

IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE CULTURA DE INNOVACIÓN A
PARTIR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL INFANTIL
UNIVERSITARIO DE SAN JOSÉ DE BOGOTÁ.

NATALIA HIDALGO GONZÁLEZ.
HELYANA SOATH SIERRA BARRERA.

Trabajo de grado para optar por el título de
especialista en gerencia de la salud

Sandra Marcela Rodríguez Gaitán.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA SALUD
BOGOTÁ
2018

Tabla de contenido

Información General	3
1. Introducción	4
2. Antecedentes	6
2.1 Cultura organizacional en Latinoamérica	13
3. Metodología.....	177
3.1 Objetivos.....	17
4. Marco Referencial.....	23
4.1 Clima organizacional.....	23
4.2 Cultura organizacional.....	24
4.3 Cultura y clima organizacional.....	29
4.4 Modelos de la cultura organizacional.....	31
4.4.1 Clan	34
4.4.2 Jerarquía	35
4.4.3 Adrocracia	35
4.4.4 Mercado	36
4.5 Innovación y cultura organizacional	39
5. Resultados.....	422
5.1 Análisis detallado categoría actual	48
5.2 Análisis detallado categoría preferido	54
5.3 Análisis de categoría actual vs preferido asistencial	60
5.4 Análisis cualitativo de las entrevistas	67
6. Planteamiento de la estrategia de solución al problema de investigación	744
7. Conclusiones y Recomendaciones	777
8. Bibliografía	80
9. Anexos.....	84
9.1 Formato entrevista semiestructurada	84
9.2 Transcripción de las entrevistas	85
9.3 Instrumento de evaluación de cultura de innovación basado en cultura organizacional	98

Información General

Título del proyecto al que se vinculó:	Identificación de los elementos de cultura de innovación a partir de la cultura organizacional en el hospital infantil universitario de San José de Bogotá.
Línea de Investigación:	Gerencia, Organizaciones y Salud
Datos de contacto del docente	Nombre Completo: Sandra Marcela Rodríguez Gaitán. Teléfono: 3158860807 Correo: smrodriguez1@fucsalud.edu.co
Datos de contacto de los estudiantes	Nombres Completos: Natalia Hidalgo González – Helyana Soath Sierra Barrera Teléfono: 3154398383 - 3115894318 Correo: higon87@hotmail.com - helyana_soath@hotmail.com
Fecha de vinculación al proyecto:	Julio de 2018
Fecha de finalización de actividades:	Noviembre 20 de 2018

1. Introducción

La cultura de innovación se puede entender actualmente como la habilidad o destreza que tenemos los seres humanos para desarrollar y crear nuevos productos, servicios y/o procesos en los diferentes ámbitos de la sociedad. De esta manera, la podemos percibir como un proceso de transformación y cambio aplicado al entorno en el cual nos encontramos.

Hoy en día, el término de cultura de innovación ha tomado mayor auge e importancia dentro de las empresas si lo comparamos con años anteriores; sin embargo, aún para muchas personas sigue siendo desconocido o incluso puede llegar a ser confundido con otros términos como clima organizacional. Esto, debido a la falta de información acerca del tema, a la poca investigación en el mismo o por simple desconocimiento o desinterés en las empresas y/o empleados.

Nuestro interés por diseñar un modelo de cultura de innovación para el Hospital Infantil Universitario de San José de Bogotá radica en que al considerarlo como una Institución Prestadora de Salud (IPS) y compararlo con empresas de otros sectores, se aprecia que ésta y las demás instituciones prestadoras de servicios de salud tienden a manejar estructuras organizacionales menos flexibles y de tipo más jerárquico y burocrático; no participan del desarrollo empresarial continuo y con gran frecuencia, fallan en su direccionamiento administrativo. Por otra parte, el término de innovación termina ligado en la mayoría de ocasiones al desarrollo tecnológico y

no a los procesos de talento humano y desarrollo personal que es donde realmente se genera la innovación.

Debido a lo anteriormente mencionado, se realizó este trabajo de investigación cualitativa, analítica y de revisión documental el cual tiene como objetivo principal diseñar un modelo de cultura de innovación en el Hospital Infantil Universitario de San José de Bogotá; se eligió este hospital teniendo en cuenta que es uno de los más reconocidos a nivel nacional, cuenta con una gran trayectoria, está acreditado como Institución Prestadora de Salud de cuarto nivel y cuenta con los mejores estándares en calidad.

Para esta investigación fue necesario basarnos en elementos existentes y mediante la creación de unos nuevos, de manera que fuera más fácil la creación de un modelo de cultura de innovación. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y que las empresas prestadoras de servicios en salud deben permanecer en constante cambio e innovación para garantizar su permanencia en el mercado, sostenibilidad financiera y proyección a futuro, consideramos realizar la siguiente investigación.

El documento que se presenta a continuación muestra los antecedentes que corresponden a estudios similares sobre cultura organizacional, e innovación; posteriormente muestra el marco referencial donde se plasman autores teóricos, luego se presenta el capítulo de metodología, seguido de la presentación de resultados y finalmente se presenta una propuesta de intervención y conclusiones.

2. Antecedentes

A través de los años se han realizado amplios estudios y se ha establecido una evolución en el concepto de Cultura organizacional. A pesar de esto y de que han sido muchos los autores que han descrito la cultura organizacional, se ha podido observar que al final existen muchas similitudes en los conceptos e interpretaciones.

Teniendo en cuenta los estudios realizados, nacionales e internacionales, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) se ha podido evidenciar que la cultura organizacional inicialmente era abordada desde un punto de vista más antropológico y sociológico, surgió del concepto de institucionalización hace aproximadamente unos cincuenta años y de allí, que los primeros estudios fueran realizados por psicólogos y sociólogos, (Hernández Vargas, 2007) como el realizado por Whyte en 1949 en el cual se hacía un análisis de la estructura social de una empresa y la describía como un conjunto negociado de patrones de interacción o el estudio realizado por Leslie White en el mismo año y el cual describía que la cultura se producía a sí misma a partir observar las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones y los pueblos. (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013)

En 1951, Jaques realizó estudios sobre el desarrollo de la cultura organizacional en una fábrica y junto con otros investigadores como Rice (1963), Trist, Higgin, Murray,

y Pollok (1963), describieron sistemas socio-técnicos. Lewin (1952), Bradford, Gibb, y Benne (1964), Schein y Bennis (1965) y Fleishman (1973) estudiaron el liderazgo y comportamiento de los administradores en varias empresas y encontraron que sus actitudes y comportamientos eran diferentes cuando se encontraban en sus puestos de trabajo. En 1966, Katz y Khan establecieron las bases para el análisis de las organizaciones y la cultura organizacional. (Hernández Vargas, 2007)

Litwin y Stringer (1968), Tagiuri y Litwin (1968), Hellriegel y Slocum (1974), Schneider (1975), A. P. Jones y James (1979) y Schneider y Reichers (1983) describieron en sus investigaciones el término de Clima organizacional y su relación con la cultura, sin embargo, desde ese entonces, la cultura ha sido estudiada con mayor énfasis y ha alcanzado mayor importancia que el mismo concepto del clima organizacional. (Hernández Vargas, 2007)

A partir de 1970 se empezaron a realizar un mayor número de estudios sobre la cultura organizacional, lo cual permitió una amplia difusión y aceptación del concepto, sin embargo, fue hasta la década de los 80's, cuando se estructuró más formalmente dicho término, tomó mayor auge, se redefinió y se volvió más importante para las diferentes organizaciones que existían en ese entonces.

En 1981 Schwartz y Davis (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) establecieron la cultura organizacional como “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas

creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”. En 1982, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) Peters y Waterman a través del Organizational Beliefs Questionnaire, midieron la cultura organizacional por medio de un cuestionario aplicado a los empleados, el cual incluía variables como: diversión, innovación, calidad superior, atención a detalles, toma de riesgos, competitividad, informalidad e importancia de la gente.

En 1983, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) Wilkins y Ouchi midieron la cultura a través de observaciones a los individuos, detalle de sus características y análisis del comportamiento al momento de realizar un trabajo. Para el mismo año, Wilkins se refería a la cultura organizacional como el comportamiento rutinario de la gente y su manera de ver el mundo; por lo que se hacía difícil cambiar dicha cultura en los individuos; por su parte, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) Martin y Siehl describieron que la cultura organizacional sí podía sufrir cambios de tipo espontáneos, por ejemplo, cuando eran generados desde gerencia.

El año de 1983 sin duda alguna fue un gran año para el desarrollo de la cultura organizacional, fueron publicados una gran cantidad de estudios e investigaciones acerca del tema y, además, aparece uno de los autores más destacados por sus trabajos y avances; Shein, influyente al ser considerado como referente del análisis e intervención de la cultura organizacional, describió la cultura organizacional como

“el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”.

En 1990, Hofstede y colaboradores, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) estudiaron la cultura organizacional de las compañías pertenecientes al grupo IBM (International Business Machines) en Dinamarca y Países Bajos, este estudio constaba de entrevistas realizadas a empleados y de cuestionarios para establecer diferencias entre las empresas.

En 1991, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) O'Reilly y colaboradores diseñaron un modelo de instrumento llamado Organizational Culture Profile, el cual contenía 54 valores individuales y organizacionales a los cuales cada empleado le asignaba una puntuación según su criterio personal y finalmente serviría para evaluar las características de la empresa y su cultura organizacional. Ese mismo año, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) Cameron y Freeman crearon un estudio que logró marcar la diferencia, mediante su investigación organizaron la cultura organizacional en clan, adhocracia, jerarquía y mercado, bajo los parámetros de flexibilidad y estabilidad.

(Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013)

Zamanou y Glaser desarrollaron en 1994 una escala para la medición de la cultura organizacional en la cual consideraban como variables: moral del individuo, seguridad del empleo, reclutamiento, entrenamiento, trabajo en equipo y compromiso, entendiendo su clara orientación hacia el comportamiento humano.

En 1991 según Damanpour, la innovación la podemos dividir de acuerdo a su naturaleza o su radicalidad. La Innovación de tipo técnica y administrativa son los subtipos de acuerdo a su naturaleza, y, por otra parte, la innovación radical e incremental son los subtipos según su radicalidad. Con relación a la segunda tipología las innovaciones radicales son aquellas que producen cambios fundamentales en las actividades de una organización y se alejan de las prácticas existentes, mientras que las innovaciones incrementales resultan en menor distanciamiento de prácticas existentes (Naranjo, Jimenez , & Sanz , 2011).

En 1996, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013)

Xenikou y Furnham tomaron como factores de cultura el crecimiento organizativo basado en la tarea, el estilo defensivo en su desarrollo, el estilo constructivo como necesidad de satisfacción y la cooperación.

