de las dinámicas empresariales. Esto es, que únicamente se puede hablar de un desarrollo organizacional siempre y cuando reposen solventadas una serie de necesidades de los colaboradores de la empresa, que en resumen les permiten a estos desempeñar su labor con la mayor comodidad y satisfacción posible.

4.2.5 Cultura organizacional y dinámicas empresariales

La cultura organizacional de una empresa se configura a partir de un conglomerado de factores que aluden tanto a elementos internos, propios de la organización, como externos, que tratan más bien sobre las características personales individuales de los trabajadores, la forma en que perciben el entorno y así mismo, la forma en que interactúan con él dentro de las dinámicas empresariales y por tanto, al interior de la organización. En ese sentido, esta cultura se consolida a través de elementos internos como: el perfil de direccionamiento estratégico del negocio, específicamente en materias de análisis como la misión, la visión, los valores corporativos que la dirección desea para la organización, la efectividad de los canales de comunicación y su pertinencia, las relaciones empleador-

empleado; igualmente aspectos como la remuneración, la satisfacción, las condiciones físicas de trabajo, la comodidad; entre otros. (Ruiz et al., 2012).

No obstante, esta cultura también se ve influenciada por elementos externos que aluden a aspectos micro o macroeconómicos, o bien al marco normativo aplicable del negocio. Por lo tanto, tal y como se menciona dentro de los aportes de Ruiz et al., (2012) estos elementos son inamovibles y su posibilidad de variación en beneficio de la empresa está por encima del control de esta misma. Luego, bien existen otro tipo de factores externos que inciden en la formación de cultura organizacional. Estos son aquellos elementos que provienen del entorno externo pero que se adentran en las dinámicas organizacionales vía la participación de los colaboradores miembros de la organización. Así, los últimos son todos aquellos que tienen que ver con la personalidad de los trabajadores, su capacidad de apropiación o sentido de pertenencia, sus interacciones y en general, la forma en que todo ello incide de una u otra manera dentro de los resultados y procesos que tiene la empresa en un periodo. Se conforman a partir de aspectos como: la percepción del entorno y del equipo de trabajo, la capacidad de resolver conflictos, la comunicación asertiva, el entendimiento de la diferencia y la diversidad, la facilidad o dificultad para el trabajo en equipo, el compromiso; entre otros.

En ese orden y para el fin último que persigue este estudio, Ruiz et al., (2012) en su análisis sobre la Teoría de Empresa basada en Recursos y Capacidades dinámicas, exponen que la convergencia entre los factores que integran la cultura organizacional, que aluden tanto al entorno interno, las condiciones de trabajo; como a la externalidades que llegan a la organización a través de su interacción con el entorno y el aporte individual de cada trabajador o trabajadora, son uno de los principales agentes determinantes de éxito y

desarrollo empresarial. Estrictamente en ese sentido, conviene atender las necesidades encontradas dentro del análisis diagnóstico de la cultura organizacional de una empresa, en la medida en que esto impulsará el cumplimiento de los objetivos misionales a través de una serie de medidas cuya finalidad sea conseguir el mayor nivel de satisfacción dentro de todo el núcleo de interesados.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Esta investigación es importante porque la cultura es el resultado del equipo, especialmente ante la manera como se resuelven los conflictos. Este mecanismo de aprendizaje según Schein es social. Este autor sostiene que el fundamento de la cultura es un conjunto de informaciones compartidas que establecen la manera de razonar, sentir, y actuar de los integrantes de una empresa y afirma que “si no existe un consenso, si no hay problemas, o si las cosas son ambiguas, entonces, ese grupo no tiene una cultura en vínculo a esas cosas (Schein, 1993 p.50).

La cultura según Gimenez (2005), desempeña muchas actividades dentro de la empresa, sobresaliendo las siguientes:

- ✓ Crea diferencias entre una empresa y las otras.
- ✓ Transfiere un sentido de capacidad a los integrantes de la empresa.
- ✓ Facilita la creación de una responsabilidad con algo más grande, que el interés individual de las personas.
- ✓ Aumenta la estabilidad del sistema social.
- ✓ Brinda los mecanismos sobre lo que deben hacer y decir los trabajadores.

✓ Sirve como procedimiento de sensatez y control que moldea y direcciona los comportamientos y actitudes de los trabajadores.

De acuerdo a Bhabha (2007) es complejo llegar a reunir un concepto de cultura debido a su identidad implícita, ejecutando en la empresa un equipo central de conocimientos, suposiciones, normas específicas que gestionan la conducta en el sitio de trabajo. Los funcionarios, cuando aprenden las normas, son aceptados como participantes de la empresa; si se incumplen las normas, ya sea por medio de los trabajadores o de la administración la consecuencia es la desaprobación y otras posteriores repercusiones como: ascensos, incentivos, sanciones, o el rompimiento del contrato psicológico. Además puede suceder que la transgresión de las normas no sea tal, sino una visión diferente por medio del trabajador de lo que significa esa cultura.

Capacitación: expone las actividades dirigidas a fomentar la modificación de los conocimientos técnicos, las aptitudes de los funcionarios y sus habilidades. Además, expone los criterios valorados por la empresa para desarrollar los programas adoptados de capacitación, establece las clases de capacitación escogidas por la empresa a escala externa e interna, grupal o individual (Películas, conferencias, becas, etc.). También delega quien escoge los asuntos de capacitación y en qué tiempo se ejecutan. (Méndez, 2004)

Contratación: explica el criterio, el proceso y la técnica de vinculación formal del aspirante escogido por la empresa a través del contrato laboral. Por ende, se expone las normas de contratación ejecutadas en la empresa, explica las fuentes interiores o exteriores de consulta en la creación de los contratos laborales, estableciendo los criterios que se tienen en cuenta para atender las cláusulas contractuales y los convenios colectivos. (Toro y Crespo 2009).

Entrenamiento: expone las evidencias acerca de las actividades de función práctica que determinan la adquisición de destrezas para una labor particular vinculada con la razón de ser de la empresa. Expone el mecanismo para compartir al trabajador como se realiza la labor punto por punto. También define los criterios que valoran el progreso del funcionario en su trabajo diario. (Fuquen, 2015).

Inducción: establece el manejo integral del tiempo inicial en el transcurso del cual se comparte información acerca de la empresa y sobre la manera como se desarrollan las actividades en los sectores particulares (capacitación inicial), de manera que el nuevo trabajador perciba un entorno ideal para ejecutar sus capacidades y ayudar con su potencialidad al triunfo de la empresa. También expone los procedimientos utilizados para comunicar al nuevo trabajador en ámbitos prácticos como: organigrama, historia, propósitos, evolución, políticas de trabajo, relaciones y funciones de coordinación con distintas dependencias de la organización. (Marroquín et al., 2018)

Promoción: particulariza las funciones de manejo vinculadas con la modificación de asignación de un puesto de un nivel bajo a uno alto inducido gradualmente por la empresa con incremento de responsabilidad, status y sueldo. Establece los criterios utilizados para escoger a los funcionarios que serán ascendidos (antigüedad, mérito, entre otras). (Rivera et al., 2018).

Selección: explica el criterio, la técnica y el procedimiento para elegir a los aspirantes que tienen distintos potenciales para ocupar un puesto laboral ya establecido. Este procedimiento define el grado de importancia de acuerdo a los resultados del proceso de elección del personal. Además expone los mecanismos por medio de los cuales las empresas desarrollan su método de elección (referencias, entrevistas, comprobación de

antecedentes). Por tanto, se delega al encargado de realizar las entrevistas y la técnica utilizada para lograr información oportuna del candidato en distintos ámbitos como experiencia, capacidad, valores familiares y personales. (Chiavenato, 2011).

4.4 MARCO CONTEXTUAL

4.3.1 Historia Del Centro Médico Julián Coronel

A partir de la extracción de documentación del portafolio documental y organizacional, políticas de calidad, términos y condiciones se ha podido constatar que, el centro médico Julián Coronel fue creado en el año 2005 por su fundador, después de un terremoto del 15 de Noviembre de 2004 en Cali, por ello su consultorio ubicado en la Clínica Farallones se vino abajo: en el momento del terremoto el señor Coronel llevaba varios años trabajando en su consultorio, como médico en el interior de una muy reconocida institución de salud, de la cual también fue fundador; pero sentía que necesitaba indagar nuevos tratamientos desconocidos en su práctica ortodoxa; además tenía una lista de lecturas investigativas con sorprendentes resultados. (Centro Medico Coronel Arroyo Julian, 2022).

Con el temblor del 2004, él y su esposa se quedaron sin un lugar de trabajo, se vieron obligados a reinventarse. Adecuaron por un tiempo corto el consultorio en su casa, con la expectativa de restaurar actividades generalmente en pocos días. Sacrificaron su comodidad familiar; adaptaron su sala, el cuarto de juegos de sus hijos y comenzaron a recibir a sus pacientes, estos, demostraron su fidelidad y comprensión aceptando ser atendidos en esas condiciones. (Centro Medico Coronel Arroyo Julian, 2022).

Posteriormente Julián Coronel entendió que regresar al antiguo consultorio se demoraría mucho tiempo; además, se sintió en libertad de proponer a sus pacientes los tratamientos innovadores que estaba aprendiendo. Decidió que no era necesario regresar a un consultorio tradicional, por lo cual buscó una casa que brindara una sensación de calidez y familiaridad. Paralelamente inauguró su unidad de investigaciones con la cual ha tenido grandes desafíos y satisfacciones. (Centro Medico Coronel Arroyo Julian, 2022).

Actualmente, se puede observar que han crecido de la mano de sus cooperadores con los cuales han desarrollado una cultura de servicio; comprendiendo que los temblores en la vida finalmente siempre dejan cambios positivos. Cabe resaltar que, esta investigación va a beneficiar a la población operativa y directiva del Centro Médico Coronel Arroyo Julián.

4.3.2 Nuestro fundador

El Dr. Julián Alonso Coronel Arroyo; instruido como médico y especialista en medicina interna, en la Universidad del Valle, ha forjado su formación académica con diferentes estudios, adicionalmente, tiene 40 años en el ejercicio y experiencia con distintas instituciones como el Hospital Universitario del Valle y la Clínica Farallones. En el aspecto de la docencia ha sido profesor de pregrado y postgrado en la Universidad del Valle y Universidad Libre de la ciudad de Cali. Conferencista nacional e internacional en distintos simposios y congresos. Ha sido partícipe de grandes sociedades a nivel científico, dentro de las cuales se puede mencionar a la Asociación Colombiana de Medicina Interna, como la de Medicina Biológica, y la Sociedad Colombiana de Cardiología, entre otras muchas asociaciones reconocidas. (Centro Medico Coronel Arroyo Julian, 2022).

La curiosidad constante en el ámbito científico y su rigor investigativo, lo ha llevado a posicionarse como pionero en la elaboración y aplicación de propuestas de tratamiento, las cuales rompen con los paradigmas que han sido establecidos, aportando en el campo de la investigación a nivel nacional e internacional. El Centro Médico Coronel Arrollo Julián, implementa la ley 100 de 1993 en los siguientes aspectos:

Asegura a los trabajadores al amparo contra los riesgos de invalidez, vejez y muerte. Fomentando una expansión progresiva de la cobertura alcanzando la inclusión de la mayor cantidad de individuos al sistema. (Centro Medico Coronel Arroyo Julian, 2022). La empresa brinda las garantías al trabajador en los distintos aspectos de esta ley, de igual forma, se tienen en cuenta diferentes elementos para dar fe de la efectiva aplicación, tales como:

Eficiencia: Se indaga la mejor manera de utilizar los recursos financieros, técnicos y físicos para que los beneficios se presten de la mejor forma.

Globalidad: Indaga el cuidado de los individuos sin discriminación alguna.

Integralidad: Encaminada a la cobertura de los trabajadores en general.

Participación: Aquí participa la comunidad en indagar beneficios en bienestar de la seguridad de la compañía.

El centro médico Coronel Julián otorga pensión vitalicia mientras se cumplan con las condiciones que estipula el centro. El costo de la pensión está sujeto al precio acumulado y el salario base de cotización. La persona afiliada a los fondos de pensión, no posee una cuenta individual, sino, una cantidad determinada de semanas cotizadas. (Centro Medico Coronel Arroyo Julian, 2022).

MISIÓN

Comprometidos con la calidad y el bienestar del paciente investigamos innovadores tratamientos para ofrecerle la mejor respuesta terapéutica.

VISIÓN

Ser una organización de proyección nacional e internacional que contribuya a la calidad de vida del paciente rompiendo paradigmas en la medicina.

VALORES INSTITUCIONALES

Excelencia, Amabilidad, Honestidad, Sinergia, Servicio, Gratitud.

4.5 MARCO LEGAL

En lo dispuesto por la ley 1438 de 1992 se hayan disposiciones que se orientan a fortalecer el Sistema General de Seguridad Social en Salud, lo cual, se lleva a cabo por medio de un modelo de prestación de servicios públicos, donde se articula la participación del Estado, la sociedad y las instituciones a partir de la estrategia de Atención Primaria en Salud

En cuanto a lo concretado en La ley 80 de 1993, específicamente en su artículo 22 se contempla el registro de proponente, donde se establece que es necesaria la inscripción de las personas tanto naturales como jurídicas que tengan aspiraciones de celebrar con las entidades estatales consultorías, contratos de obra, compraventa y suministro de bienes muebles.

En el caso de la Ley estatutaria 1751 de 2015, se haya la regulación en el derecho fundamental a la salud, soportada en unos elementos y principios fundamentales que se

encargan de ahondar en la prestación de las tecnologías y servicios en salud con el propósito de garantizar una atención de acuerdo a los requerimientos de la sociedad.

La ley 1122 de 2007 realizó un incremento el valor para la cotización absoluta del sistema de salud, pues se concentro que el el 12.5% quedaría del ingreso base; en cuanto a los asalariados, la distribución se dio de manera en la que el 8.5% está a cargo del empleador y el 4% del trabajador (Artículo 10 que modifica a artículo 204 de la ley 100).

En la Constitucion Politica, se establece que la seguridad Social y la Salud son derechos a los cuales deben tener acceso los ciudadanos sin distinción de de sexo, edad, raza o estado social, de igual forma, la Ley 100 de 1993 establece que los actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud tendrán que organizar la manera y mecanismos por medio de los cuales los afiliados y sus familias pueden hacer parte de los servicios de salud en condiciones de oportunidad y calidad. El saneamiento ambiental y la asistencia en salud son asistencias públicas a responsabilidad del estado. Se asegura a todos los individuos la entrada a los servicios de promoción, recuperación de salud y protección.

Siguiendo la expedición de la Ley 1438 de 2011, el legislador estipula que la asistencia de servicios se realizará por medio de Redes Integradas de Servicios, comprendidas como el equipo de empresas prestan servicios o desarrollan acuerdos para prestar servicios de salud personal y/o plural, más productiva, completa, continua y justa a una población escogida, dispuesta conforme a la demanda; localizadas en un entorno poblacional establecido. De igual manera, en sentencia de la Corte constitucional C-313 de 2014, al indagar la revisión constitucional del Proyecto de Ley Estatutaria No 209 de 2013 Senado y 267 Cámara, manifestó que “un sistema integral de servicios de salud es aquel

que les asegura todas las coberturas necesarias al paciente, con autonomía de composición administrativo y estructural”.

La ley 100 de 1993 por medio del Sistema de Seguridad Social Integral, agrupa la organización de un grupo de entidades, políticas y mecanismos a los que podrán acceder los individuos con el propósito primordial de asegurar una calidad de vida que esté de acuerdo con la dignidad humana, involucrándose en el Sistema de Protección Social acompañado de normativas procedimentales. La ley referida, creó un nuevo medio de la seguridad social en Colombia y dentro de este medio, les otorgó funciones a los integrantes del área de la salud, al elaborar un sistema único de seguridad social, fundamentado en los valores de la globalidad, solidaridad y productividad.

Esta ley indaga en su tiempo reglamentar de alguna manera la garantía de las personas en los programas de salud, de pensiones y de riesgos profesionales que pueden ocurrir en el marco de la cultura organizacional. De tal forma, que estas personas estuvieran protegidas en caso de enfermedad profesional, enfermedad común, accidente de trabajo; no obstante, era muy global y no consideraba algunos asuntos de riesgos ocupacionales particulares, por lo que fue fundamental crear una nueva ley que considerara de forma más específica el sistema de riesgos profesionales y fue cuando inició el Decreto 1295.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio fue de tipo descriptivo-explicativo, en la medida en que se trató principalmente de la contextualización de la ocurrencia de una serie de fenómenos al interior del Centro Médico y sus consecuencias tanto en procesos como en resultados. Igualmente, en el transcurso de la investigación se construyó una consideración general del fenómeno en estudio, en donde también se clasificaron los principales componentes, variables y conceptos de la cultura organizacional. Estrictamente en ese sentido, se puede hablar de una naturaleza descriptiva. Ahora bien, en el estudio también se construyó un proceso de sensibilización alrededor de las causas del fenómeno y se generó sentido de entendimiento sobre ello a partir de una estructura detallada de componentes propios de la cultura organizacional.

5.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.2.1 Fuentes primarias

Son la totalidad de los orígenes que se alcanzan de datos directos, por tanto allí se genera la información. No obstante, se entiende como datos de primer grado o desde el sitio de los hechos. (Fernández, Hernández y Baptista 2007).

En el interior de la fuente primaria se ha elegido la encuesta, puesto que, por medio de este instrumento se alcanza a entender la información generalmente desde su comienzo, por ende, se ejecutará en una muestra misma de la población objetivo con la idea de comprender la sensación, comportamientos y actitudes de los individuos sobre la caracterización de la cultura organizacional en el Centro Médico Coronel Julián Arroyo.

5.2.2 Fuentes secundarias

De acuerdo a lo expuesto por Cabrera (2010) las fuentes secundarias de información, son el resultado de las operaciones que componen el análisis documental, las cuales permiten el conocimiento de documentos primarios, a partir de diferentes puntos de alcance, dentro de los cuales se pueden encontrar descripciones bibliográficas, indización, o revisiones literarias.

Teniendo en cuenta lo mencionado, para la presente investigación se ha contenido de soporte bibliográfico, lo que permite que la revisión de la literatura aporte bases tanto teóricas como analíticas sobre el fenómeno de estudio en el marco de las dinámicas empresariales.

5.2.3 Población

Es el conjunto de seres humanos y elementos de lo que se busca entender en una indagación. Esta, puede permanecer vinculada por personas, muestras de laboratorio, animales, registros médicos, nacimientos, accidentes viales. (Canales et al., 1994). En este marco pueden estar artículos de prensa, videos, películas, editoriales, series de televisión, programas radiales, etc. El Centro Médico tiene 22 trabajadores directos y 34 trabajadores indirectos. Estos últimos son aquellos trabajadores quienes no tienen un contrato de trabajo que los vincule de manera directa con la empresa, pero que bien ejecutan otras labores en el marco de la prestación de servicios.

5.2.4 Muestra

Es el elemento o subdivisión de la población en que se basará la investigación. Existen métodos para alcanzar la cuantía de componentes de la muestra como la aritmética,

el diagnóstico, etc. (Canales et al., 1994). La anterior, en un factor pertinente de la población. Para este caso, la muestra será de 15 trabajadores directos y 5 indirectos, sobre la base de que quienes operan diariamente al interior de la empresa, es decir, los trabajadores directos, inciden mayormente sobre la cultura organizacional del Centro.

5.2.5 Muestreo

Es el procedimiento utilizado para seleccionar los componentes de la muestra de acuerdo a la población absoluta. Es un grupo de normas, perspectivas y procedimientos, a través de ellos se selecciona un conjunto de elementos de una población que comprenden lo que acontece en la población absoluta. (Mata, 1997)

Cuando se ejecuta el esquema muestral se estima necesario porque establece que el estudio se realice en poco tiempo y se utilizan gastos mínimos, se puede ampliar el análisis de las variables y se obtiene un registro mayor de las mismas a estudiar.

6. PRESUPUESTO

CONCEPTO	SOLICITA DO A LA UNIVERSIDAD	APORTA DO POR EL ESTUDIANTE	TOTA L
1. PERSONAL			
Alumno del trabajo de grado	X		
Director de Trabajo de Grado	X		
2. TRANSPORTE		\$ 250.000	\$ 250.000
3. MATERIALES:			
• Fotocopias		\$	\$
• Fotografías		100.000	100.000
• Impresiones			
• CD, etc.			
4. EQUIPOS:			
• Mantenimiento de PC propio		\$	\$
• USB		250.000	250.000
• Cámara digital			
5. PRUEBAS O SIMULACIONES		\$ 240.000	\$ 240.000
6. IMPREVISTOS		\$ 130.000	\$ 130.000
Total		\$ 970.000	\$ 970.000

De esta manera, el estudio de la cultura, además de utilizarse para intervenir en las organizaciones buscando una mejora, este estudio “ofrece una perspectiva privilegiada para observar la organización en profundidad, para comprender la importancia de los símbolos y para entender la relación entre la organización y su entorno”. (Sánchez et al., 2006, p.4).

En ese orden de ideas, esta cultura se reviste de una enorme importancia para la funcionalidad de los procesos que se ejecuten al interior de la organización, teniendo en cuenta que quien los ejecuta es el personal, que además hace parte de la cultura organizacional de la empresa, y quien de manera constante está recibiendo estímulos y efectos de todo tipo por parte del entorno, de sus distintas situaciones, contextos y vivencias. (Fuentes, 2012).

Ahora bien, este capítulo también contempla la identificación de los aspectos y medios a través de los cuales se construye esta cultura. Pérez et al., (2016), exponen un concepto de cultura organizacional que tiene que ver con las dinámicas de cambio que enfrentan las organizaciones del siglo XXI en el marco de edad contemporánea y el rompimiento de paradigmas organizacionales ampliamente aceptados hasta entonces, la mayoría de estos asociados a la jerarquía de mando, o a las relaciones de autoridad y estatus. Esto es, como lo exponen, Pérez et al., (2016), que la idoneidad de la cultura yace en medio de la transición hacia un modelo organizacional que integre elementos como: un entorno general orientado hacia la solución de problemas de manera participativa y abierta, la sustitución de la autoridad del rol y estatus, por la autoridad del desempeño, la competencia y el conocimiento; la gestión de las fuentes de información en torno a la toma de decisiones, la gestión, atención y solución de los malestares encontrados y la existencia de incentivos y recompensas que tengan como finalidad reconocer el crecimiento de las

personas y su aporte a la consecución de resultados positivos. (Romero y Villasmil, 2018; Díaz et al., 2013). Esto es, de otra forma, la creación de unas circunstancias de trabajo que implican relaciones de confianza, cooperación y colaboración; en donde se visibiliza la misión fundamental del trabajador en la organización y su importancia para la misma, como la base sobre la cual se erige la actividad productiva. (Huamani , 2020).

Luego, si bien la perspectiva de Pérez et al (2016) expone una visión de cultura organizacional en donde los factores que la definen giran en torno a la seguridad del trabajador, la motivación de este y la optimización constante de la infraestructura de trabajo con la prospectiva de tener un trabajador cómodo, cuyas necesidades estén satisfechas y por tanto, ejecute sus funciones de la manera más eficiente posible, y contribuya así con la construcción de una identidad, de una cultura organizacional; existen otras visiones de la cultura.

Así entonces, de manera diferente, Cújar et al., (2013) exponen que:

La cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. (p.1).

8.1.1 Factores que integran la cultura organizacional

Minsal y Pérez (2007), indican que la cultura organizacional se construye a partir de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos, tradiciones o costumbres que tienen los miembros de una organización, quienes, con características propias, construyen una cultura

colectiva en función de estos elementos. Entienden entonces que estos factores forjan un patrón de conducta común, en donde converge el aporte de todos para la posterior construcción de cultura. Esta cultura integra otros elementos, los cuales Minsal y Pérez (2007), segmentan por niveles:

- Nivel 1, *producciones*: tiene que ver con el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje, la conducta observada en los integrantes de la organización. Se compone de todos los elementos que se pueden captar a través de los sentidos.
- Nivel 2, *valores*: los distintivos y las cualidades que la empresa y sus integrantes determinen que deba ser lo que se resuelve como aplicable. Esto es, cómo la empresa opera de acuerdo con los valores que se enarbolan.
- Nivel 3, *presunciones preconscientes*: “son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, que piensa que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo”. (p.3).

Adicionalmente, los autores exponen que otros elementos que tienen que ver con la definición de la cultura empresarial son: los logotipos, eslóganes y la distribución del espacio en las instalaciones. Es decir, el mobiliario, el tipo de diseño que pueda dársele a los aspectos de ingeniería física de la organización. Así mismo, Morelos y Fontalvo (2014), plantean que la cultura contiene además aspectos como la visión, las estrategias y acciones que se emplean para una determinada situación. La cultura representa también la forma de hacer las cosas, se trata de una identidad empresarial. (Belalcázar, 2012).

En síntesis:

La cultura organizacional es la médula de la organización, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la actitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno (Minsal y Pérez, 2007, p.3).

8.1.2. Factores que inciden en el desarrollo y construcción de la cultura organizacional

Como bien se ha anunciado previamente, la cultura organizacional yace sujeta a múltiples factores. Estos factores dan cuenta de un conjunto dinámico de ideas, valores, tradiciones, costumbres y hábitos; los cuales son compartidos por un grupo de personas que integran la organización. En ese sentido, estos factores bien pueden proceder desde el componente interno, o de situaciones que derivan de la influencia de elementos externos, de la misma forma, inciden sobre la cultura organizacional y sus dinámicas, los elementos que se requieren por parte de la organización y que tienen el objetivo de incentivar a las y los trabajadores. Por lo tanto, considerando la amplitud de los factores que inciden en la construcción de cultura organizacional, este aparte pretende identificar aquellos componentes que, en términos de impacto; afectan al desarrollo de una cultura organizacional al interior de una empresa. (Minsal y Pérez, 2007).

En este orden de ideas, los autores plantean una serie de elementos que inciden y determinan la cultura. Se dividen en externos e internos. Entre estos, los externos tienen que ver con todos aquellos elementos o circunstancias que no hacen parte integral del

negocio, esto es, aquellos que dan forma al entorno. Entre estos se sitúan los clientes y los proveedores, la competencia directa e indirecta, las disposiciones legales, el gobierno, las agremiaciones de las cuales haga parte la empresa y la sociedad en general. (Carrillo, 2016).

Ahora bien, teniendo en cuenta que son los factores internos los que día con día alimentan esta cultura, Misal y Pérez (2007), entienden que la organización debe centrar más la atención sobre estos últimos, bajo la hipótesis de que sí se tiene control sobre tal o cual situación proveniente componentes o integrantes de la organización, que por naturaleza son internos. Siendo así, los factores internos son:

Los fundadores: quienes proporcionan los principios y objetivos fundamentales de la organización a partir de su experiencia. Promueven la creación de un paradigma cultural a partir de las convicciones y metas primeras bajo la cuales se erige la idea de negocio o la organización. Esto, desde el punto de vista de la fundamentación de la empresa, es decir, sus fases iniciales. Así mismo, están los valores: que dan cuenta de las convicciones de la organización. Representan un conjunto de normas, reglas y vigencias que pretenden enmarcar la conducta de la organización. Además, son una construcción abstracta de lo que se supone debería simbolizar la organización en particular. (Minsal y Pérez, 2007).

Luego, intervienen dos elementos ideológicos, es decir, aquellos que no pueden ser entendidos a partir de la realidad material u objetiva. Estas son las creencias y los tabúes. El primero tiene que ver con las ideas que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. El segundo, por su parte, da cuenta de una serie de condiciones de etiqueta,

requerimientos o acciones que deben cumplir los operarios de la empresa en tanto se encuentren en el desempeño de sus funciones.