En 1999, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) Wallace, Hunt y Richards realizaron un estudio el cual buscaba relacionar la cultura organizacional con el clima organizacional y los valores gerenciales, basados en los instrumentos postulados por Hofstede (1980), Flowers y Hughes (1978) y Jones y James (1979).

Otro aporte importante para la cultura organizacional fue el realizado por Denison en 1996 quien propuso el segundo modelo de Cultura organizacional más importante y el cual analiza los valores de la organización de una manera más profunda, identifica los rasgos de la cultura organizacional y reúne información acerca de la personalidad de la misma. (Navarro García, 2017)

En 2003, Lund adaptó el modelo descrito por Cameron y Freeman para relacionar la cultura organizacional con la satisfacción laboral en un estudio en el cual usaron cuestionarios realizados a personas de distintas organizaciones que pertenecieran al sector productivo de la sociedad. (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013)

En 2006, (Rodríguez, 2010) Xenikuo y Simosi desarrollaron el liderazgo transformacional como una variable adicional para evaluar la cultura organizacional según la posición jerárquica y midieron también la gestión, liderazgo, supervisión y demás elementos para determinar la correlación existente y su relevancia para el resto de la compañía. Mosadegh estableció la importancia de los valores culturales

y su relación con el éxito de una gestión de calidad total mediante un estudio realizado en hospitales de Irán (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013); y Liu, Shuibo y Meiyung estudiaron la cultura organizacional en una constructora china utilizando el modelo establecido por Cameron y Freeman (1991). (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013)

En 2008, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) Bellou seleccionó 20 hospitales públicos de 8 ciudades de Grecia e identificó las dimensiones de cultura que existen en los hospitales públicos de ese país. Como resultado obtuvo que las características culturales prevalentes eran la atención al detalle, los resultados y la orientación del equipo. En 2009, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) Übius y Alas determinaron mediante un estudio aplicado a empresas de maquinaria eléctrico-electrónica, al comercio minorista y empresas de maquinaria e insumos de Estonia, China, Japón, Rusia, República Checa, Finlandia y Alemania, que existe una conexión entre la cultura organizacional y la responsabilidad social de las empresas.

En el año 2009, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) Trivellas y Dargenidou midieron la cultura organizacional, satisfacción laboral y calidad en los servicios y procesos a través de un cuestionario que aplicaron a profesores y personal administrativo del Instituto de Educación Tecnológica de Larissa (Grecia), como resultados encontraron que la cultura tipo jerárquica es la más frecuente entre el personal administrativo y la cultura tipo clan y jerarquía eran

más frecuentes en los profesores. Para el mismo año, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) MohammadZadeh y Saghaei cuantificaron el modelo de cultura de calidad en una empresa de construcción con el modelo de ecuaciones estructurales y demostraron la relación existente entre una comunicación eficaz y una cultura de calidad.

Gracias a los diferentes estudios realizados desde hace ya más de medio siglo, se ha podido establecer la cultura organizacional como el único factor que diferencia empresas sostenibles, esto, debido a que les genera competitividad, productividad, permite el intercambio de ideas, facilita la realización del trabajo y la familiarización del personal, lo cual las hace difícil de igualar. Hoy en día, (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañedo Andalia, 2009) la cultura organizacional a diferencia de sus inicios, hace parte más del ambiente organizacional y se orienta hacia la investigación.

Cultura Organizacional en Latinoamérica

A pesar de que la mayoría de estudios de cultura organizacional se han llevado a cabo en países industrializados, esto no ha sido impedimento alguno para que Latinoamérica no realice sus propios estudios, obviamente son mucho menor en cantidad, pero muy parecidos en metodología y conceptos.

Brasil: en 2002, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira,

2013) Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan, realizaron un estudio de cultura organizacional a partir de un cuestionario aplicado a 823 empleados de empresas de Rio de Janeiro.

En 2003, Carbajal partió de la hipótesis central de que el modelo de gestión y la cultura organizacional influyen en las actividades de cooperación nacional, de lo cual se concluyó que se requiere implementar estrategias que generen prioridades de cambio en la cultura de los alumnos y vincular el proceso a las funciones del ciclo administrativo. En 2005, Padoveze y Benedicto desarrollaron un estudio en la contraloría de Brasil, empleando instrumentos a empresas nacionales y multinacionales. En 2009, (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) Garibaldi, Wetzel y Ferreira realizaron el Organizational culture and performance, estudiaron una empresa de energía mediante la agrupación de la cultura organizacional con el rendimiento total de la compañía y alcanzaron una descripción completa de la cultura organizacional.

Venezuela: (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) en 2006, Ollarves demostró la relación entre la tipología cultural de la organización y las propiedades motivacionales del puesto en docentes universitarios del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio en Caracas. (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) En 2009, Pirela y Sánchez analizaron la cultura y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas de Maracaibo a través de una metodología cualitativa,

encontrando la importancia de la misión y de valores como la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, el compromiso con la enseñanza y los alumnos y la dedicación.

Colombia: en 2010, (Aguirre Morales, 2010) Morales realizó una descripción de la cultura organizacional en 31 empresas del sector de servicios, industrial, construcción, salud, comercial y financiero. Analizó el concepto del líder sobre el hombre, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional; y se pudo concluir que día a día surgen más estudios que relacionan la cultura organizacional con nuevas variables, por lo tanto, el conocimiento debe ser mayor y se requiere que se defina por contextos económicos, sociales, etnográficos y demás variables de la sociedad, para tomar medidas realmente efectivas en el mejoramiento de las organizaciones.

En 2007, (Aguirre Morales, 2010) se realizó un estudio respecto al proyecto Global Learning and Observations to Benefit the Environment, con más de 170 investigadores y se logró la caracterización de la cultura en más de 10 países de Latinoamérica. Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farías analizaron las diferencias entre las diferentes culturas de cada país y plantearon estrategias para mejorar las relaciones entre los países y alcanzar un crecimiento grupal. Como una aproximación simplificadora a la diversidad de opiniones, se aplicó el modelo de los “seis sombreros de pensamiento”, con el cual se categoriza el pensamiento acerca del cambio cultural y las posibilidades de la dirección de moldear creencias y valores

para lograr mayor compromiso y alineación de los integrantes con la estrategia formulada.

3. Metodología

A partir de los antecedentes se configuran las inquietudes a resolver, tales como, ¿Cómo es la cultura organizacional de la IPS?, ¿Cuáles son los elementos de innovación de la cultura actual? Y es partir de estas preguntas que se constituyen los objetivos.

Objetivos

General

- Analizar la cultura organizacional de la IPS Hospital Infantil Universitario de San José que permita identificar la percepción de la cultura actual y preferida, e identificar los elementos de innovación dentro de la misma.

Específicos

- Identificar los componentes teóricos de la cultura organizacional
- Identificar elementos de innovación de la cultura organizacional de la IPS.

La investigación es descriptivo - exploratorio, de tipo mixta, de manera que en ella se utilizan herramientas cualitativas y cuantitativas.

El propósito de esta investigación desarrollada a través de un proceso deductivo que se desarrolla como caso de estudio en el Hospital Universitario San José Infantil de Bogotá, con el fin de describir y verificar la teoría y cuyo resultado se espera sea aplicado a dicha institución.

Inicialmente se realizó una recolección bibliográfica a través de bases de datos como Dialnet, Redalyc, Pubmed, Ebsco, Scielo, dentro de un rango de los últimos 4 años y se encontraron 80 artículos, de los cuales se seleccionaron 40, todos ellos relacionados con la ecuación: Innovación, innovación organizacional y cultura organizacional.

Posteriormente, se realizó una clasificación de los artículos conforme a la ecuación, buscando resolver los interrogantes que guiarán la ejecución del proyecto, así como esclarecer los ítems para poder desarrollar el modelo de cultura de innovación, filtrando el número total de artículos de la siguiente manera:

Tabla 1. Abstracción de artículos revisados conforme a la ecuación

<i>Temas de búsqueda</i>	<i>N° de documentos</i>	<i>%</i>
Cultura organizacional	24	60%
Innovación Organizacional	7	17.5%
Innovación	9	22.5%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Los artículos restantes fueron excluidos ya que en su contenido de innovación tenía un énfasis tecnológico, y no en el talento humano, otros hablan del cambio tecnológico sin ser específicamente del ámbito de la salud, y otros porque se

relacionan directamente con áreas de la industria y procesos automatizados, mas no con personal humano.

Posteriormente, se hizo la aplicación del instrumento de evaluación de cultura organizacional de Cameron y Quinn (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI, por sus siglas en inglés), utilizada en numerosos estudios y organizaciones a nivel mundial y latinoamericano, a 126 personas del área asistencial del Hospital Universitario San José Infantil. Por factores externos a los investigadores, no fue posible la aplicación del instrumento al personal administrativo de la organización.

En este instrumento se evalúan las dimensiones y atributos de la cultura organizacional. El cuestionario tiene dos columnas para las seis categorías definidas: 1. Características principales de la organización, 2. Liderazgo organizacional, 3. Estilo administrativo, 4. Unión de la organización, 5. Énfasis estratégico y 6. Criterios de éxito.

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

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

El muestreo que se desarrolló fue aleatorio estratificado, basado en la división de unidades de negocio del hospital. La institución exigió la aprobación del comité de investigaciones y el comité de ética. Con el fin de obtener la muestra para el instrumento se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

De acuerdo a la información entregada por la Coordinación de Recursos Humanos, se cuenta con los siguientes empleados para determinar el número de instrumentos a aplicar:

Cargo	nro. empleados	Nro. instrumentos
Auxiliares	200	39
Enfermeras	100	20
Médicos	309	61
Instrumentadoras	26	5
Terapias	32	6
Bacteriólogas	15	3
Tecnólogos Rx	10	2
Administrativos	415	82
TOTAL	1107	100
Muestra	218	20

Dentro de los criterios de inclusión se tuvo en cuenta:

- ✓ Trabajadores de la IPS, sin distingo del tipo de vinculación laboral

Dentro de los criterios de exclusión se tuvo en cuenta:

- ✓ Trabajadores que tenían menos de seis meses de vinculación laboral

El procesamiento de la encuesta se realizó a partir de una hoja de cálculo donde se consolidó la información y a partir de allí se realizó el análisis.

Además del instrumento de evaluación de cultura organizacional, se consideró necesario conocer las percepciones que tenían los líderes de los procesos, por esta razón, se hizo uso de otra fuente primaria de información, como fue la entrevista, la cual se encuentra disponible como anexo del documento. Dichas entrevistas, se realizaron de forma semiestructurada, diseñada por los autores y se aplicaron a algunos líderes de las diferentes áreas de la estructura organización de nivel directivo y ejecutivo.

Para el procesamiento de los datos resultado de la entrevista se procedió a transcribir las grabaciones realizadas y posteriormente se organizó la información obtenida para su respectivo análisis.

A continuación, se muestra la lista de las personas encuestadas:

1. Subdirector médico
2. Subdirector financiero y administrativo

3. Coordinador de gestión humana

En cuanto a los resultados planteados en esta investigación, se aclara que son parciales ya que se pretende aplicar el instrumento de medición también al personal administrativo de la organización y realizar la entrevista por lo menos a otros 3 líderes de procesos.

4. Marco Referencial

Clima Organizacional

Para hablar de Cultura organizacional primero debemos hablar de Clima organizacional ya que son conceptos que se suelen confundir en muchas ocasiones. Esto, principalmente debido a la similitud fonética pero también por falta de información en el tema o simplemente desconocimiento de la misma.

El Clima organizacional actualmente no cuenta con una definición universal establecida, pero contrario a esto, la mayoría de definiciones existentes conceptualizan el clima organizacional como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo (Schenider, Ehrhart, & Macey, 2011) y acerca de las prácticas y procedimientos de la empresa o institución, incluyendo qué conductas son esperadas y cuáles recompensadas (McKnight & Webster, 2001).

A través del tiempo y gracias a estudios realizados, se ha logrado establecer diferentes dimensiones de las percepciones de empleados acerca del ambiente de trabajo. Dos de estos estudios y pioneros en el tema al ser de realizados hace ya varios años son: el estudio de Litwin y Stringer, en 1968, el cual estableció la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, desafío, relaciones sociales,

cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización; el segundo estudio, el realizado por L. R. James y L. A. James en 1979, en el cual establecieron la percepción sobre el ambiente de trabajo en función de cinco dimensiones: características del trabajo, rol laboral, características del liderazgo, trabajo en equipo y atributos de la organización o departamento. (James & Sells, 1981) (Jones, James, Bruni, Hornick, & Sells, 1979)

Aunque no todos los autores establecen las mismas dimensiones ni comparten un consenso acerca de las variables para medir el clima organizacional, podemos ver que la mayoría de dichas variables guardan relación en sí y han sido confirmadas en otros estudios. (Mejía, Reyes, & Arzola , 2006). Entre las variables más reconocidas para medir el clima organizacional podemos encontrar el tamaño de la organización, su estructura organizativa, la complejidad de sus diversos sistemas, los estilos de liderazgo y las orientaciones hacia las metas (Santa & Sampedro, 2012)

Cultura Organizacional

Una vez detallado el concepto de Clima organizacional, ahondaremos lo que es la Cultura organizacional ya que es el eje central de nuestra tesis. Debemos destacar que, para llegar a conocer una organización, primero debemos conocer su cultura, hacer parte de ella, trabajar en ella, participar de sus actividades y vivirla

íntimamente. (Chiavenato, 2008)

La cultura organizacional al igual que el Clima organizacional comparten definiciones otorgadas por diferentes autores a través de los años. Sin embargo, hoy en día, la definición más acertada y utilizada es la propuesta por Schein en 1983 (Schein, 1988) quien relaciona la Cultura organizacional con las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización y la define como: “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”.

Una forma fácil de entender la Cultura organizacional es como el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que surge de los valores compartidos, creencias y pensamientos de los empleados, los cuales guían sus interacciones con los demás compañeros, la dirección y los clientes, tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones y definen comportamientos aceptados y estables de los individuos. Además, caracteriza las organizaciones desde las percepciones de los sujetos (Segredo Pérez, 2012), mediante la valoración de políticas y prácticas de gestión y mediante el reconocimiento de las condiciones del ambiente de trabajo. (Santa & Sampedro, 2012)

El concepto de cultura organizacional fue descrito en primera instancia a finales de los años setenta por Pettigrew en 1979 (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013) como: “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados, operando para un grupo determinado en un tiempo dado. Posteriormente, (Schwartz & Davis, 1981) Schwartz y Davis conceptualizaron la cultura organizacional como “un conjunto de creencias y expectativas vividas por los individuos, las cuales les formaban su conducta como individuos y grupos dentro de una organización”.

Por su parte, Smircich en 1983 (López Figueroa , Ochoa Jiménez, & Ochoa Silva, 2016) la describió como el eje que hacía que la empresa y sus empleados permanecieran unidos, expresando sus valores y creencias a través de los mitos y las historias; y finalmente, (Pirela de Faría, 2010)

En 1991 Schein estableció que la Cultura organizacional le genera personalidad, identidad, sentido y destino a la organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. (Pirela de Faría, 2010)

Actualmente existen varios elementos básicos establecidos como determinantes de la Cultura Organizacional; Rousseau consideró 5 aspectos: (Hamui Sutton, y otros, 2014) las creencias de las personas pertenecientes a la organización, los valores, las normas de comportamiento, los patrones de comportamiento y los artefactos,

que hacen referencia a los objetos o símbolos usados para transmitir mensajes; mientras que Schein por su parte, resumió dichos determinantes en tres niveles: el nivel 1 conformado por el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje y la conducta de las personas, el nivel 2 conformado por valores, los cuales reflejan la manera en que deben relacionarse los individuos y el nivel 3 conformado por las presunciones o creencias de las personas. (Schein, 1988)

La Cultura organizacional debe caracterizarse (Braun, 2016) por ser innovadora colectiva, simbólica, dinámica y emocional (Pervaiz & Shepherd , 2010). De sus ventajas significativas podemos destacar que permite generar competitividad con otras organizaciones, la encamina al cumplimiento de sus objetivos y le facilita su adaptación al entorno garantizándole de esta manera su estabilidad. (Alcócer Cisneros & Vera La Torre, 2004)

Los individuos a través de sus experiencias en las organizaciones, generan la cultura organizacional (Pedraza Álvarez, Obispo Salazar, Vásquez González, & Gómez Gómez, 2015). Dicha cultura, ha adquirido gran importancia a lo largo de los últimos años ya que se refleja directamente en la productividad y ventaja competitiva de las organizaciones y, además, permite generar un buen clima laboral. (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & Lopez Pereira, 2013)

Día a día las empresas se hacen mucho más dinámicas y complejas con el objetivo de satisfacer los cambios constantes y las necesidades del entorno, lo cual genera

una cultura organizacional de naturaleza cambiante, es decir, hace que se comporte de manera dinámica respecto a los cambios del ambiente y sus efectos. (Gomez & Fontalvo, 2014) De igual manera, la cultura organizacional puede sufrir cambios espontáneos, ya sean generados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal de la empresa, además, puede ser transformada con las prácticas de gestión específicas que tienen relación con la dirección estratégica, la selección de personal, las recompensas, el reconocimiento, el apoyo a la generación de ideas y el trabajo en equipo para fomentar el comportamiento innovador y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, entre otros.

Actualmente, (Koc, 2007) la cultura organizacional debería estar presente en todas las organizaciones con el fin de ayudar a medir el rendimiento de los empleados, de manera individual y grupal. Constituye (Hernández, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014) un recurso estratégico que garantiza la continuidad y permanencia de las organizaciones en el mercado laboral, además, involucra las metas de la organización, normas de conducta y las ideologías dominantes. Es considerada como un factor imprescindible en el fomento e intercambio de conocimientos, (Koc, 2007) y su análisis exige la revisión de todos los rasgos visibles de la cultura como lo son las creencias, lenguajes, normas, símbolos y costumbres, tanto en el interior como en el exterior de la organización (Gomez & Fontalvo, 2014)

Cultura y Clima Organizacional

A continuación, mencionaremos brevemente las principales diferencias entre la cultura y el clima organizacional ya que tienden a ser confundidos frecuentemente a pesar que no significan lo mismo.

Si relacionamos el concepto de Cultura organizacional con Clima organizacional, podemos encontrar que la cultura ofrece una visión a largo plazo y hace referencia a la estructura profunda de las organizaciones, tomando en cuenta los pensamientos, creencias y valores de los empleados de la organización; mientras que el clima ofrece una visión a corto plazo y se encuentra más orientado hacia la conducta de los empleados, sujeto a control directo y limitado a aspectos del ambiente social percibidos conscientemente por ellos mismos.

Al hablar del origen de ambos conceptos, podemos encontrar que la cultura organizacional se fundamenta en estudios de interaccionismo simbólico y constructivismo social; mientras que el clima organizacional se fundamenta en la teoría de campo de Kurt Lewin. Si lo vemos desde otra perspectiva, podemos darnos cuenta que el clima es una condición creada por los gerentes quienes son los que llevan el control de la organización y los empleados simplemente trabajan dentro de dicho clima más no lo crean; por su parte, la cultura, no separa a la persona de su entorno y, por lo tanto, la cultura termina siendo tanto el medio como el resultado de la interacción social. (Gomez & Fontalvo, 2014)

En 1996 Denison planteó que (Hernández, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014) “la cultura influye las orientaciones de las personas hacia los demás, el trabajo y el ambiente; mientras que el clima se muestra o despliega conforme los individuos experimentan calidez, ambigüedad y cuestiones similares a través de acciones e interacciones” y en 2005 Patterson et al., consideraron (Arriola Miranda & Salas Rivera , 2011) que “el clima puede entenderse como una manifestación de la cultura; sin embargo, se requiere fortalecer la asociación entre ambas partes”.

En 2008, González & Parra, (Gomez & Fontalvo, 2014) describieron la importancia de estudiar la cultura organizacional a partir del análisis de los factores clima organizacional, motivación y liderazgo, para la transformación empresarial y logro de los objetivos organizacionales encaminados al mejoramiento de los resultados productivos y financieros.

Extrapolando estos conceptos a nuestro entorno, podemos ver que en el ámbito hospitalario tanto la cultura como el clima juegan un papel importante en lo que tiene que ver con calidad de los servicios, según múltiples investigaciones realizadas a través de los años, se ha podido concluir que el ambiente de trabajo influye significativamente en el rendimiento profesional, satisfacción del personal y calidad de los servicios en salud ofertados.

A continuación, presentamos de una manera más gráfica las principales diferencias entre cultura y clima, descritas por Denison (1996) (Gomez & Fontalvo, 2014)

Foco	Cultura	Clima
Epistemología	Contextual	Nomotética/ comparativa
Punto de vista	De los nativos	Del investigador
Metodología fundamental	Cualitativa	Cuantitativa
Aspectos concernientes	Valores y premisas	Consenso en percepciones
Fundamentos teóricos	Teoría crítica/ construcción social	Psicología organizacional más bien cuantitativa
Disciplina básica	Antropología/ Sociología	Psicología

Extraído de Denison (1996).