Así mismo, uno de los elementos que más incide sobre esta cultura es el cognitivo. Este aspecto tiene que ver con todos aquellos conocimientos, métodos, técnicas, procesos o procedimientos requeridos para el cumplimiento de una determinada labor. El aspecto cognitivo se entremezcla con los objetivos y metas y estrategias con los que cuenta la organización, específicamente por el término de su relevancia dentro del ejercicio de la actividad económica a la cual se dedica la organización. Es decir, el componente cognitivo es quien da cuenta de las competencias de los trabajadores. Por lo tanto, permite diseñar la hoja de ruta de la organización en función del cumplimiento de los objetivos misionales, todo esto a partir de los conocimientos con los que cuenta para ejecutar la operación. (Hernández, Galvis y Narváez, 2003).

8.1.3. Funciones de la cultura organizacional

Para empezar, esta cultura pretende determinar hasta cuándo son permisibles y qué tipo de comportamientos guardan sinergia con los preceptos empresariales. Así mismo, facilita la transmisión de identidad, sentido de propiedad y compromisos personales respecto a las personas que integran la organización. Esta también permite vincular los intereses de las personas respecto a los del negocio, y cómo, a partir de estas nociones, se pueden construir un ambiente de trabajo en donde se promueva la estabilidad de todo el sistema; esto es, de la organización *per se* de todos los grupos de interés. (Belalcázar, 2012).

La cultura organizacional entonces, se relaciona con la gestión desde la gerencia, la evaluación de los procesos y dinámicas internas de la organización, y, por tanto, está asociadas a la formulación de medidas y acciones que tengan por objetivo cambiar el rumbo de estas dinámicas. Esto es, que la cultura también tiene que ver con las proyecciones, la trazabilidad y el cumplimiento de los objetivos que se propone en la empresa, y por este concepto, está tomada en cuenta para efectos de proponer o implementar medidas tanto preventivas como correctivas. (Sánchez, 2013). De la misma manera, esta cultura se asocia con la posibilidad de integrar las tecnologías de la información y la comunicación dentro del plan y cumplimiento de las actividades, con la promoción de la innovación y la competitividad, con la capacitación que reciben los integrantes, con la responsabilidad y el respeto mutuo, con la toma de decisiones; y, en todo caso, con la estabilidad del sistema en concreto, como ya se había enunciado previamente. (Ortiz y Camargo, 2010).

8.1.4. Factores que afectan con frecuencia a la cultura organizacional

Ahora bien, en lo que corresponde a los factores que pueden afectar de manera negativa el curso de la cultura al interior de la organización se encuentran los siguientes rubros. Minsal y Pérez (2007), los exponen así:

8.1.4.1 La historia y la propiedad

Este componente tiene muy presente la distinción jerárquica como elemento fundamental en el control de los recursos. Esto es, que dicha distinción jerárquica, según indican los autores; de mayor frecuencia en empresas antiguas, tiende a perpetuar un

ambiente de concentración de poder en las cúpulas más altas de la organización, que a menudo deriva en situaciones de injusticia e inequidad en las dinámicas de la organización.

Por lo tanto, es claro que el paradigma administrativo moderno no contempla este tipo de distinciones jerárquicas en virtud de la concentración del poder decisorio, sino que más bien procura extender una porción de sentido de propiedad a todos los colaboradores, indistintamente de su cargo o rol dentro de la organización. Esto permitiría que los operarios se empoderen y promuevan la construcción de una ruta de trazabilidad sostenible en la organización y sobre todo, que esté comprometida con el logro de los objetivos misionales.

8.1.4.2 El tamaño

Dentro de este elemento se destacan dos visiones: una de organización grande, ordinariamente con muchos trabajadores, que tiende a presentar una estructura sólidamente definida, lineamientos específicos y un entorno en donde cada operario tiene una visión clara respecto a sus responsabilidades. La otra visión es la de una organización pequeña, que, en ese sentido, proporciona mayor flexibilidad; pero que también gracias a esa falta de robustez burocrática y estructural, demanda cierto tipo de esfuerzos sobresalientes dentro del pequeño conjunto de trabajadores que la integran.

Así, el tamaño de la organización puede convertirse en una limitación para promover la satisfacción laboral y por tanto las buenas prácticas, dado que a mayor tamaño puede presentarse una mayor dificultad para establecer cercanía y canales de comunicación directos y asertivos con los trabajadores. Esto, por consecuencia, podría repercutir

gravemente sobre la cultura organizacional y generar así una serie de letargos en los procesos internos que lleva a cabo la empresa.

8.1.4.3 Metas y objetivos

Los objetivos que se traza la empresa pueden ser otro factor determinante en el desarrollo de la cultura organizacional, pues esta puede verse afectada por el término de los requisitos o implicaciones que tengan los objetivos organizacionales. Esto es, que la cultura organizacional puede sufrir cambios o variar relativamente en función de los objetivos de la organización. Esta noción deriva principalmente del hecho de que es precisamente a partir de los objetivos organizacionales que se incorporan todos los demás elementos a la organización, entre estos el personal, uno de los agentes principales en la construcción de cultura organizacional.

Entre las principales razones por las cuales las metas y objetivos de una empresa pueden afectar negativamente la construcción o el curso de la cultura de la organización, se encuentran aspectos como: no involucrar a los trabajadores como parte fundamental de estos objetivos, dedicar un especial énfasis al crecimiento económico de la empresa, descuidando otras visiones del desarrollo, que los objetivos no se encuentren en sinergia con los propósitos individuales de cada trabajador o que bien no existan procesos dedicados a hacer sentir al trabajador como parte esencial de todo.

8.1.4.4 La tecnología

Sin lugar a duda, los aspectos tecnológicos forman parte integral de la identidad de la organización, pues a partir de estos aspectos se desarrolla gran parte de la operación de la organización y se llevan a cabo los procesos de gestión al interior de la organización. En

todo caso, la tecnología con la que cuenta la organización la define respecto a la competencia, frente al núcleo de interesados y, en ese ejercicio, construye o aporta a la estructura que tiene la cultura organizacional en la empresa.

Además, puede advertirse que, dadas las circunstancias actuales del entorno en cuestión de aspectos tecnológicos dentro del marco de las dinámicas empresariales, y comprendiendo lo necesario que resulta la incorporación de componentes y procesos tecnológicos en las organizaciones; se resuelve que la ausencia de tecnología en cualquier escala a nivel organizativo, podría traer graves consecuencias para efectos de las condiciones físicas y prácticas de trabajo, la eficiencia general y los resultados obtenidos.

8.1.4.5 El personal

Bien puede este ser el factor con mayor relevancia en la construcción de cultura organizacional. Es importante considerar este factor dentro de los que determinan el rumbo de la cultura porque “la posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta pero modifica su cultura. (p.8).

La influencia del personal en la cultura es amplia, principalmente porque en la relación empresa-trabajadores yacen contenidos una serie de intercambios e interacciones que, por un lado, traen a colación aspectos como las Políticas de Calidad, los términos y condiciones; entre otros aspectos internos. Por otra parte, los aportes o contribuciones que imprime el personal de la organización en la cultura, derivan directamente de sus convicciones personales, sus formas de percibir el entorno y la organización, sus

competencias como trabajador, la capacidad de interactuar con los otros trabajadores, entre otras cualidades propias de las personas. Es decir, la empresa se nutre de elementos del entorno externo a través de la recepción de las cualidades individuales de los empleados.

8.2 Análisis diagnóstico de los factores que determinan la cultura organizacional en el Centro Médico Coronel Arroyo Julián.

En esta fase del estudio se llevará a cabo la implementación de los cuestionarios que se dispuso a emplear en los aspectos metodológicos. En ese sentido, este capítulo tendrá un análisis de todos aquellos factores encontrados al interior de la organización objeto de estudio y que se articulan como parte fundamental de las dinámicas organizacionales del Centro Médico Coronel Arroyo Julián, y, por tanto, de su cultura empresarial.

De esta manera, es importante precisar que la construcción del instrumento de investigación, esto es, la encuesta orientada conocer los rasgos característicos de la cultura del Centro Médico y de todos sus trabajadores y trabajadoras, incluyendo los funcionarios administrativos y directivos; se da a partir de los elementos analizados y expuestos en la revisión de la literatura, contenido expreso del capítulo anterior.

No obstante, las preguntas que integran el cuestionario tienen como fin último identificar los factores sobre los cuales se erige la base de la cultura del Centro Médico. Así, se abordarán aspectos como: la motivación, algunos rasgos operativos específicos o especificidades alrededor de la naturaleza de la operación o bien la forma en que esta se ejecuta, la decisiones de los directivos, el comportamiento de los operarios, la incidencia por jerarquías, aspectos relativos a los objetivos y metas, la visión a futuro, la capacidad de

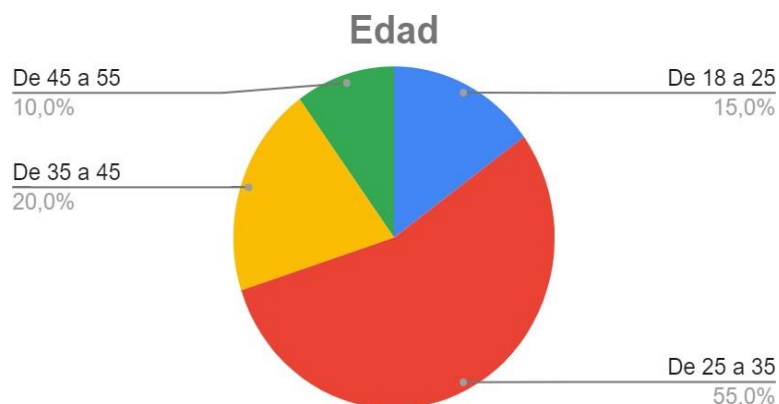
liderazgo, la percepción de los trabajadores sobre diferentes elementos; aspectos sobre la personalidad, las capacidades y competencias, los objetivos personales; entre varios otros.

De esta manera, el resultado de la implementación del instrumento se detalla en cuatro grupos de análisis que corresponden a su vez a cuatro secciones distintas de preguntas, que persiguen objetivos de caracterización diferentes. Así, el primer grupo o la primera sección de preguntas es la ‘caracterización general de las empresas’, en donde se pretende determinar aspectos o cualidades que caracterizan a los miembros de la organización, entre estas, algunas como edad, cargo que desempeña; etcétera. El segundo grupo de preguntas obedece al criterio de análisis de ‘las condiciones de trabajo y sus implicaciones en la cultura organizacional’. De la misma manera, un tercer grupo de preguntas tiene que ver con la ‘percepción de la o las unidades de mando desde el punto de vista del trabajador’.

Un cuarto y último grupo, da cuenta de otros aspectos que inciden en el desarrollo de la cultura y que se enmarcan en aspectos como los productos o servicios, la visión e identidad, las metas, estrategias, las personas y la tecnología. Así las cosas, los resultados fueron los siguientes.

8.2.1 Sección 1: caracterización general

Gráfico 1. Edad de los trabajadores de la empresa



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

La caracterización de las edades promedio de los trabajadores es importante porque permite empezar a construir una visión general del tipo de trabajadores que integran la organización a partir del análisis de las características generales de los distintos grupos etarios. En este caso, se pudo observar que el 55% de los encuestados, correspondiente a 11 personas que integran la muestra, aduce estar en un rango entre 25 y 35 años, lo que subdivide a la mayor parte de los empleados en una clasificación de adulto joven.

Gráfico 2. Género de los trabajadores



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Posteriormente, en el formulario también se pretendió segmentar a los trabajadores por género, únicamente con la intención de conocer con certeza el tipo de trabajadores que integran el Centro Médico. Por lo tanto, la muestra sobre la cual se implementó el formulario se compuso de 14 mujeres y 6 hombres.

Gráfico 3. *Tiempo de los trabajadores en la organización*



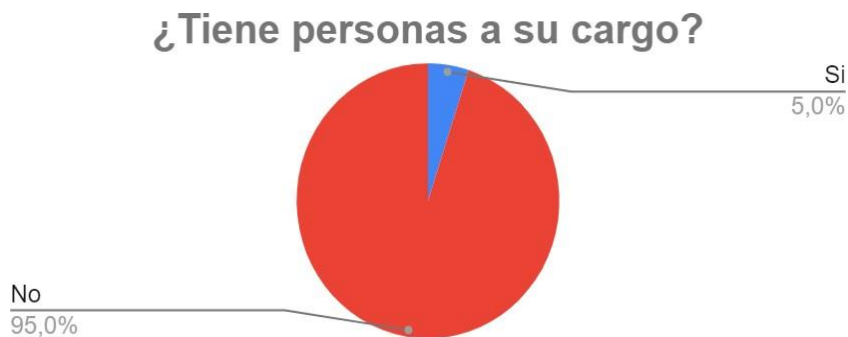
Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Por otra parte, en la primera sección se pregunta el tiempo de duración del trabajador en la empresa. Se pudo identificar que la mayor parte, correspondiente al 40% de la muestra y sumando un total de 8 trabajadores, tienen entre 2 y 5 años en la empresa. Adicionalmente, se encontró que 6 trabajadores entran en el rango entre 5 y diez años, lo que corresponde al 30%. Así mismo, el 10% lleva 10 años o más en el Centro Médico. Estos datos sugieren que la mayor parte de la base operativa de la empresa no ha rotado, al menos, en los últimos dos años. También se encontró que el 20% restante está en el rango de entre 6 meses y dos años.

Gráfico 4. Cargo que desempeña en la empresa

Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Luego, en relación con la ocupación de cargos y funciones, se encontró que existen dos médicos generales y tres médicos especialistas de planta, un guarda de seguridad, tres auxiliares administrativos, tres auxiliares de servicio al cliente, un auxiliar de oficios varios, una digitadora y el administrador; en lo que corresponde a los integrantes de la muestra que hacen parte del grupo de trabajadores directos o de oficio del Centro. Adicionalmente, se encuestó a 5 prestadores de servicios externos que brindan de manera ocasional distintos tipos de servicios a la organización objeto.