Modelos de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional se establece a través de modelos teóricos con el objetivo de determinar, reducir y enfocar las dimensiones culturales más importantes. A lo largo de estos años, han sido muchos los autores que han propuesto diferentes modelos de Cultura Organizacional, entre los más destacados podemos encontrar:

El modelo de Hofstede (1999), describe que los ejes centrales de la cultura organizacional son los símbolos, los héroes, los rituales y los valores; el modelo tridimensional de la cultura (Payne , 2001), que propone el análisis de la cultura

organizacional a través de la saturación-permeabilidad, intensidad psicológica y grado de consenso; el modelo de orientación cultural (Nakata, 2009) (Hofstede & Minkov, 2010), que está determinado por la distancia al poder, evitar la incertidumbre, individualismo versus colectivismo, masculinidad-feminidad y dinamismo del confucionismo; el modelo de Schein, (Pedraza Álvarez, Obispo Salazar, Vásquez González, & Gómez Gómez, 2015) que establece los artefactos como los resultados visibles de las actividades que se apoyan en los valores y los supuestos, y por último, el modelo cultural de Denison (1996) y el modelo de valores de competencia (Cameron & Quinn , 2011) los cuales explicaremos a continuación ya que son los más relevantes.

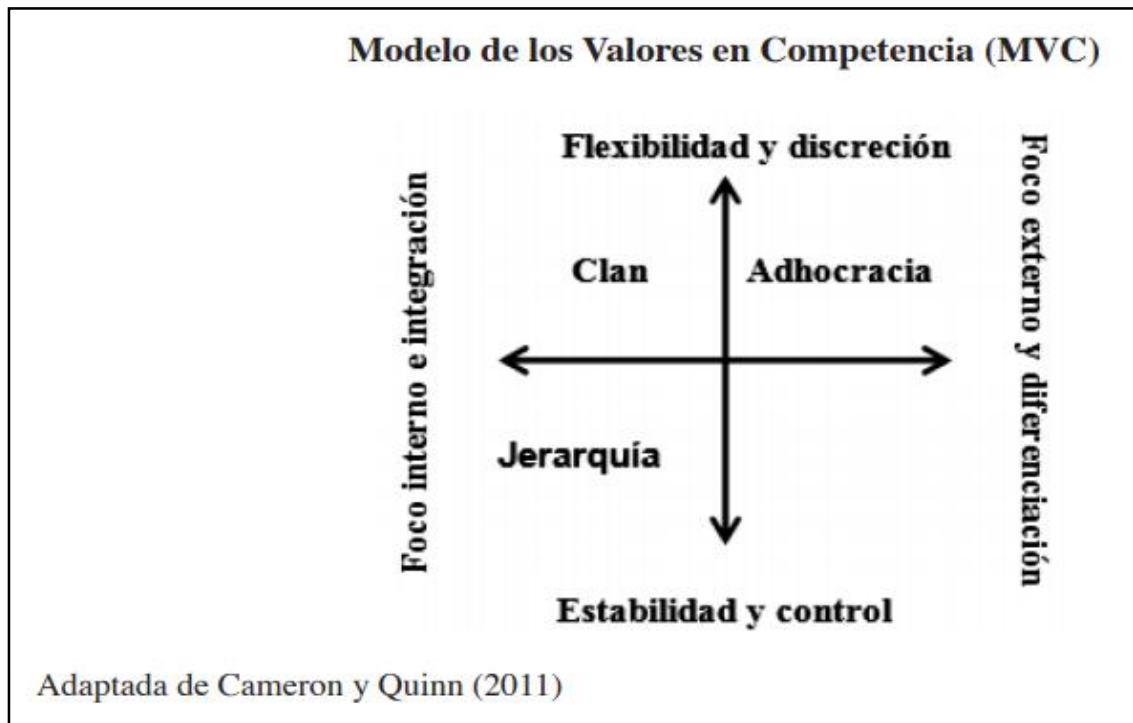
A pesar de que en este momento no existe un modelo correcto en su totalidad, el más apropiado y aceptado es el modelo de valores de competencia (Competing Values Model - CVM), propuesto por Cameron & Quinn (2011) y el cual surgió como resultado de una investigación que buscaba establecer los principales indicadores de las organizaciones efectivas a través de preguntas como: ¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?; cuando un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿qué indicadores tiene en mente? (Cameron & Quinn , 2011)

Lo destacable de este modelo es que es el modelo con mayor evidencia empírica, sencillez y claridad conceptual, tiene relevancia en la historia del pensamiento

administrativo, refleja los diferentes elementos de la Cultura organizacional y permite su evaluación de una manera fácil y dinámica. (Hernández, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014)

Este modelo, considera dos dimensiones (Hernández, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014): la primera, “flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control” se refiere (Cano, Sarmiento, & Ortega, 2017) a si la organización considera más importante el orden y su estabilidad que el dinamismo y la discreción; es decir, es más eficaz cuando es cambiante, adaptable y orgánica o cuando es estable, predecible y mecanicista. La segunda dimensión “orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad” establece valores contrapuestos, por una parte, propone la preocupación de la organización por su personal y procesos, y, por otra parte, plantea la preocupación por sus clientes, competidores y entorno en general. (Naranjo, Jimenez , & Sanz , 2011)

De la combinación de estas dos dimensiones es que nacen los cuatro tipos de cultura existentes actualmente y los cuales explicaremos a continuación:



1. **Clan:** (Hernández, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014) involucra organizaciones a las cuales les gusta el trabajo en equipo, se comprometen con sus empleados y los involucran en diferentes actividades, de allí que a este tipo de organizaciones se les atribuya el término de “empowerment (empoderamiento)”. Otorga importancia a la flexibilidad y la orientación interna, enfatizando el desarrollo humano y la participación de los trabajadores, los líderes suelen actuar como mentores y propician un compromiso por parte de los individuos con la organización generando un ambiente familiar. (Naranjo, Jimenez , & Sanz , 2011)

Este tipo de cultura incita a un clima organizacional mucho más amable y con rasgos paternalistas, además, permite que las organizaciones se forjen en valores como la

lealtad y fidelidad; y a su vez, facilita el desarrollo de los individuos y se preocupa por ellos. (Hernández, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014)

2. Jerarquía: (Hernández, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014) se basa en atributos como meritocracia, jerarquía, responsabilidad, fiabilidad, agilidad, toma de decisiones, autoridad y control. Las organizaciones que adoptan este tipo de cultura buscan generar eficiencia, el cumplimiento de las normas, la formalización de los procesos, confiabilidad y resultados predecibles, propician un ambiente relativamente estable y múltiples niveles jerárquicos. (Naranjo, Jimenez , & Sanz , 2011)

Tiene una orientación interna al igual que la cultura tipo clan (Hernández, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014) sin embargo, a diferencia de ésta, busca la estabilidad, el control de la organización, el trabajo especializado y las decisiones centralizadas. Sus líderes suelen ser personas efectivas, muy buenos coordinadores y organizadores. (Naranjo, Jimenez , & Sanz , 2011)

3. Adhocracia: busca tener iniciativas que conduzcan a las organizaciones al éxito mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios que le permitan prepararse para el futuro y alcanzar la creatividad y el emprendimiento (Cameron & Quinn , 2011). Genera una estructura temporal, con ausencia de jerarquía y de reconstrucción permanente, es decir, cambiante según las necesidades requeridas. Las organizaciones de este tipo son vanguardistas (Cameron & Quinn , 2011),

generan adaptabilidad, flexibilidad y creatividad para combatir la incertidumbre, la ambigüedad y la carga excesiva de información. Sus líderes son visionarios, no les temen a los riesgos y son innovadores (Hernández, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014).

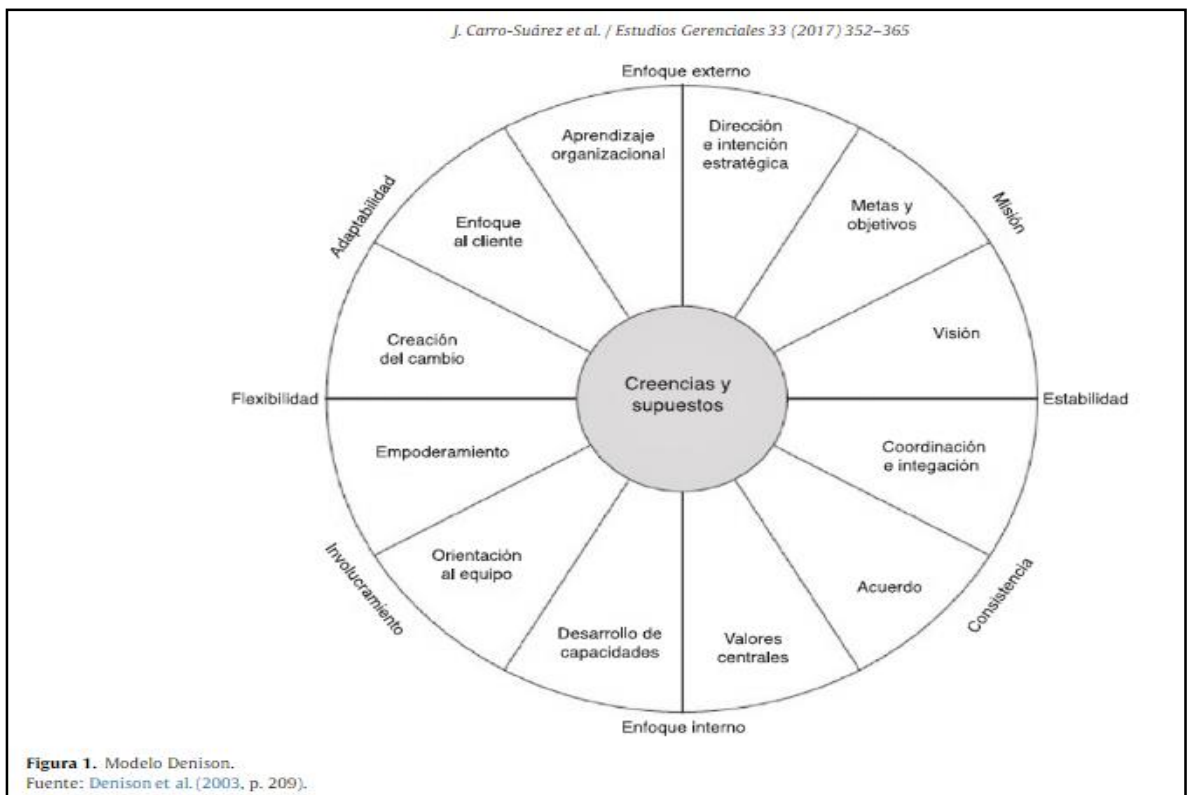
Este tipo de cultura tiene una orientación externa y valora más la flexibilidad que la estabilidad, es típica de organizaciones pioneras en el mercado, innovadoras y con cambios constantes (Naranjo, Jimenez , & Sanz , 2011).