Gráfico 5. Trabajadores bajo subordinación

Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Otro aspecto que se incluyó en la sección de caracterización tenía que ver con las dinámicas de subordinación al interior de la organización. Se encontró en esta sección que solo una persona, el administrador, tiene facultades para subordinar a otros operarios. Los médicos no tienen directamente a nadie a su cargo y los trabajadores indirectos, al solo cumplir funciones externas de relacionamiento entre la organización y otras entidades, institutos o comercios, no están supeditados a las ordenes del administrador del Centro Médico.

Gráfico 6. Condiciones socioeconómicas de lo trabajadores



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Finalmente, se convino como elemento importante para la caracterización de los trabajadores del Centro, se tuviera en cuenta grosso modo la situación socioeconómica de los integrantes. En ese sentido, se pudo observar a partir de los resultados, que únicamente el 35% correspondiente a 7 trabajadores, aduce tener condiciones aceptables en ese sentido. Los demás participantes refieren tener una condición socioeconómica altamente positiva o positiva. No obstante, de ser necesario centrar la atención en este elemento, la prioridad debería primar sobre este 35% que se refiere.

De esta manera, los principales hallazgos que tienen lugar en esta primera sección son: núcleo de trabajadores conformado en su mayoría por adultos no mayores de 35 años, mayormente mujeres y de duración en la empresa de entre 2 y 10 años, mayormente. Sobre esto, aduce que la rotación de personal no es un aspecto muy frecuente por tanto la mayoría de los trabajadores pueden ser catalogados como antiguos. Así mismo, se encontró que sólo una persona, el administrador del Centro, ostenta subordinación sobre otros operarios. Por último, se encontró que las condiciones socioeconómicas generales de los trabajadores son buenas, salvo un 35% de la muestra que aduce tener condiciones aceptables en esta materia.

Gráfico 7. Satisfacción general de los trabajadores del Centro Médico



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

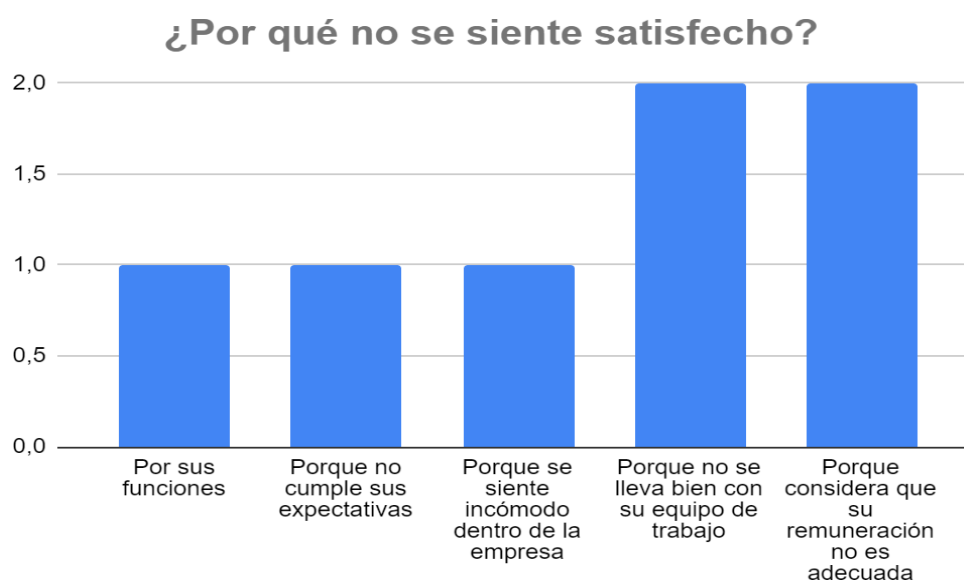
8.2.2 Sección 2: condiciones generales de trabajo y sus implicaciones en la cultura organizacional

Por otra parte, la segunda sección del formulario pretende identificar las condiciones generales de trabajo y sus implicaciones en la cultura de la organización. Se abordan entonces componentes como la satisfacción, calidad de vida, condiciones óptimas de trabajo, procesos de capacitación; entre otros. El *gráfico 7* expone el grado de satisfacción general de los trabajadores del Centro. Se encontró que la mayor parte de la muestra, un

total de 13 personas, correspondientes al 65%, aducen que sí se sienten satisfechos. Ahora bien, el 35% del total se encuentra entre un No y Tal vez. Es importante centrar la atención en este último dato, porque responde a un alto porcentaje de insatisfacción o bien de duda.

En este mismo orden, se propuso evaluar las razones de una posible insatisfacción, por lo que la siguiente pregunta únicamente la respondieron quienes indicaron que tal vez no estaban satisfechos o bien que de plano no lo estaban. *El gráfico 8* enseña estos datos.

Gráfico 8. Razones de insatisfacción



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

En este análisis se pudo encontrar que, de los 7 trabajadores que se encuentran parcialmente satisfechos o no satisfechos, cuatro de ellos se encuentran en ese estado por razones asociadas a que no se entienden con el equipo de trabajo o consideran que su remuneración no es la adecuada. Entre estas 4 personas, dos se encuentran en una de estas categorías y dos en otra. Así mismo, se pudo evidenciar que las razones de insatisfacción de

los otros operarios tienen que ver con incomodidad al interior de la empresa, con que la empresa no cumpla las expectativas del operario y por lo que implican sus funciones. Es importante precisar que, dado el número total de trabajadores del Centro, que son 22, es de suma importancia centrar la atención en este porcentaje de trabajadores insatisfecho, que no es precisamente imperceptible de acuerdo con el tamaño de la empresa.

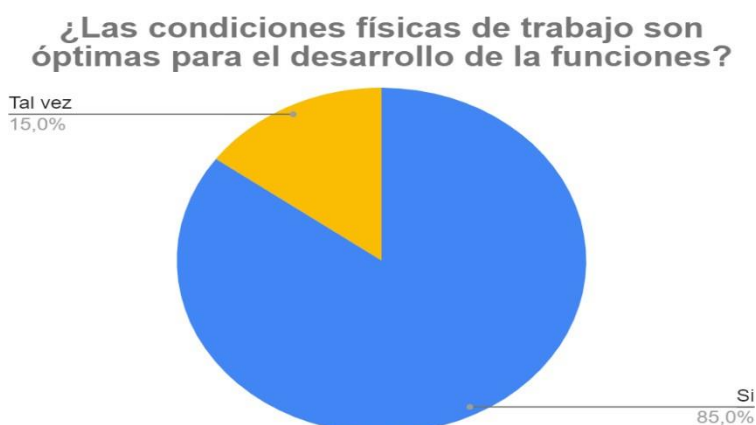
Gráfico 9. *Calidad de vida*



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Se encontró que la gran mayoría de los integrantes refieren que su trabajo sí mejora la calidad de vida, dato que permite sustraer algunas conclusiones a priori respecto a las prebendas que brinda el Centro Médico a sus trabajadores. No obstante, también es primordial encontrar los mecanismos acertados para que la percepción de los trabajadores que refieren que el trabajo no representa una mejora en su calidad de vida, cambie. Esto requiere de mejorar la capacidad de la empresa para ofrecer beneficios a los trabajadores que satisfagan sus intereses y promuevan mejoras en su calidad de vida.

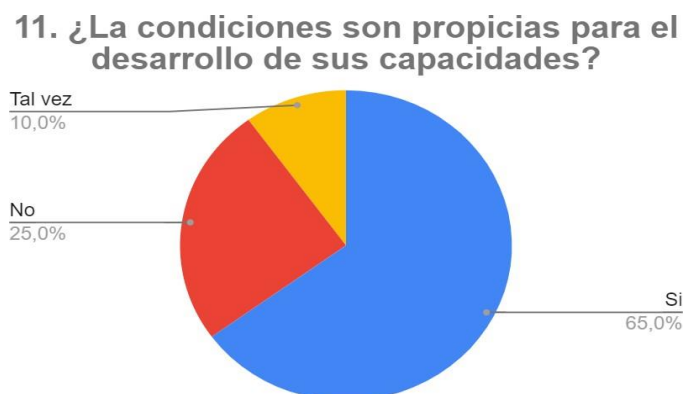
Gráfico 10. Condiciones de trabajo y funciones



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Ahora bien, este análisis permite inferir algunos detalles sobre los aspectos de ingeniería básica del Centro respecto a su funcionalidad. Esto es, la facilidad con la que los operarios realizan sus funciones de acuerdo con las prestaciones que ofrece el Centro. El balance general dio cuenta de que el 85% de los encuestados exponen que las condiciones de trabajo sí son óptimas para desarrollar las funciones.

Gráfico 11. Condiciones de trabajo y capacidades



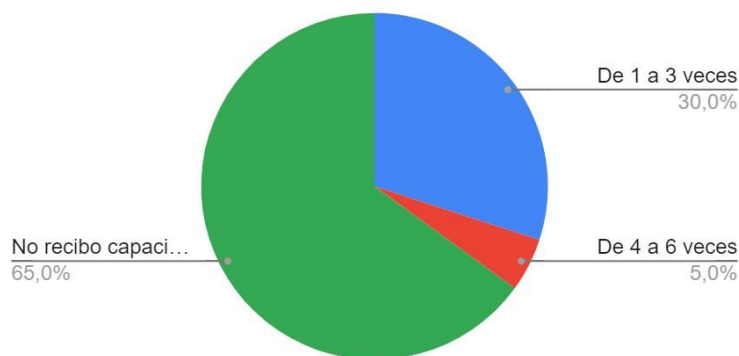
Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

La importancia de este análisis tiene que ver con la medición de si la labor contribuye o no a desarrollar las capacidades de los trabajadores, o si, por el contrario, el

ejercicio de la labor no se relaciona con esa materia. Se encontró que el 65% de los encuestados tienen a bien que el trabajo sí contribuye con esto. Por otra parte, el 10% aduce que tal vez y el 25% lo niega. Este es un aspecto que incide fuertemente sobre la cultura, pues es importante para los trabajadores sentir que sus funciones contribuyen con su desarrollo integral como individuos.

Gráfico 12. *Frecuencia en las capacitaciones*

12. En un periodo de 6 meses, ¿cuántas veces participa de capacitaciones?



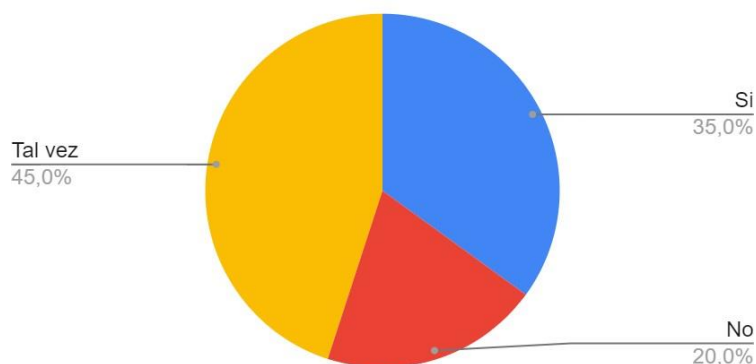
Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Los resultados de este análisis son un insumo fundamental para analizar las dinámicas internas de la organización, tales como la apropiación de conocimientos necesarios para el ejercicio de las funciones, la calidad del trabajo y sus resultados e incluso el grado de apropiación de los trabajadores respecto de sus funciones. Esto es, que un trabajador capaz, capacitado y motivado, tiende a apropiarse más de su trabajo. Los resultados que se obtuvieron a partir de esta pregunta muestran que: el 65% de los encuestados no recibe capacitaciones, el 30% recibe entre 1 y 3 capacitaciones al término de 6 meses, y el 5% recibe entre 4 y 6 capacitaciones en ese periodo. En este punto concluye la sección dos e inicia la tercera sección, en donde se pretende caracterizar las relaciones entre las unidades de mando y los trabajadores.

8.2.3 Sección 3: relaciones entre las unidades de mando y los trabajadores

Gráfico 13. *Esfuerzo los jefes en motivar al personal*

13. ¿Cree que sus jefes se esfuerzan en mantenerlo motivado?

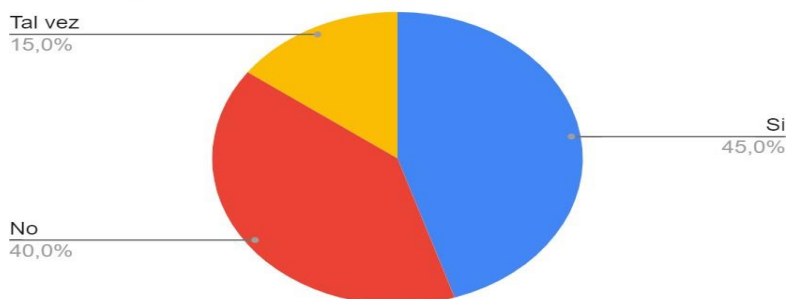


Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Los hallazgos que se obtuvieron bajo este análisis dan cuenta de que la mayor proporción, específicamente el 45% de encuestados no sienten certeza sobre si su jefe se esfuerce en motivarlos o no, por lo que responden tal vez. Por el contrario, el 35% piensa que sí, y 20% que no. Este hallazgo es importante para desglosar los contenidos que se resuelvan necesarios en la fase propositiva de la investigación en lo que tiene que ver con la percepción de la unidad de mando, lo que corresponde al último objetivo e investigación.