4. Mercado: opera a través de mecanismos económicos y orientada hacia el ambiente externo, es decir, se enfoca en los clientes, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores (Cameron & Quinn , 2011). Busca rentabilidad, fuerza en los nichos de mercado, lealtad de sus clientes, competitividad, obtención de ganancias y productividad. Además, genera propósitos claros y estrategias agresivas (Cameron & Quinn , 2011) (Yu & Wu, 2009)

Los líderes de este tipo de organizaciones suelen ser asertivos, competitivos, pensantes y demandantes, potencian el alcance de sus objetivos y la competitividad, tanto externa como interna. (Naranjo, Jimenez , & Sanz , 2011)

El segundo modelo de Cultura organizacional más destacable es el modelo cultural de Denison (1996) el cual analiza de una manera profunda los diferentes valores de las organizaciones.

Se representa gráficamente con un círculo el cual representa el desempeño de la organización y en el centro del círculo, se ubican las diferentes creencias de la organización las cuales identifican los cuatro rasgos de la cultura organizacional, allí, cada uno representa un elemento de gran influencia y está dividido en diferentes subescalas que reúnen información acerca de la personalidad de la organización. (Cano, Sarmiento, & Ortega, 2017)



1. Involucramiento: corresponde al grado de compromiso de las personas, el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización y su influencia en el personal. (Denison , Haaland , & Goelzer , 2003) Se subdivide en: empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades. (Cano, Sarmiento, & Ortega, 2017)

2. Adaptabilidad: entendida como la capacidad de las organizaciones para responder acertadamente a los cambios tanto internos como externos y a los requerimientos de los clientes. (Denison , Haaland , & Goelzer , 2003) Se subdivide en: aprendizaje organizacional, enfoque al cliente y creación del cambio. (Cano, Sarmiento, & Ortega, 2017)

3. Misión: hace alusión a las metas o logros que constituyen la razón de la organización y su propósito fundamental. Se subdivide en: intención y dirección estratégica, metas y objetivos y visión. (Cano, Sarmiento, & Ortega, 2017)

4. Consistencia: permite establecer que a pesar de que las personas no siempre compartan el mismo punto de vista, esto no genera impedimento alguno para lograr acuerdos y mantener coordinadas las actividades de la organización (Denison , Haaland , & Goelzer , 2003). Se subdivide en: valores básicos, acuerdo y coordinación e integración (Cano, Sarmiento, & Ortega, 2017)

Innovación y Cultura Organizacional

El concepto de Innovación puede entenderse de dos maneras, tradicionalmente la relacionamos con la creación de nuevas ideas, pero también puede concebirse como el proceso de adaptación y actualización de ideas previamente creadas las cuales se perciben como nuevas (Van de Ven , Polley , Garud , & Venkataraman , 2001)

La Innovación, según Damanpour (1991), la podemos dividir de acuerdo a su naturaleza o su radicalidad. La Innovación de tipo técnica y administrativa son los subtipos de acuerdo a su naturaleza, y, por otra parte, la innovación radical e incremental son los subtipos según su radicalidad. Con relación a la segunda tipología las innovaciones radicales son aquellas que producen cambios fundamentales en las actividades de una organización y se alejan de las prácticas existentes, mientras que las innovaciones incrementales resultan en menor distanciamiento de prácticas existentes (Naranjo, Jimenez , & Sanz , 2011).

Son muchas las investigaciones que se han realizado entorno a la cultura organizacional y su papel en la innovación de las organizaciones. De dichas investigaciones se ha podido establecer que la innovación organizacional se reconoce como una fuente de ventaja competitiva y, por tanto, del éxito de la empresa. (Lengnick Hall, 1992) (Kaplinsky & Santos, 2005). Dentro de las organizaciones se genera una conducta innovadora y los empleados ven en la

innovación una ventaja para la organización (Hartmann, 2006).

Los elementos básicos de la cultura organizacional influyen directamente en la creatividad e innovación de las organizaciones a partir de dos contextos: desde la socialización y la coordinación (Martins & Terblanche , 2003). Las organizaciones, en su interior, pueden incrementar creatividad e innovación a través de la implementación de diferentes políticas, procedimientos o actividades (Naranjo, Jimenez , & Sanz , 2011). De igual manera, a través de la innovación, dichas organizaciones pueden generar una ventaja competitiva sobre otras organizaciones, para esto, su personal debe estar comprometido, debe asumir y explotar completamente la innovación sobre otras competencias.

En las organizaciones tipo orgánicas existe mayor delegación de autoridad de los jefes hacia los empleados y se le permite la libre toma de decisiones al personal; se favorece un mayor desarrollo personal de los empleados y se les facilita su proceso de aprendizaje. Esto es lo que conocemos como centralización. Por el contrario, las organizaciones tipo mecanicistas son más estables, pero imparten demasiadas reglas en sus empleados, generando una formalidad la cual puede llegar en ocasiones a limitar la capacidad de adaptación del personal y disminuir su posibilidad de innovación (Child, 1973). De esto se puede deducir que las organizaciones tipo mecanicistas son las más estables, pero no favorecen propiamente un entorno de innovación debido a la alta formalización y centralización que las caracteriza (Burns T, 1961)

En relación al modelo de orientación interna vs externa expuesto por Cameron y Quinn (1999), (Desphandé , Farley , & Webster , 1993) se ha podido establecer que las organizaciones enfocadas a la orientación interna generan actividades menos innovadoras y condiciones poco cambiantes según el entorno, mientras que las organizaciones enfocadas a la orientación externa (Kimberly & Evanisko , 1981) tienen mayor probabilidad de generar innovación ya que buscan continuamente información y nuevas ideas. Además, favorecen los procesos de mejora continua al centrarse no solo en el cliente, sino también en los competidores y el entorno en general (Detert , Schroeder , & Mauriel , 2000).

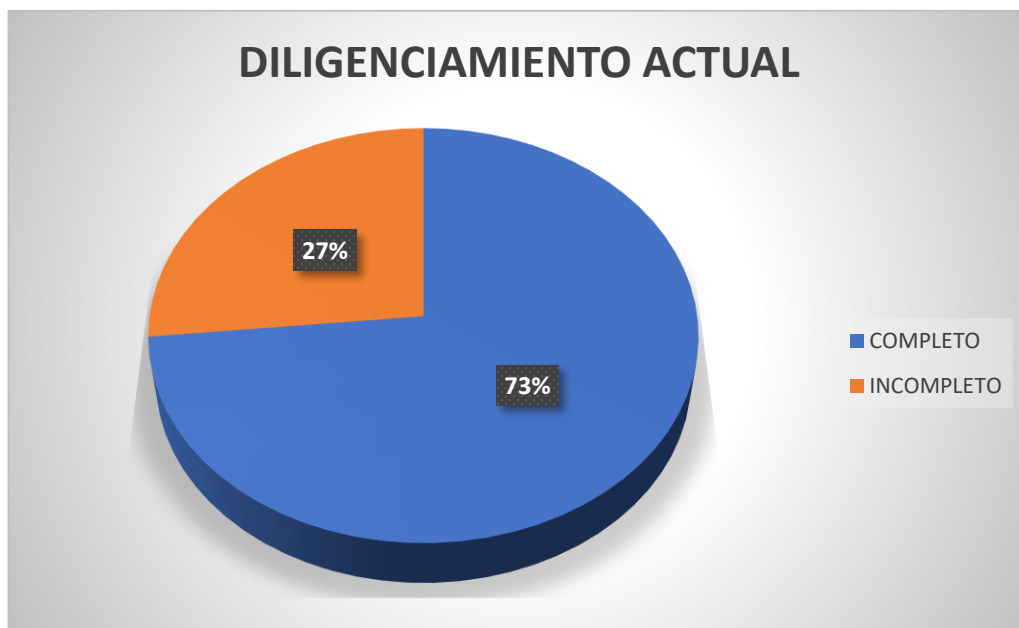
Para concluir, podemos evidenciar que el tipo de cultura organizacional que más favorece la innovación es la adhocrática ya que se caracteriza por su flexibilidad y orientación externa. La cultura jerárquica regida por su estabilidad y una orientación interna, fomenta un ambiente de autoridad en la toma de decisiones, alta formalización y orientación interna por lo que no genera un ambiente propicio para la innovación (Naranjo, Jimenez , & Sanz , 2011).

5. Resultados

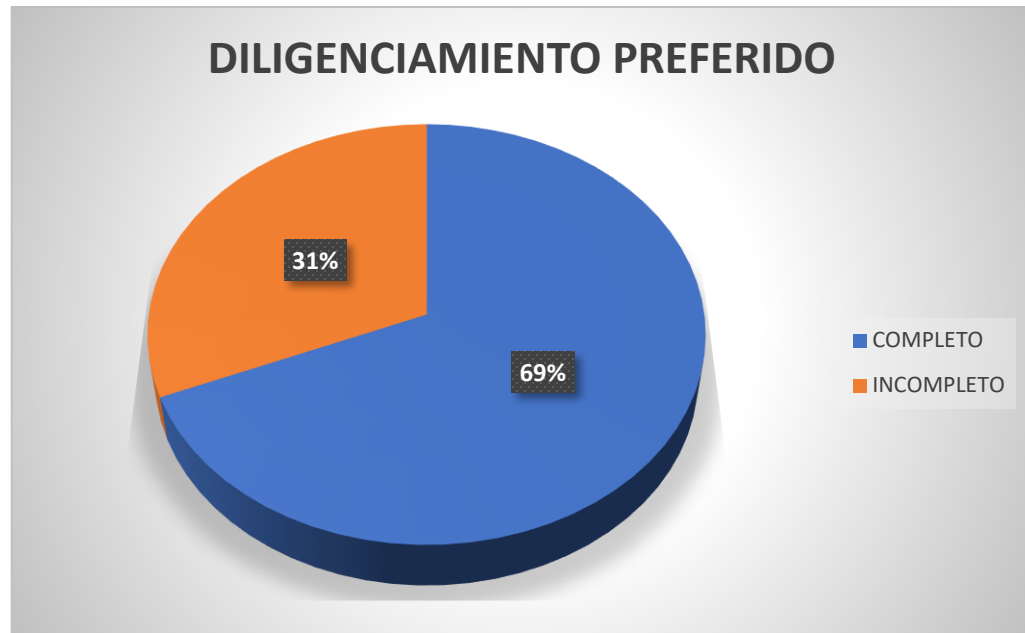
Se aplicaron 126 encuestas anónimas al personal asistencial del Hospital Universitario San José Infantil, con previa autorización de ellos mismos. El total de encuestas fueron divididas en dos categorías: Actual y Preferido.

Se debe tener en cuenta que las dos categorías, son las evaluadas dentro del instrumento de Cameron y Quinn, la categoría actual corresponde a lo que perciben actualmente los empleados, y la categoría preferido a lo que preferirían en el futuro los mismos.