Gráfico 14. *Canales de comunicación con la unidad de mando*

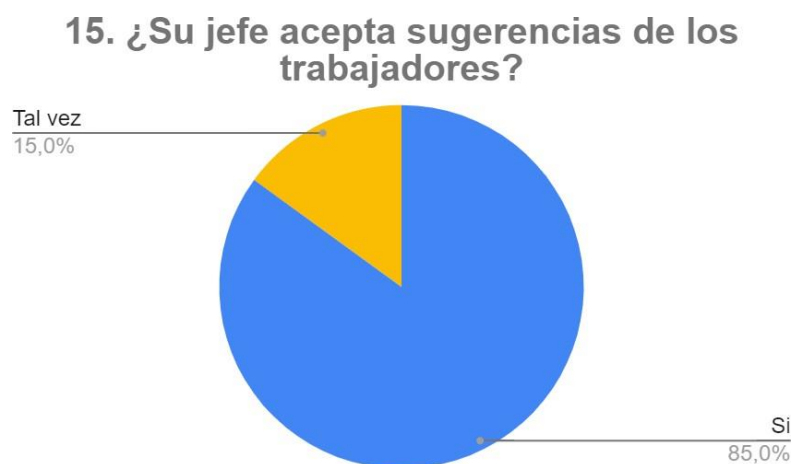
14. ¿Los canales de comunicación con su jefe son asertivos, eficientes?



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Desde una visión similar, el *gráfico 14* expone lo que opinan los encuestados al respecto de si los canales de comunicación entre las unidades de mando y los trabajadores existen y además son asertivos y eficientes. Sobre esto, el mayor porcentaje lo ocupan quienes aducen que Si, que son el 45%. Un porcentaje muy similar, el 40%, indica que no y un 15% que tal vez. Es importante entender que al interior de la organización existen tres visiones y bien podría decirse que priman dos. No cabe duda de que es un aspecto a intervenir, a fin de mejorar la relación entre la unidad de mando y los trabajadores de base.

Gráfico 15. *La capacidad de escucha de los directivos*



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Así mismo, el formulario también vincula la construcción de cultura organizacional alrededor de las relaciones entre directivos y operarios. De esta manera, se resolvió importante preguntar si esta figura de directivo acepta con frecuencia las sugerencias que hacen los demás trabajadores. Los resultados indicaron que el 85% indica que sí aceptan y el 15% que tal vez. La situación parece enmarcar la existencia de dos grupos, quienes sí conocen y frecuentan a los directivos y quienes no sienten la seguridad plena de si les sería bien recibida una anotación o señalamiento específico en alguna ocasión. Se subraya que es

importante una figura directiva que escuche al personal en la construcción de la cultura empresarial.

Gráfico 16. *Los jefes y las necesidades de los trabajadores*



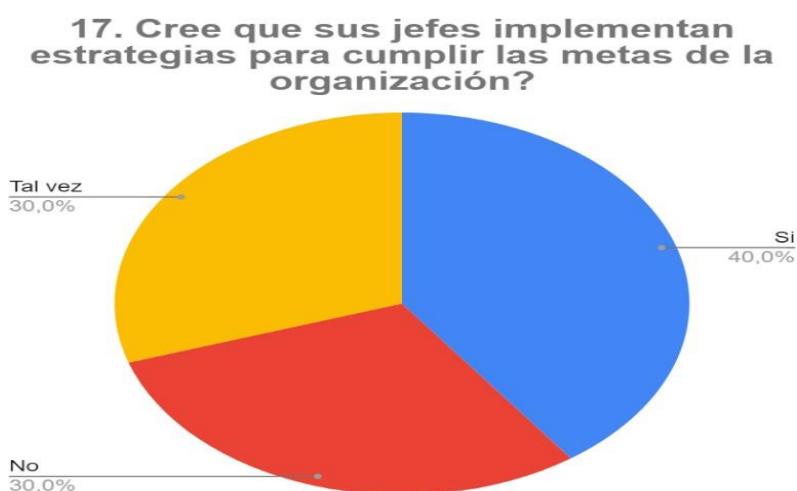
Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

El gráfico 16 pretende identificar si está dentro de los intereses de la unidad de mando preocuparse y dar garantía de cumplimiento a las necesidades de los trabajadores, o si, por el contrario, esto no es así. Se obtuvieron los siguientes resultados: el 75% aduce que los jefes sí se preocupan. El 15% dice que no y el 10% restante no está seguro. Sobre esto, se determina que es necesario evaluar el entorno particular que existe entre cada operario y los directivos, pues con base en esta pregunta y en algunas anteriores, es posible percibir cierta apatía con respecto a las relaciones de un sector de los trabajadores y esta unidad directiva.

Así mismo, el gráfico 17 pretende identificar las opiniones de los trabajadores respecto a la eficiencia de las estrategias empleadas por los directivos para cumplir las metas de la empresa. Se encontró que existen tres grupos ampliamente distinguidos entre

las tres opciones de respuesta: si, no y tal vez. En ese sentido, se resuelve que es un aspecto que queda por clarificar y que, por tanto, hará parte de la propuesta resolutive que, a modo de recomendación, se sugerirá implementar en el Centro Médico para poder así corregir las falencias que pueden gestarse al interior de las dinámicas de la organización y, en esa vía, generar afectación a la cultura.

Gráfico 17. Estrategias que llevan a cabo los jefes

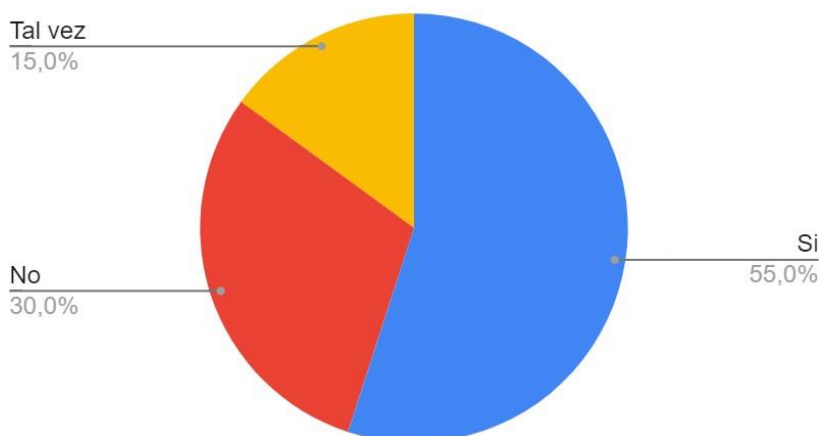


Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Luego, el *gráfico 18*, tiene que ver con la percepción de los integrantes de la empresa sobre si evidencian en su jefe inmediato las cualidades de un líder. Los resultados de esta fase dieron cuenta de que el 55% sí reconoce estas cualidades en su jefe, pero el 30% consideran que su jefe no posee estas cualidades. El punto intermedio, que es el tal vez, se agrupa con un 15%. En este análisis se encuentra otro elemento susceptible a futuras mejoras, pues el porcentaje de personas que no ven estas cualidades en el jefe es relativamente alta en consideración con la proporción total y el porcentaje de personas que respondieron con negación.

Gráfico 18. *La figura del jefe como un líder*

18. ¿Ve un líder en su jefe?

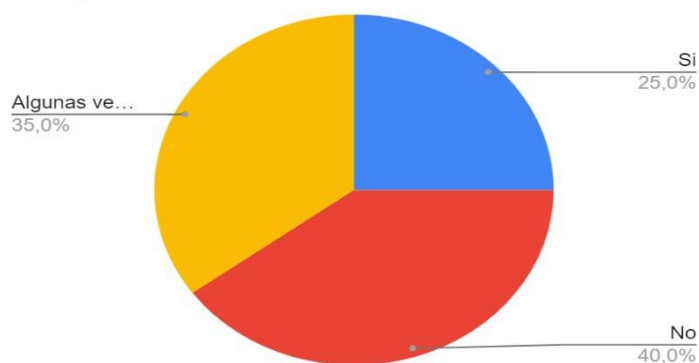


Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

De manera similar, en el cuestionario se dispuso a identificar si los trabajadores son tenidos en cuenta en los procesos de toma de decisiones. Esto es importante porque apropiado al trabajador para efectos de decidir sobre el futuro de algunos aspectos de la empresa. Se encontró como aspecto débil que el 40% del personal advierte que no es tenido en cuenta para la toma de decisiones. Así mismo, el 35% sugiere que únicamente salvo algunas excepciones, y sólo el 25% que sí. Este es otro de los énfasis que se tendrá en la propuesta.

Gráfico 19. *Procesos de toma de decisiones*

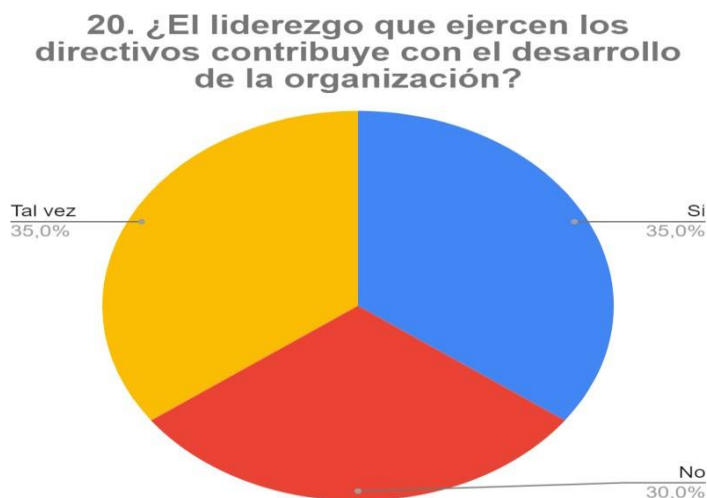
19. ¿Sus directivos lo incluyen en los procesos de toma de decisiones?



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Seguidamente, mediante la encuesta se evaluó la capacidad de contribuir con el desarrollo organizacional, desde la capacidad de liderazgo. Esto, bajo la perspectiva de los encuestados, que son mayormente operarios de planta o trabajadores de oficio.

Gráfico 20. Capacidad de liderazgo y desarrollo



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

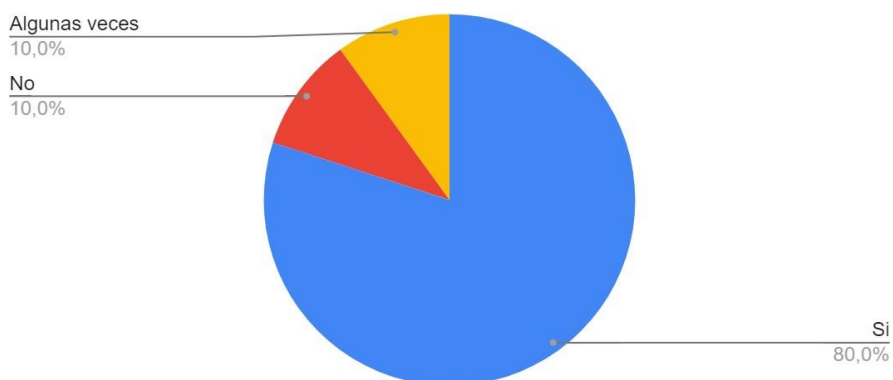
Se encontró, nuevamente, que existen tres tipos de respuesta ampliamente aceptados por los encuestados. Esto es, que no existe una tendencia clara para invisibilizar completamente esta capacidad de liderazgo, aparentemente opaca, pero tampoco una certeza para afirmar que si existe una contribución. Se resuelve entonces que será otro pilar de análisis en el capítulo final de la investigación.

Llegado este punto, se desglosan los análisis correspondientes a la cuarta sección de la encuesta, que tiene que ver con los productos, servicios, la visión, la identidad de la empresa, las metas y estrategias, el personal y la tecnología; que son elementos esenciales para la construcción de cultura al interior de la empresa. La sección recopila una noción

general de la identidad de la organización en su conjunto, y de la percepción de quienes la integran.

Gráfico 21. *El servicio y la solución de necesidades del usuario*

21. ¿El servicio que ofrece el Centro Médico ayuda a solventar las necesidades de los usuarios?

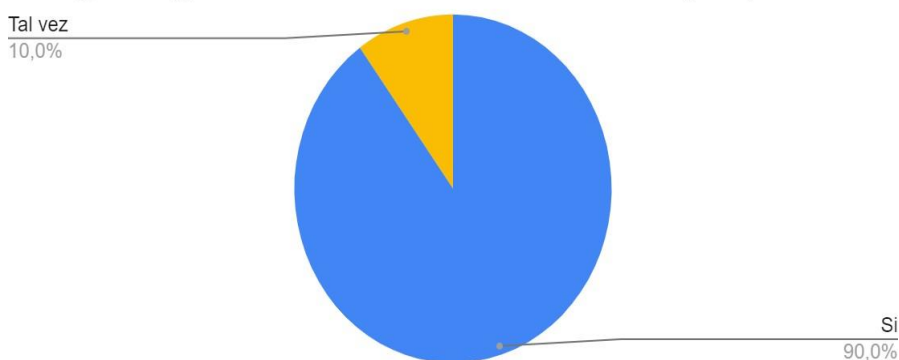


Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Los resultados de esta pregunta son altamente favorables para la empresa en el entendido de que sí atiende las necesidades del público, de acuerdo con la evaluación de los trabajadores. No obstante, habría que poner atención a los parámetros bajo los cuales el 20% indica que No y que Algunas veces, en donde corresponde 10% a cada una.

Gráfico 22. *Claridad en la visión de la empresa*

22. ¿La organización tiene una visión clara y específica?



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Los hallazgos que brinda el *gráfico 22*, tienen que ver con el hecho de que los trabajadores identifiquen como característica de la empresa tener un horizonte definido, es decir, que la empresa se apropie de su condición en el mercado y emplee los instrumentos que tiene el pro del crecimiento. En ese sentido, se encontró una amplia favorabilidad en el sí, con un 90%.