Al analizar la categoría ACTUAL se evidenció que, de las 126 encuestas diligenciadas por el personal, 34 tenían algunos ítems que no habían sido diligenciados en su totalidad y por lo tanto sus respuestas fueron anuladas; correspondientes al 27%. Mientras que las 92 encuestas restantes, correspondientes al 73% fueron diligenciadas en su totalidad por el personal.



Al analizar la categoría PREFERIDO se evidenció que, de las 126 encuestas diligenciadas por el personal, 87 habían sido diligenciadas en su totalidad, es decir el 69%; mientras que las 39 encuestas restantes, correspondientes al 31% fueron diligenciadas de manera incompleta por el personal.

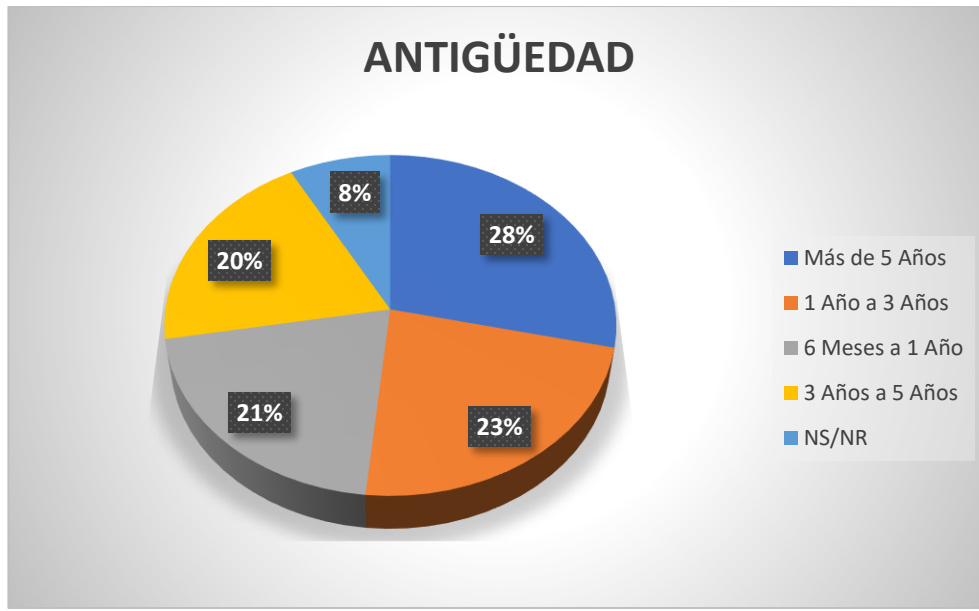


Al analizar los datos demográficos a partir de las 126 encuestas aplicadas, obtuvimos resultados acerca de antigüedad, contrato, profesión y nombre del área de trabajo del total de los encuestados. A continuación, representamos los resultados obtenidos de manera gráfica.

- **ANTIGÜEDAD:** Del total de los 126 encuestados, 36 personas equivalentes al 28% se encuentran vinculados al Hospital San José Infantil desde hace más de 5 años, 29 personas equivalentes al 23% se encuentran laborando dentro del lapso de 1 a 3 años, 26 personas equivalentes al 21% están vinculadas a la institución desde hace 6 meses a 1 año y, por último, 25 personas, es decir el 20% de los encuestados laboran en dicha institución desde hace 3 a 5 años. Cabe destacar que en esta categoría 10 personas,

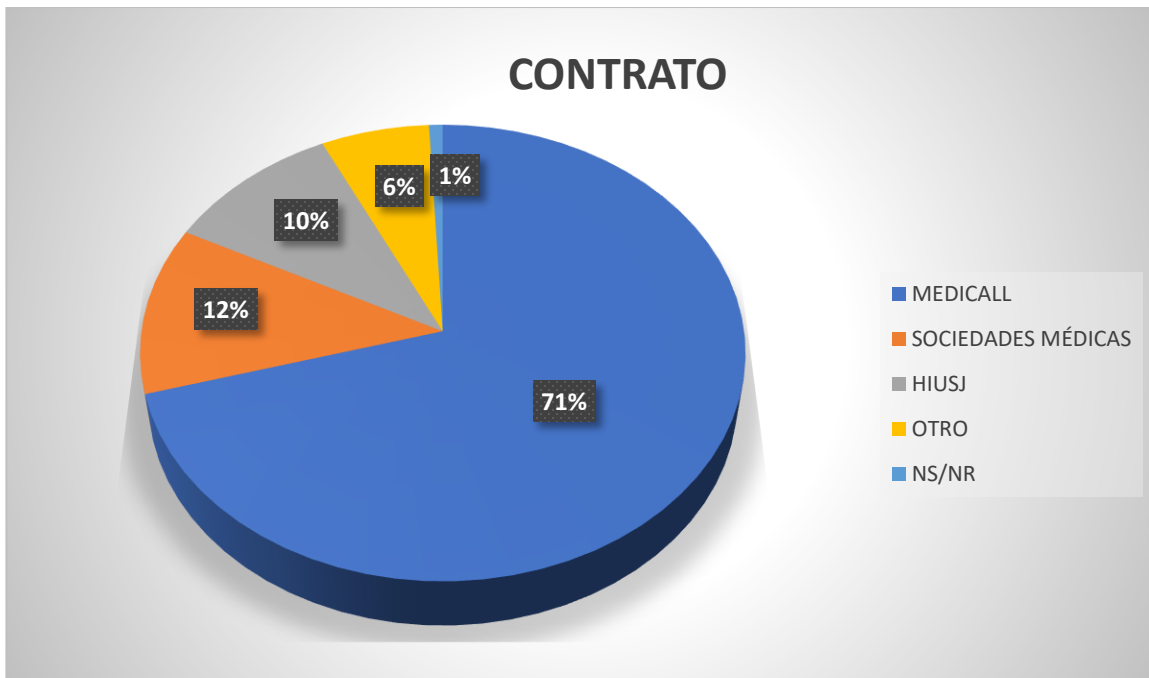
equivalentes al 8% del total de los encuestados no saben o no responden.

Un gran porcentaje del personal encuestado se encuentra laborando en el Hospital San José Infantil desde hace más de 5 años, reflejando así, que dicha institución ofrece buenas condiciones de trabajo para sus empleados lo cual se puede observar en el tiempo de vinculación a la misma.

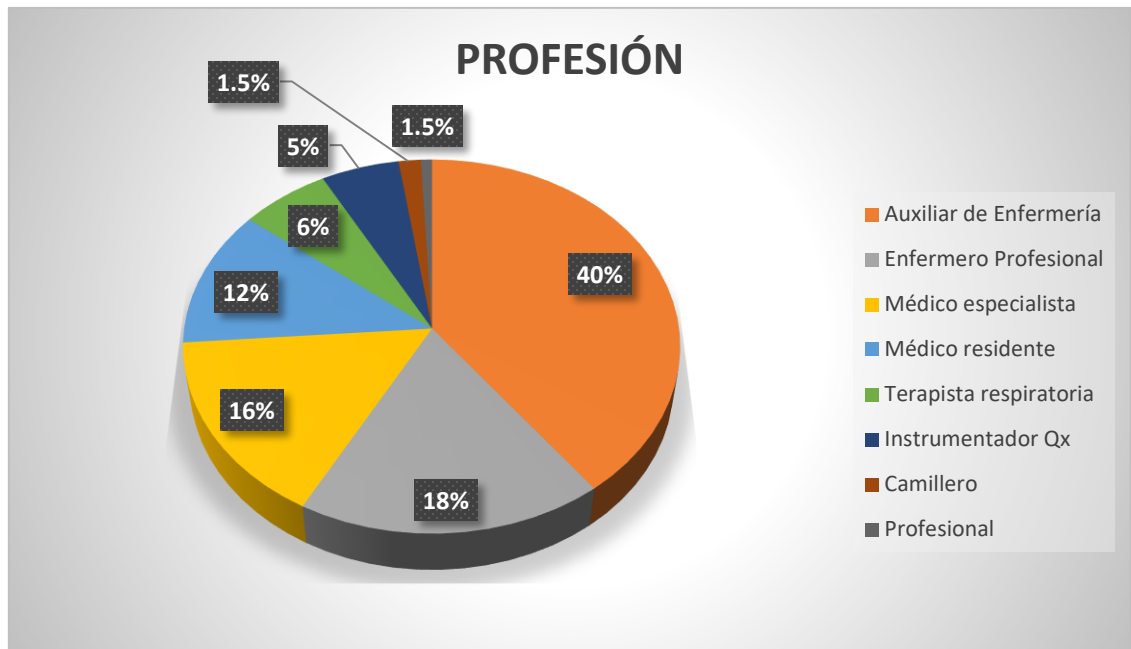


- CONTRATO:** Del total de los 126 encuestados, la gran mayoría representados por 89 personas (71%) tienen contrato laboral a través de Medicaall, 15 personas equivalentes al 12% tienen contrato con Sociedades Médicas, 13 personas, es decir el 10% tienen contrato directo con el HIUSJ, 8 personas con el 6% se encuentran vinculados con otro contratista los

cuales no detallan y 1 persona equivalentes al 1% no saben o no responden.



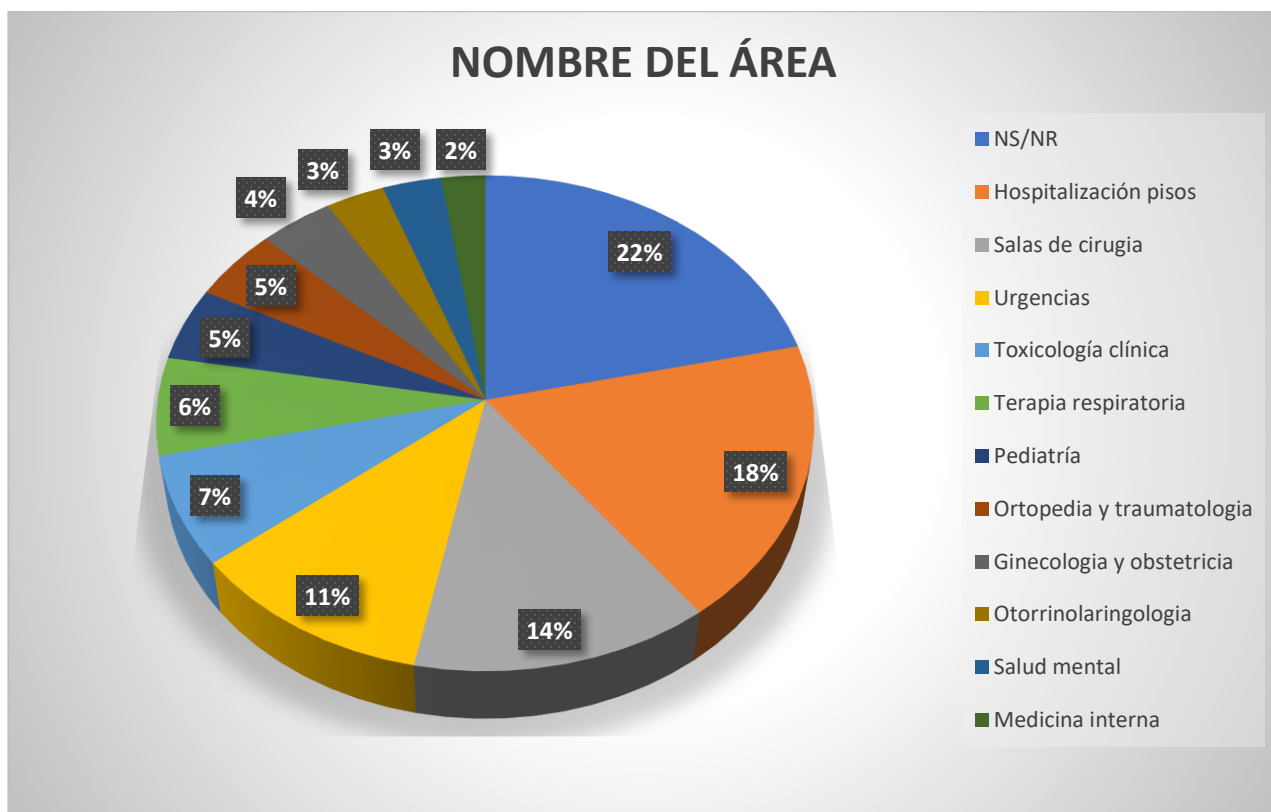
- PROFESIÓN:** Del total de los 126 encuestados, 50 de ellos (40%) laboran como Auxiliares de Enfermería, el 60% restante tienen otras profesiones distribuidas de la siguiente manera: 23 personas (18%) son Enfermeros profesionales, 20 personas (16%) son Médicos especialistas, 15 personas (12%) son Médicos residentes, 8 personas (6%) son Terapeutas respiratorias, 7 personas (5%) son Instrumentadores quirúrgicos, 2 personas (1.5%) son Camilleros y 1 persona (1.5%) es Profesional.



- **NOMBRE DEL ÁREA:** Del total de los 126 encuestados, el mayor grupo poblacional conformado por 27 personas y representado el 22% respondió “no sabe, no responde”, equivalente casi a una cuarta parte del total de encuestados.

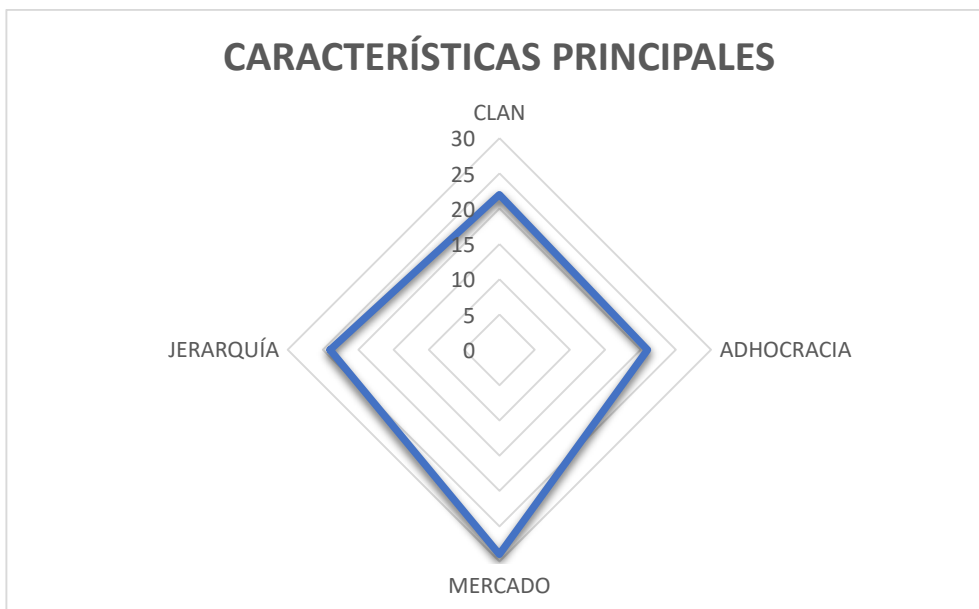
El 79% de las personas restantes sí respondieron correctamente a esta pregunta. De ellos, el 18%, es decir 23 personas laboran en el área de Hospitalización pisos, 17 personas, equivalentes al 14% en Salas de cirugía, 14 personas representando el 11% trabajan en el área de Urgencias, 9 personas con el 7% del total en el área de Toxicología clínica, 8 personas equivalentes al 6% están en el área de Terapia respiratoria, 6 personas equivalentes al 5% están en el área de Pediatría, 6 personas con el 5% en el área de Ortopedia y traumatología, 5 personas con el 4% en el área de

Ginecología y obstetricia, 4 personas equivalentes al 3% en Otorrinolaringología con la misma proporción para el área de Salud mental y por último el 2% representado por 3 personas en Medicina Interna.



ANÁLISIS DETALLADO DE LA CATEGORÍA ACTUAL

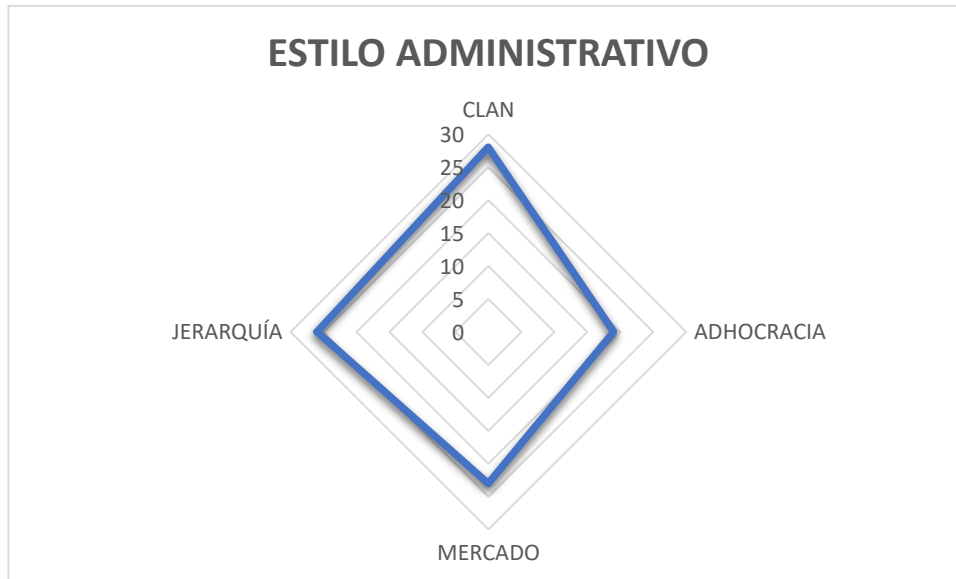
A continuación, describiremos los resultados obtenidos del análisis de la percepción de la cultura actual según el modelo de Cameron y Quinn, para el área asistencial.



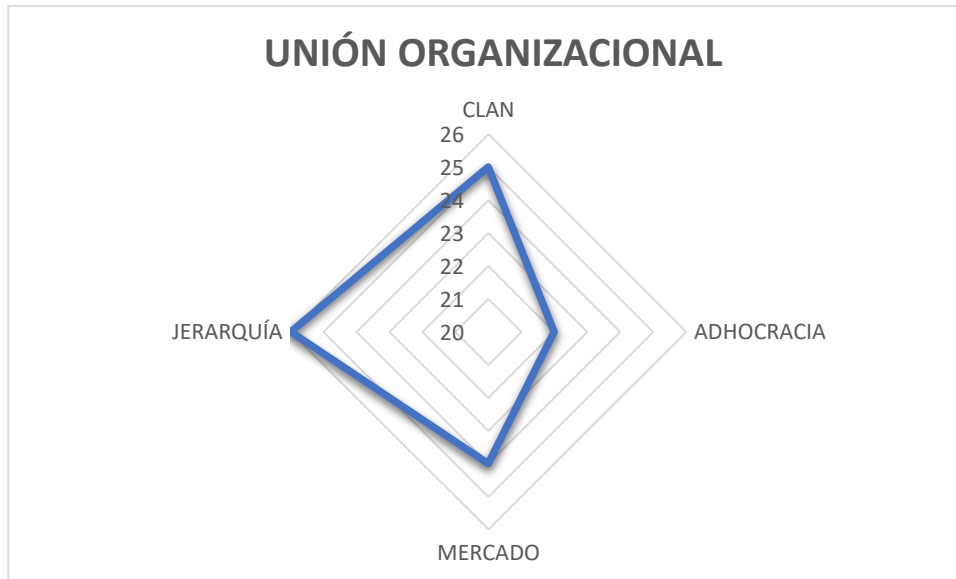
Con un promedio de 29, la opción más elegida por los empleados del Hospital San José Infantil en la categoría Actual Asistencial fue: “La organización está muy orientada a los resultados. Una preocupación principal es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí y orientadas al logro”. Nos permite inferir que la cultura organizacional actual en el Hospital San José Infantil es percibida por sus empleados como una cultura tipo Mercado según el modelo propuesto por Cameron y Quinn.



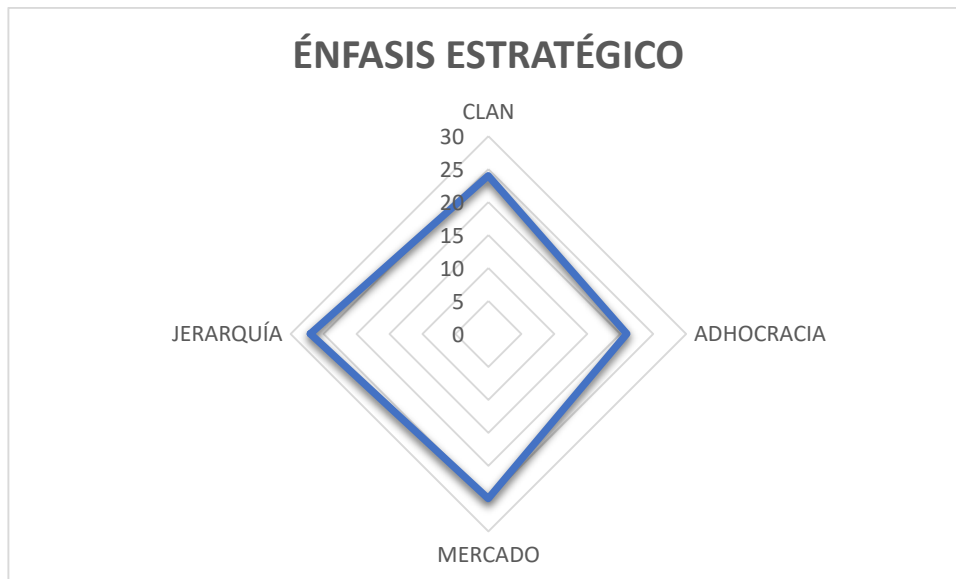
Con un promedio de 28, la característica más elegida por los empleados del Hospital San José Infantil en la categoría Actual Asistencial fue: “El liderazgo en la organización es considerado generalmente para ejemplificar la coordinación, organización o mejorar la eficiencia”. Nos permite inferir que la cultura organizacional actual en el Hospital San José Infantil es percibida por sus empleados como una cultura tipo Jerárquico según el modelo propuesto por Cameron y Quinn.