Gráfico 23. La capacitación y su relación con los objetivos de la empresa



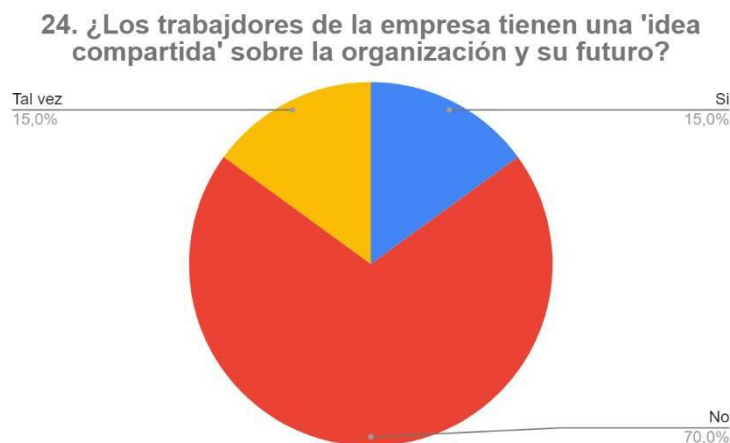
Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Por su parte, el análisis que enseña en *gráfico 23*, refleja una clara muestra de cómo un personal no capacitado, tiene menos probabilidades de contribuir con el logro de los objetivos misionales del negocio. Esto obedece sencillamente a que a menor apropiación de conocimientos, técnicas o métodos; a decir, a menor capacitación, menor será también la proporción que se contribuye desde esa posición al logro de estos objetivos. Este es uno de los hallazgos más importantes de la encuesta.

Así mismo, el siguiente análisis, que tiene que ver con que los trabajadores identifiquen o no en su entorno, que quienes lo integran, piensan de manera similar sobre la organización y su futuro. Es decir, esta pregunta mide la capacidad de los trabajadores

para identificar que sus compañeros de trabajo comparten una visión de la empresa y su futuro, o por el contrario, estas ideas son disímiles.

Gráfico 24. *Idea compartida de la empresa y su futuro*



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

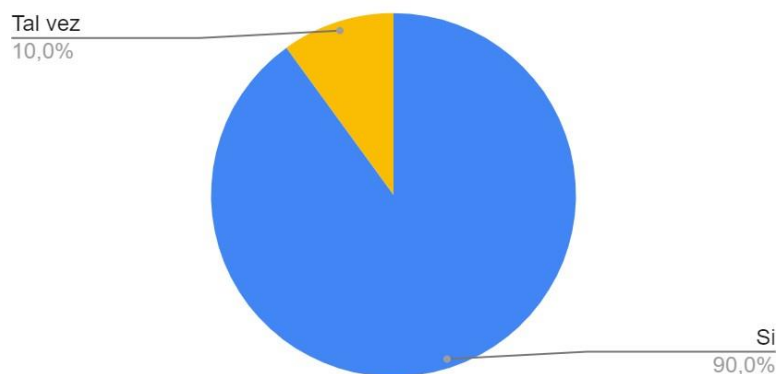
Los resultados de este análisis dieron cuenta de que la mayor parte de los encuestados indica que el grupo no comparte las mismas ideas sobre la empresa, correspondientes a un 70% y representado por 14 personas de la muestra. Así también, entre los que opinan si y tal vez, se integra el otro 30%, dividido en partes iguales. Se conviene entonces que la idea general de los trabajadores sobre la empresa no es la misma.

En ese mismo orden, el *gráfico 25* expone los hallazgos respecto a la pregunta ¿La empresa cuenta con la tecnología adecuada para brindar el servicio?, que dieron cuenta mayormente de que los trabajadores opinan que sí. El 90% de los encuestados afirma y el 10% restante opina que tal vez. Sobre esto se destaca que es sumamente importante para los Centros de salud especializados contar con la tecnología adecuada para la prestación del servicio, pues de ello dependerán algunos otros aspectos que afectan a la cultura

organizacional pero también otro tipo de factores que hacen parte más bien de el análisis de mercado y competitividad. A continuación, se enseña el gráfico.

Gráfico 25. Tecnología y prestación del servicio

25. ¿La empresa cuenta con la tecnología adecuada para brindar el servicio?

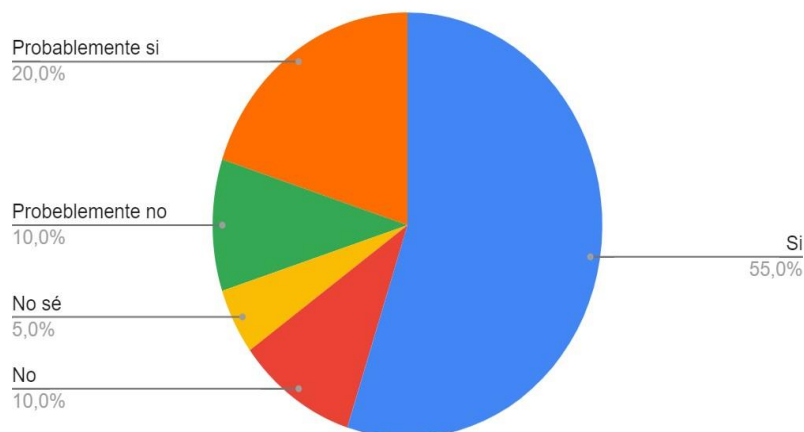


Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Desde otro enfoque, el gráfico 26 señala los hallazgos en torno a si los trabajadores opinan que si el personal, en general, está o no capacitado para las funciones que realizan.

Gráfico 26. Capacitación del personal

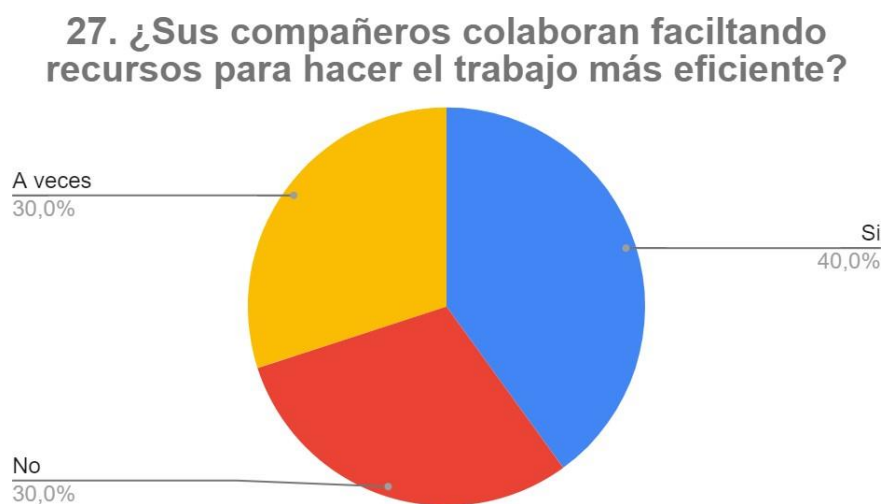
26. ¿El personal está suficientemente capacitado para desempeñar las funciones?



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Se encontró que el 55%, que además es mayoría, aduce que sí. Así mismo, se identifica un pequeño sector dudoso de estas competencias, que responde que probablemente sí y que cuenta con un 20%. De la misma forma, otro 20% indica que no o que probablemente no, respectivamente con un 10% cada una. Por último, un 5% restante refiere que no sabe. Si se hace un análisis detallado sobre esto, se pudo observar que la proporción que ocupa lugares distintos al Sí es muy similar la que ocupa el Sí. Se identifica otro elemento importante de análisis, que se vincula principalmente con la noción de incertidumbre sobre la cualificación del personal, desde la percepción de los mismos trabajadores.

Gráfico 27. *Colaboración entre compañeros*



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

El análisis que se ejecuta a partir de la pregunta N° 27 bien puede ser una radiografía de algunos componentes como la amabilidad, la cooperación entre equipos y el compañerismo, que forman parte integral de los modos de relacionamiento entre los trabajadores que integran el Centro Médico, y, por tanto, que constituyen gran parte de la cultura organizacional. Se encontró que el 40% dice que sí, pero el 60% se sitúa entre a

veces y no, dividido de manera igualitaria. De esta manera, este aspecto se reviste de mucha importancia por su facilidad de servir como indicador de salud de la cultura organizacional. Por las condiciones de los hallazgos, este punto será sometido a un análisis de mayor minuciosidad en el capítulo que expone la propuesta resolutive.

Gráfico 28. *Los trabajadores y los cambios positivos*



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Desde una perspectiva similar, el *gráfico 28* expone los hallazgos respecto a si los trabajadores perciben que dentro del equipo de trabajo sí se construyen cambios positivos para la empresa. Es decir, que los integrantes mismos están promoviendo cambios positivos. Sobre esto, se encontró que: el 45%, correspondiente a 9 personas, afirma que sí. Igualmente, el 35% refiere totalmente lo contrario, y el 20% restante prefiere objetar que tal vez.

Este hallazgo constituye otra visión negativa sobre el equipo de trabajo en sí, pues, el 35% de la muestra conformada por los mismos trabajadores del Centro Médico, entienden que este grupo de trabajadores no promueve cambios positivos. Esto parece sugerir la existencia de dos visiones alternas. Teniendo en cuenta esto, se precisa incluir

esto dentro de las recomendaciones finales que se expondrán con el objetivo de mejorar las dinámicas organizacionales y la cultura del Centro.

Finalmente, la última pregunta del formulario se diseñó con la intención de identificar cuál era la dificultad general que existe en la empresa para encontrar mecanismos de resolución de conflictos. En esta materia, se encontró que: la mayor proporción de encuestados, el 40%, contestó que no es un aspecto notable en la empresa, un 25% responde que resulta fácil, un 20% expresa que es muy difícil y, por último, un 15% refiere que es difícil.

Gráfico 29. *Mecanismos de resolución de conflictos*



Fuente: elaboración propia con base en la implementación de la encuesta

Lo que parece marcar la tendencia es una inclinación negativa sobre los mecanismos de resolución de conflictos, pues ampliamente el grupo convino que no es un aspecto relevante de la empresa resolver los conflictos a partir de el hallazgo de mecanismos idóneos para ello. Por otra parte, tan sólo el 25% se manifestó de manera positiva. Considerando esto, así como los factores sobre los cuales se ha hecho énfasis a lo largo de este capítulo, se dará paso a una serie de recomendaciones y precisiones a modo de

propuesta resolutive, que enfatizarán sobre los elementos que aquí se encontró que representan mayor gravedad y afectación a la cultura organizacional del Centro Médico objeto de estudio.

8.3 Alternativas de mejora para la cultura organizacional del Centro Médico Coronel Arroyo Julián

Como se ha mencionado en repetidas ocasiones previamente, la cultura organizacional de una empresa delimita muchos aspectos importantes dentro de las dinámicas que diariamente enfrentan las organizaciones. Con la etapa diagnóstica, a partir de la implementación de la encuesta, se dio paso a conocer una serie de datos que reflejan el estado de la cultura organizacional en la multiplicidad de escenarios en los que esta interviene al interior del Centro Médico. Adicionalmente, la encuesta permitió recopilar mucha información con relación a la forma en que opera la empresa, cómo se dan las relaciones entre las personas que la integran, cuál es la percepción de los trabajadores con respecto a diferentes intervenciones de las unidades de mando; así como también permitió caracterizar aspectos como la satisfacción de los trabajadores, e incluso aspectos propios de la ingeniería básica de la organización.

Con esto como base, fue posible obtener información de valor para, primero identificar algunos rasgos distintivos de la cultura del Centro Médico y posteriormente diagnosticar el estado actual en el que se encuentran muchos de los componentes que la integran, fundamentalmente a partir del proceso de revisión de la literatura que se efectuó en una primera fase de los resultados de este estudio, que contiene la explicación de la estructura de una cultura organizacional, de cómo y a partir de qué se construye y cuáles

son las principales variables que tienden a incidir sobre ella, tanto de manera negativa como positiva.

En ese sentido, este capítulo final presenta una propuesta de mejora para aquellos aspectos que se encontraron en la fase diagnóstica anterior, y que representan un detrimento de la cultura organizacional del Centro Médico. Por lo tanto, se resuelve lo siguiente:

8.3.1 Condiciones socioeconómicas de los trabajadores del Centro

Médico

Sobre la primera sección de preguntas de la encuesta, no es necesario resaltar mayores novedades puesto que esta sección se trató de una caracterización general de los trabajadores. Sin embargo, en el análisis de esta caracterización se encontró como factor relevante que el 35% de los encuestados afirma que sus condiciones socioeconómicas son “aceptables”, diferente de los demás encuestados que se encuentran en un rango entre “altamente positivo” y “positivo”. Por esto, es importante que la empresa centre su atención en aquellos trabajadores que pueden verse permeados por circunstancias de índole socioeconómica que comprometa su calidad de vida y, por tanto, afecte su desempeño en las actividades laborales.

Es importante contar con esta intervención por parte de la empresa, bajo el entendido de que las condiciones socioeconómicas pueden incidir sobremanera en el desempeño laboral, afectando las actividades que desarrollan los trabajadores y entonces, comprometiendo la cultura de la organización. (Vázquez y Pupuche, 2022).

8.3.2 Satisfacción general de los trabajadores

Es importante resaltar que, si bien el balance general en la medición de la satisfacción de los trabajadores fue positivo, con un 65% de los encuestados contestando que sí se sienten satisfechos laborando en el Centro Médico, existe otro grupo importante de trabajadores que dudan de su satisfacción en el Centro, o ya de plano refieren sentirse insatisfechos. Sobre esto, se determinó además que las principales causas de insatisfacción en el Centro tienen que ver con la relación con el equipo de trabajo, consideración de que la remuneración es injusta, por las funciones que se realizan, porque el trabajo no cumple las expectativas del personal o porque este no brinda comodidad a los operarios.

Sobre esto, se propone que el Centro Médico debe profundizar en la búsqueda de mecanismos para lograr un trabajo cooperativo eficiente, bajo la idea de que todos los que integran los equipos de trabajo son valiosos para la consecución de los objetivos del negocio. Además, es necesario que, desde las instancias directivas del Centro, se promuevan espacios de diálogo entre los trabajadores para que puedan solventarse las inconformidades que existan al interior del equipo. Esto se propone sobre la base de la importancia de los mecanismos de diálogo y resolución de conflictos al interior de las empresas que se expone en la obra de Viveros (2003). Así mismo, se recomienda a la empresa revisar los motivos por los cuales los trabajadores que aducen sentirse insatisfechos con su salario y, de ser necesario, tomar acciones correctivas sobre el asunto para evitar malestares futuros en la cultura de la organización.

Otro aspecto importante en esta área da cuenta de la necesidad de evaluar cómo, desde el ejercicio mismo del trabajo y sus funciones, los trabajadores pueden alcanzar cierto nivel de desarrollo personal o crecimiento individual. Esto tiene que ver con la visión

de los trabajadores sobre no sentirse en condiciones óptimas para desarrollar sus capacidades, sobre lo cual el 25% de los encuestados refiere que no, y el 10% que tal vez. En esa medida, se invita a la dirección de la empresa a replantear las metodologías de trabajo de una manera más dinámica e interactiva, que logre vincular los intereses particulares de los operarios respecto al fin organizacional, de tal manera que se contribuya al desarrollo integral del personal en el ejercicio de su labor, sobre la base de que ello representa un pilar fundamental para la consecución de resultados positivos. (Charaja y Mamani, 2014).

8.3.3 La capacitación

En esta área se encontró uno de los principales hallazgos del estudio. Se identificó así que el 65% de los operarios del Centro no recibe capacitaciones, que sólo el 30% recibe al menos 1 en un lapso de 6 meses, y que el 5% recibe al menos 4 en el mismo periodo. Esto desvela una desproporción importante en los intereses que tiene la empresa sobre capacitar o no a parte del personal, hecho que a su vez tiene que ver con la construcción de relaciones de injusticia al interior de la empresa (Fernández, 2002). No obstante, las inferencias que pueden surgir a partir de este análisis son muchas, pero, en todo caso, todas se podrían remitir a que es un grave error no capacitar al personal, dado que tiene fuertes implicaciones en el resultado final y, por lo tanto, en el logro de los objetivos misionales del negocio. (Parra y Rodríguez, 2016).

8.3.4 La unidad de mando: relación con los trabajadores y motivación

En este campo se pudo identificar falencias como que: la mayor parte de los encuestados, el 45%, exponen que tienen ciertas dudas respecto a si los directivos se

esfuerzan en motivar a los operarios. Esto facilita inferir que no es un aspecto primordial de la unidad de mando promover la satisfacción en los trabajadores, pues de no ser así, la mayor parte de los encuestados no presentaría dudas al respecto. También se pudo encontrar que la mayoría de los encuestados manifiestan un descontento con los canales de comunicación que existen con los directivos. Esto último tiene una implicación sumamente grave para la empresa, pues al no existir canales de diálogo y comunicación, puede afectar drásticamente la cultura del Centro, pues esa inexistencia promueve la creación de un ambiente de trabajo hostil, en donde con frecuencia los trabajadores reprimen emociones y se cargan con sus compañeros de trabajo y directivos. (Riveiro, 2016).

Otro aspecto relevante en esta sección fue que el 30% de los encuestados creen que las estrategias que lleva a cabo la unidad de mando no contribuyen con el logro de los objetivos. Esto es, que una amplia proporción de los empleados considera que existe una mala gestión desde esta unidad. Así mismo, de nuevo el 30% de los encuestados indican que no ven en su jefe la figura de un líder. A esto también se suma que el 40% de los trabajadores se siente excluido de las decisiones que se toman al interior de la empresa y que, en términos generales, una amplia proporción de los trabajadores considera que no existe capacidad de liderazgo y desarrollo en esta figura directiva.

En síntesis, es importante que la empresa atraviese por un proceso de diálogo y sensibilización en donde participen todos sus miembros, con el objetivo de que puedan establecerse acuerdos que permitan resolver, posteriormente, estos conflictos que atenúan la cultura del Centro. (Viveros, 2003).

8.3.5 Relación entre los trabajadores y visión compartida de la empresa

Finalmente, esta ultima categoría recoge los hallazgos que tuvieron lugar en el marco de cómo funciona el ambiente laboral en torno a la colaboración entre trabajadores, cómo el grupo contribuye o no con la generación de cambios positivos, si existen o no mecanismos idóneos para la resolución de conflictos; entre otras precisiones.

Así, se encontró que: el 70% de los trabajadores encuestados expone que el equipo no tiene una visión conjunta o compartida del negocio y su futuro. Esto compromete fuertemente la identidad del negocio, el sentido de propiedad que tienen los trabajadores sobre este, y el compromiso que tiene cada operario respecto al cumplimiento de su labor. (Ciprés y Llusar, 2004). En igual sentido, se halló que apenas el 45% de los encuestados refiere que cuenta con compañeros de trabajo que se esfuerzan por colaborar y facilitar el trabajo, lo que deja un 55% de los encuestados repartidos entre tal vez y no, con un 20% y un 35%, respectivamente. Finalmente, se encontró que los mecanismos de resolución de conflictos no son un aspecto fuerte en la organización, y que, por el contrario, con frecuencia se torna difícil resolver los inconvenientes.

Tomando en consideración lo anterior, se conviene necesario que: desde la dirección, se debe promover un proceso integral y asociativo que busque identificar de manera precisa las razones por las cuales un amplio grupo de los trabajadores del Centro se relaciona de manera precaria con sus compañeros de trabajo. Sobre esta identificación de factores, la unidad de mando deberá tomar medidas encaminadas a mejorar las relaciones entre los trabajadores y la percepción que tienen un amplio número de estos respecto a la eficiencia de esta unidad. Así las cosas, se resuelve necesario que la empresa promueva seminarios de resolución de conflictos a toda la planta operativa, además del personal

directivo. Estos seminarios deben ir encaminados a estimular la capacidad de generar consensos y autogestión en el grupo de trabajo, como base fundamental para liberar tensiones y no promover un ambiente hostil y tenso que coarte la libertad de ningún trabajador. (Martínez, 2021).

8.3.6 Plan de Acción

Una vez establecidas cada una de las variables evidenciadas como críticas dentro de los impedimentos que no permiten dar lugar al correcto funcionamiento de la cultura organizacional del Centro Médico Coronel Arroyo Julian, se considera necesario recoger todos aquellos elementos, que tal y como se consideraron con anterioridad, pueden brindar alternativas de mejora en cuanto a las dinámicas laborales y organizacionales de las que hacen parte los trabajadores del Centro, por lo que, la tabla 1, consolidar un plan de acción partiendo de las variables concertadas, los objetivos que se propone para cada una de estas, las actividades que deberían llevarse a cabo para dar cumplimiento a dichos objetivos y finalmente, los resultados que se esperan alcanzar y que darán lugar a una mejora significativa en el ambiente laboral y la cultura organizacional.

Tabla 1. Plan de Acción Propuesto para el Centro Médico Coronel Arroyo Julian.

Plan de Acción

Variables	Objetivos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Indicadores	Tiempo Estimado
Condiciones socioeconómicas	Caracterizar el personal con el que cuenta el Centro Médico Coronel Arroyo Julián.	Identificación de la situación económica de los trabajadores.	Equipo directivo del Centro Médico	1'800.000	Reconocimiento de las dificultades y/o características críticas a nivel socioeconómico de los trabajadores.	Mayo del 2022 a Octubre del 2022
		Apoyo en relación a las necesidades de los trabajadores de acuerdo a sus condiciones socioeconómicas	Equipo directivo del Centro Médico	4'500.000	Contribución en el desempeño laboral, y optimización de los procesos que desarrollan los trabajadores dentro de la organización.	Octubre del 2022 a Diciembre del 2022
Satisfacción general de los trabajadores	Crear espacios de formación que permitan a los trabajadores enriquecer sus habilidades emocionales en lo laboral y personal.	Conferencias sobre motivación laboral e inteligencia emocional	Equipo directivo del Centro Médico	1'500.000	Desarrollo de manera integral las habilidades del personal en el ejercicio de su labor.	Diciembre del 2022 a Febrero del 2023

Plan de Acción

Variables	Objetivos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Indicadores	Tiempo Estimado
	Fomentar la adaptación hacia el trabajo en equipo a partir de la práctica y el conocimiento sobre sus beneficios.	Concertación de talleres de trabajo colaborativo.	Equipo directivo del Centro Médico	1'500.00	Contribución a la mejora de un ambiente óptimo de trabajo basado en el respeto y la productividad.	Febrero del 2023 a Junio del 2023
	Crear ayudas que le permitan al trabajador sentirse parte de la empresa.	Incentivos (Flexibilidad, Días Libres Pagos, Formación de Calidad, Reconocimiento al Rendimiento).	Equipo directivo del Centro Médico	15.500.00	Vinculación de los intereses particulares de los operarios respecto al fin organizacional.	Junio del 2023 a Agosto del 2023
Capacitación	Potenciar las capacidades del trabajador a partir del reconocimiento de sus habilidades y destrezas.	Espacios de formación laboral y ocio a elección del trabajador	Equipo directivo del Centro Médico	3.950.00	Fortalecimiento de las habilidades del trabajador en relación a su ejercicio profesional dentro de la empresa.	Agosto del 2023 a Enero del 2024

Plan de Acción

Variable s	Objet ivos	Actividades	Respons able	Presupu esto	Indicadores	Tiempo Estimado
Unidad de mando: relación con los trabajadores y motivación	Conso lidar servicios de orientación y apoyo en la resolución de conflictos y toma de decisiones con enfoque psicosocial.	Identificación de las necesidades de los trabajadores con base en espacios de apoyo y orientación emocional.	Equipo directivo del Centro Médico	2'300.00 0	Establecimie nto de acuerdos para la resolución de los conflictos personales y colectivos de los trabajadores.	Enero del 2024 a Abril del 2024
	Establ ecer medios comunicativos que permitan a los directivos y empleados tener información verídica y una comunicación fluida.	Espacios de diálogo y comunicación eficaces informativos apoyados en las herramientas de la tecnología e información.	Equipo directivo del Centro Médico	2'300.00 0	Entendimien to de la información de carácter institucional y operativa por parte de los empleados.	Abril del 2024 a Julio del 2024
Relación entre los trabajadores y visión compartida	Incent ivar un espacio de trabajo basado en el respeto, la empatía y el trabajo en	Seminarios de resolución de conflictos encaminados a estimular la capacidad de generar consensos y autogestión en el grupo de trabajo.	Equipo directivo del Centro Médico	1'250.00 0	Mejoramient o de las relaciones entre los trabajadores en un ambiente sano de trabajo.	Julio del 2024 a Noviembre del 2024

Plan de Acción						
Variable s	Objet ivos	Actividades	Respons able	Presupu esto	Indicadores	Tiempo Estimado
de la empresa	equipo.					
	Cultivar en el trabajador su conocimiento y arraigo a la empresa desde su orientación misional.	Seminarios de empoderamiento laboral, sentido de propiedad en el trabajo y buenas prácticas laborales	Equipo directivo del Centro Médico	1.300.000	Fortalecimiento del sentido de propiedad que tienen los trabajadores sobre la empresa y el compromiso que tiene cada operario respecto al cumplimiento de su labor.	Noviembre del 2024 a Septiembre del 2025
TOTAL	-	-	-	35.900.000	-	

Fuente: elaboración propia.

9. CONCLUSIONES

En primer lugar, se pudo concluir que la cultura organizacional ofrece una perspectiva privilegiada para observar la organización en profundidad, así como para comprender la importancia de los símbolos y entender la relación entre la organización y su entorno. Por lo tanto, da cuenta de las diferentes situaciones, contextos y vivencias que convergen en la organización. Así mismo, se encontró que existen tres principales estadios a saber que integran esta cultura: el primero tiene que ver con el espacio físico, la tecnología, el lenguaje y la conducta. El segundo da cuenta de los valores y el tercero trata sobre las cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, que piensa que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo. Igualmente, se pudo encontrar que inciden también en la cultura organizacional actores como: los clientes, los proveedores, la competencia, la ley, el gobierno, las agremiaciones y demás grupos de interés en la sociedad.

Posteriormente, la fase diagnóstica consistió en la implementación de una encuesta que fue aplicada en una muestra de 15 trabajadores directos y 5 indirectos. En esa fase se pudo dar cuenta de las principales falencias que enfrenta el Centro Médico Coronel Arroyo Julián en lo que tiene que ver con su cultura organizacional. Así, se encontró que: en la caracterización, el único aspecto relevante es la condición socioeconómica de un grupo de trabajadores. En el marco de las condiciones de trabajo, se encontró que existe un grupo considerable de trabajadores que no se siente satisfecho respecto a la labor y las condiciones de trabajo, así como una ausencia general de programas de capacitación que pretendan apropiarse al operario de conocimientos, técnicas y métodos orientados a un mejor

desarrollo de sus funciones. Se encontró también que la mayor parte de los colaboradores están inconformes con la gestión de la dirección y en general con el papel que cumple la unidad de mando.

Otro de los hallazgos de la fase diagnóstica pudo determinar que los trabajadores no tienen una visión compartida, la forma en que se relacionan no es la adecuada, y un amplio número de encuestados indica que no existe un ambiente de colaboración al interior de los equipos de trabajo. Así mismo, concluyó que uno de los principales agentes que afectan la cultura de la organización tiene que ver con la imposibilidad de generar mecanismos para la resolución de conflictos.

Finalmente, en la fase de propuesta, el estudio presenta un plan de acción que tiene que ver con formas en las que la empresa puede atender las múltiples necesidades alrededor de su cultura, de acuerdo con las principales afectaciones expuestas en la fase diagnóstica. En ese sentido, se resolvió dentro de la ruta del plan de acción, que la empresa necesita profundizar en la implementación de seminarios de capacitación para los trabajadores, promover iniciativas para contribuir con la mejora de las condiciones socioeconómicas de los trabajadores, aumentar los niveles de satisfacción en el personal, promover mejores espacios físicos de trabajo, mejorar la relación entre la unidad de mando y el personal operativo y finalmente, promover la integración de los equipos de trabajo a través de buenas relaciones entre los trabajadores y una visión de empresa compartida.

10. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los hallazgos de la fase diagnóstica, así como con las alternativas de mejora que han sido propuestas aquí, se recomienda que:

1) La empresa debe dedicar la mayor cantidad de esfuerzos e inversiones posibles para optimizar las condiciones físicas de trabajo, pues según aseveran los trabajadores, estas son considerablemente incómodas y facilitan la acumulación de trabajo y por tanto, la falta de eficiencia.

2) Se encontró que existe un contexto decadente respecto a las dinámicas de capacitación, lo que está repercutiendo directamente sobre los resultados de la operación y la efectividad de las funciones que ejecutan varios trabajadores. Por tanto, se recomienda aumentar la frecuencia de estas para así facultar a todo el personal con las competencias y capacidades idóneas para el ejercicio profesional.

3) Mejorar los canales de comunicación unidad de mando-empleados. Los hallazgos permitieron evidenciar que existen una serie de percepciones negativas sobre las unidades de mando, principalmente a partir de fallos en los canales de comunicación, por lo que se sugiere la creación de espacios asertivos para la resolución de conflictos existentes y la formulación de nuevas rutas y metodologías de comunicación asertiva.

4) Se sugiere la Creación de espacios integrativos para mejorar la relación entre los trabajadores (semilleros, celebración de fecha de cumpleaños, etc...) Para esto se resuelve como pertinente la participación del área de talento humano. Así mismo, se recomienda que se utilice como elemento esencial en esta área, el hallazgo de propósitos comunes entre trabajadores, en función de la construcción de sentido de propiedad.

10. REFERENCIAS

- Acacio. M, E, (2019). Cultura, procedimiento que humaniza, derecho y cultura. Macip Toral Edmundo, Puebla, México.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-22
- Aktouf, O. (2000). Cultura corporativa, la ética católica y el espíritu del capitalismo: una experiencia quebequense. *Simbolismo organizacional*, 43-53.
- Bhabha, H. K. (2007). El lugar de la cultura. Ediciones Manantial.
- Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51.
- Cabrera, M. (2010). Introducción a las fuentes de información.
- Canales, F., Alvarado, E., & Pineda, E. (1994). Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud, 2.
- Carrada Bravo, T. (2012). La cultura organizacional en los sistemas de salud. *Rev. Med. Instituto Mexicano de Seguridad Social* 40 (3): 203,211.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 4.
- Centro Medico Coronel Arroyo Julian (2022). Políticas de Calidad, Términos y Condiciones - Portafolio de Servicios del Centro.
- Charaja Incacutipa, Y. M., & Mamani Gamarra, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Puno-Perú, 2013. *Comuni@ cción*, 5(1), 05-13.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*», Séptima Edición McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Cújar Vertel, A. D. C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Hacia una teoría de la cultura organizacional y la efectividad. *Ciencia de la organización*, 6(2), 204-223.
- Díaz, L. H. L., Palomo, C. R., & Iruegas, F. X. H. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 185.
- Fernández, R., Hernández, C., & Baptista, P. (2007). Fundamentos de metodología de la investigación. Editorial MC Graw-Hill Interamericana, México, 100-354.
- Fuentes Díaz, A. E. (2012). *La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XX* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).
- Fuquen Céspedes, C. (2015). *Psicología organizacional y felicidad en el trabajo*.
- García Solarte, M., Sánchez de Roldán, K., & Zapata Domínguez, Á. (2008). Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Programa Editorial UNIVALLE.

- Gonzales Díaz, R.A., Celaya Figueroa, R. & Ochoa Jiménez, S. Desempeño y cultura organizacional en instituciones de educación superior: Implicaciones en las funciones sustantivas de formación, extensión e investigación. 2016, pág. 13-31. Revista Publindex Colciencias.
- González Salinas, R. C., & Blanco Jiménez, M. (2012). Revisión teórica de los factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en México (Theorical review of cultural and psychosocial organizational factors for a successful implementation of foreign companies in Mexico). *Innovaciones de negocios*, 9(17), 129-148.
- Giménez, G. (2005). La cultura como identidad y la identidad como cultura. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. México, 5-8.
- Guerrero, E. F. C., & Escorcía, J. M. D. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137.
- Huamani Chañi, R. (2020). Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa Maquinarias Innova SRL Juliaca, 2019.
- Ismiño, E. & Águila, R., (2017). Calidad de atención del profesional de enfermería y satisfacción del usuario, en el servicio de emergencias del Hospital de Contingencia Tingo María. 2016.
- Jeuchter, W., Fisher, C. & Alford, R. (1998). Five conditions for high performance cultures. *Training and Development*, 52 (5), 63-67

- Echeverría, B. (2019). Definición de la cultura. Fondo de Cultura Económica.
- López Mourelo, E. (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política. Nota técnica. Buenos Aires: OIT.
- Lipovetsky, G. (2010). La cultura-mundo. Respuesta a una sociedad desorientada. Barcelona: Anagrama.
- Lopez, L., & Calderón, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. Estudios gerenciales, 22(99), 13-37.
- Martínez, J. R. (2021). Crónica del Seminario de mediación en conflictos laborales y mediación simulada. Evolución de la solución autónoma de conflictos laborales en La Rioja. Revista Electrónica de Derecho de la Universidad de La Rioja (REDUR), (19), 127-142.
- Marroquín, W. E. S., Martinez, L. M. F., & Díaz, J. C. F. (2018). El Manual de Inducción y Bienvenida como parte de la Cultura Organizacional. INNOVA Research Journal, 3(6), 66-83.
- Mata, A. (1997). Poblacion, Muestra y Muestreo. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/scielo.php>.
- Méndez Morales, E. (2004). El diagnóstico de necesidades de capacitación es un asunto local. Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social, 12(1), 25-33.

- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3), 0-0.
- Muñoz, H. A., Henao Holguín, S. M., & Vélez Gómez, C. P. (2018). Creación de una IPS especializada en salud visual en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca (Doctoral dissertation, Pereira: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina).
- Noguera Martínez, K. A., & Puerres Almeida, D. S. (2021). Factores psicosociales y su influencia en la calidad de vida en los servidores policiales técnico operativo del eje preventivo del distrito ciudad blanca pertenecientes a la Subzona Imbabura N° 10 en el contexto del Covid-19 (Bachelor's thesis).
- Ortiz Ordaz, F., & Camargo Toribio, I. A. (2010). Propuesta de valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible.
- Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3), 0-0.
- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194.
- Parra Penagos, C., & Rodríguez Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas.

- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Rozo Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.
- Riveiro, G. (2016). El diálogo: factor fundamental para la coordinación de tareas (Doctoral dissertation).
- Rivero Pinzón, R., Bello Camacho, I. (2013). "Cultura Organizacional: departamento Administrativo de la función pública" Colombia p. 44.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 629-641.
- Romero, N., & Villasmil, E. (2018). La Genealogía como método histórico-filosófico para el estudio de la cultura organizacional pública. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, (7), 91-108.
- Ruiz, P., Ruiz, A., C & Martínez, R. C. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 17-31.

- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de antropología iberoamericana*, 1(3), 374-397.
- Sánchez Casas, J. C. (2013). Cultura organizacional en la seguridad y salud en el trabajo.
- Schein, E. H. (1993). Sobre el diálogo, la cultura y el aprendizaje organizacional. *Dinámica organizacional*, 22(2), 40-52.
- Smith, A. N. (2020). Precarización laboral y corrupción. *Carta Económica Regional*, (4), 55-80.
- Tenazoa, P., Oswaldo, N., & Rivera Cardozo, P. L. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013. Recuperado de <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/3810>.
- Tobar, F. (2012). Modelos de Gestión en Salud.
- Torres, B., Santiago-López, W., Cruz-Miranda, L. M., Núñez-Maldonado, Y., & Ramírez, T. Z. A. (2019). Hacia la transformación de la cultura organizacional de una agencia pública: Un modelo híbrido de intervención. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 53(2), 229-238.
- Toro, C. M., & Crespo, M. J. R. (2009). Ejercicio y límites del "ius variandi" del empresario. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (98), 201-211.

- Valencia Cruz, A. P., Velasquez Coy, J. A., Russi Muñoz, L. A., Martínez Mendez, M., Victoria Suescun, M., & Calderón Gómez, T. M. (2020). Clima organizacional de una Empresa Promotora de Salud del municipio de Tulúa-Valle del Cauca, 2019.
- Vargas Soto, V. (2016). Liderazgo, cultura organizacional y desempeño empresarial en empresas grandes en el Perú.
- Vásquez, J. H. A., & Pupuche, P. E. Z. (2022). Condiciones socioeconómicas y el desempeño laboral docente del instituto superior pedagógico público. Revista Científica SEARCHING de Ciencias Humanas y Sociales, 3(2), 33-45.
- Viveros, J. A. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. OIT.
- Wagner, R. (2020). La invención de la cultura (Vol. 1). Nola Editores.

11. ANEXOS

Anexo 1.

2. ¿Qué edad tiene? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ De 18 a 25 años
- ☐ De 25 a 35 años
- ☐ De 35 a 45 años
- ☐ De 45 a 55 años
- ☐ 55 o más años

3. Género *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiero no decirlo

4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el Centro Médico Coronel Arroyo Julián? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entre 6 meses y 1 año
- ☐ Entre 1 y 2 años
- ☐ Entre 2 y 5 años
- ☐ Entre 5 y 10 años
- ☐ 10 años o más

5. ¿Qué cargo desempeña? *

Anexo 2.

6. ¿Tiene personas a cargo? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

7. Entre las siguientes opciones, ¿cuál se asemeja más a las condiciones socioeconómicas y al entorno en que vive? *

Marca solo un óvalo.

☐ Precario

☐ Aceptable

☐ Positivo

☐ Altamente positivo

**CONDICIONES
DE TRABAJO Y
SUS
IMPLICACIONES
EN LA
CULTURA**

En esta sección se evalúa el vínculo de la organización con el trabajador a partir de aspectos como la forma en que este desarrolla sus funciones, cómo se siente al interior de la organización, la motivación, las competencias de los trabajadores, disposición de las áreas de trabajo; entre otras.

8. ¿El trabajo que realiza lo satisface? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

Anexo 3.

9. ¿Por qué razones no lo satisface su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Por sus funciones
- ☐ Porque no cumple con sus expectativas
- ☐ Porque se siente incómodo al interior de la empresa
- ☐ Porque no se lleva bien con su equipo de trabajo
- ☐ Porque considera que su remuneración no es la adecuada

10. ¿Considera que el trabajo que desempeña mejora su calidad de vida? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

11. ¿Considera que la condiciones físicas de trabajo son óptimas para el desarrollo de las sus funciones? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

Anexo 4.

12. ¿Las condiciones de trabajo son propicias para que usted desarrolle sus capacidades? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

13. ¿En un periodo de 6 meses, con qué frecuencia hace parte de procesos de capacitación? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ De 1 a 3 veces
- ☐ De 4 a 6 veces
- ☐ 6 o más veces
- ☐ No recibo capacitaciones

PERCEPCIÓN DE LA UNIDAD DE MANDO Y DIRECTIVOS

Esta sección pretende dar una radiografía de sobre la manera en que los trabajadores perciben las órdenes, reconocen o no la capacidad de liderazgo de algún directivo, o consideran deficiente o eficiente la gestión de la dirección en torno a diferentes procesos operativos y organizacionales en general.

14. ¿Cree que su jefe (o jefes) se esfuerzan en mantenerlo motivado? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

Anexo 5.

15. ¿Su jefe (o jefes) facilita el establecimiento de canales de comunicación asertivos y eficientes? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

16. ¿Su jefe (o jefes) acepta sugerencias de los trabajadores? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Algunas veces

17. ¿Considera que su jefe (o jefes) se preocupan por las necesidades de los trabajadores? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

Anexo 6.

18. ¿Es posible evidenciar si su jefe (o jefes) implementan estrategias para cumplir las metas organizacionales? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

19. ¿Reconoce en su jefe a un líder? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

20. ¿Sus directivos incluyen a los empleados en la toma de decisiones? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Algunas veces

21. ¿Considera que el tipo de liderazgo que ejercen los directivos contribuye con el desarrollo de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

Anexo 7.

**PRODUCTOS,
SERVICIOS,
VISIÓN,
IDENTIDAD,
METAS,
ESTRATEGIAS,
PERSONAL Y
TECNOLOGÍA**

Esta sección recopila una serie de preguntas que pretenden dar respuesta a cómo están funcionando actualmente aspectos como: el relacionamiento con el cliente, la percepción a cerca de la identidad de la empresa, la funcionalidad y utilidad de los productos en el mercado, y la forma en que se llevan a cabo los objetivos organizacionales y qué implicaciones tienen estos.

22. ¿Considera que el producto o servicio que ofrece el Centro Médico contribuye a solventar las necesidades de los usuarios? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Algunas veces

23. ¿Cree que la organización tiene una visión clara y específica? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

24. ¿La capacitación que recibe contribuye con el logro de los objetivos de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

Anexo 8.

25. ¿Considera que los integrantes de la empresa tienen una "idea compartida" sobre la organización y su futuro? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

26. ¿Considera que la empresa cuenta con la tecnología suficiente para lo que requiere el servicio? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

27. ¿Opina que el personal está suficientemente capacitado para la realización de las funciones? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ No sé
☐ Probablemente no
☐ Probablemente sí

Anexo 9.

28. ¿Sus compañeros colaboran suministrando recursos que facilitan el trabajo o lo hacen más eficiente? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ A veces

29. ¿Considera que los empleados ayudan a generar cambios positivos en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

30. Cuando se presentan conflictos al interior de la organización, ¿qué tan fácil o difícil es identificar las causas y crear mecanismos de solución eficientes? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy fácil
- ☐ Fácil
- ☐ No es un aspecto destacable de la empresa
- ☐ Difícil
- ☐ Muy difícil