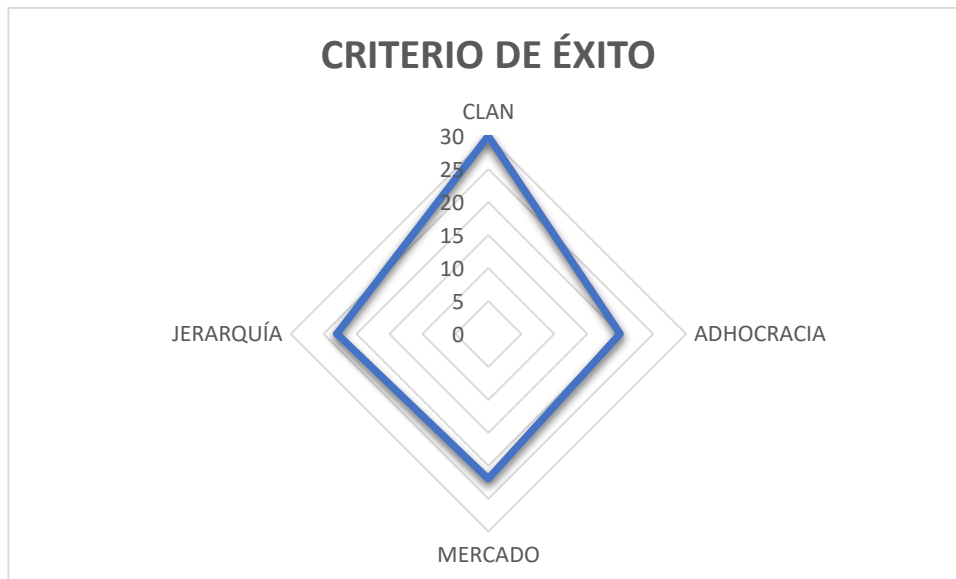
Con un promedio de 28, la característica más elegida por los empleados del Hospital San José Infantil en la categoría Actual Asistencial fue: "El estilo administrativo se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la organización". Nos permite inferir que la cultura organizacional actual en el Hospital San José Infantil es percibida por sus empleados como una cultura tipo Clan según el modelo propuesto por Cameron y Quinn.



Con un promedio de 26, la característica más elegida por los empleados del Hospital San José Infantil en la categoría Actual Asistencial fue: “El elemento que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener la organización en marcha fluida es importante”. Nos permite inferir que la cultura organizacional actual en el Hospital San José Infantil es percibida por sus empleados como una cultura tipo Jerárquico según el modelo propuesto por Cameron y Quinn.



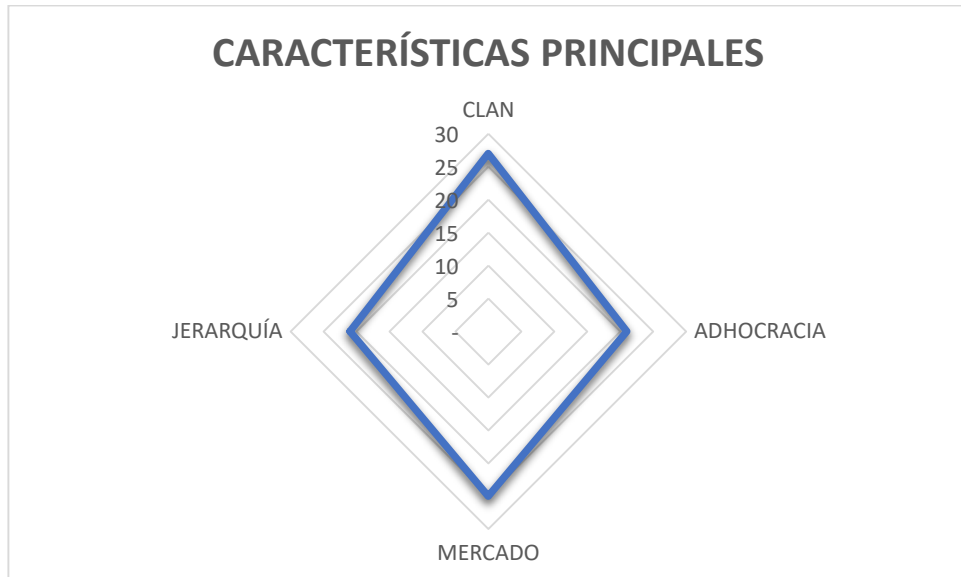
Con un promedio de 27, la característica más elegida por los empleados del Hospital San José Infantil en la categoría Actual Asistencial fue: “La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones fluidas son importantes”. Nos permite inferir que la cultura organizacional actual en el Hospital San José Infantil es percibida por sus empleados como una cultura tipo Jerárquico según el modelo propuesto por Cameron y Quinn.



Con un promedio de 30, la característica más elegida por los empleados del Hospital San José Infantil en la categoría Actual Asistencial fue: “La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso del empleado y la preocupación por la gente”. Nos permite inferir que la cultura organizacional actual en el Hospital San José Infantil es percibida por sus empleados como una cultura tipo Clan según el modelo propuesto por Cameron y Quinn.

ANÁLISIS DETALLADO DE LA CATEGORÍA PREFERIDO

A continuación, describiremos los resultados obtenidos del análisis de la percepción de la cultura preferido según el modelo de Cameron y Quinn para el área asistencial.



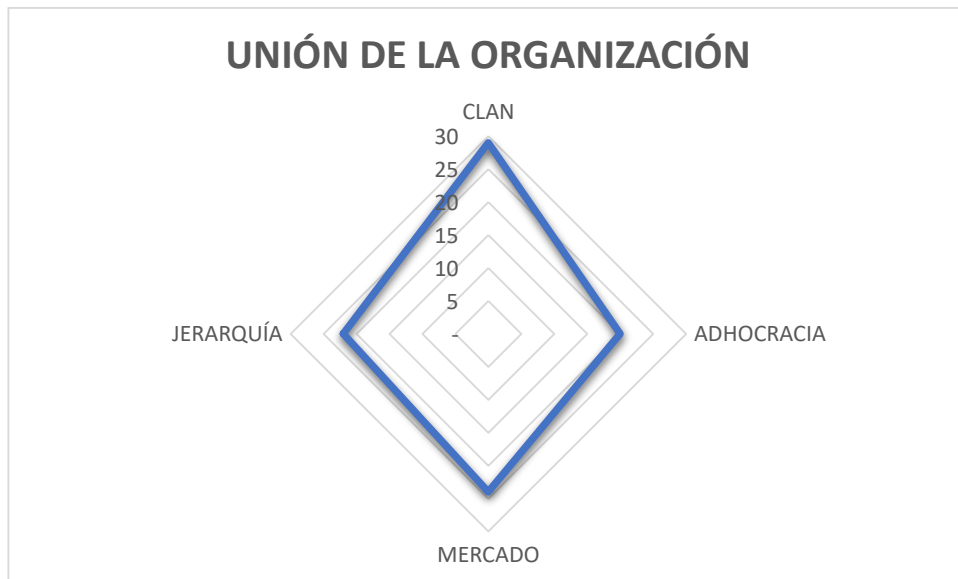
Con un promedio de 28, la característica más elegida por los empleados del Hospital San José Infantil en la categoría Preferido Asistencial fue: “La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas comparten mucho de ellos mismos”. Nos permite inferir que la cultura organizacional actual en el Hospital San José Infantil es percibida por sus empleados como una cultura tipo Clan según el modelo propuesto por Cameron y Quinn.



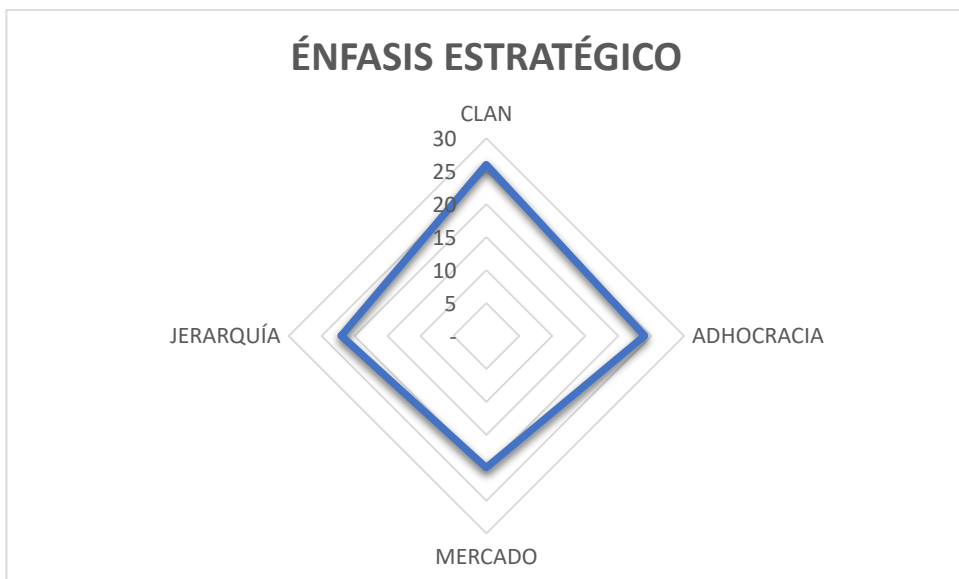
Con un promedio de 30, la característica más elegida por los empleados del Hospital San José Infantil en la categoría Preferido Asistencial fue: “El liderazgo en la organización es considerado generalmente para ejemplificar la coordinación, organización o mejorar la eficiencia”. Nos permite inferir que la cultura organizacional actual en el Hospital San José Infantil es percibida por sus empleados como una cultura tipo Jerárquico según el modelo propuesto por Cameron y Quinn.



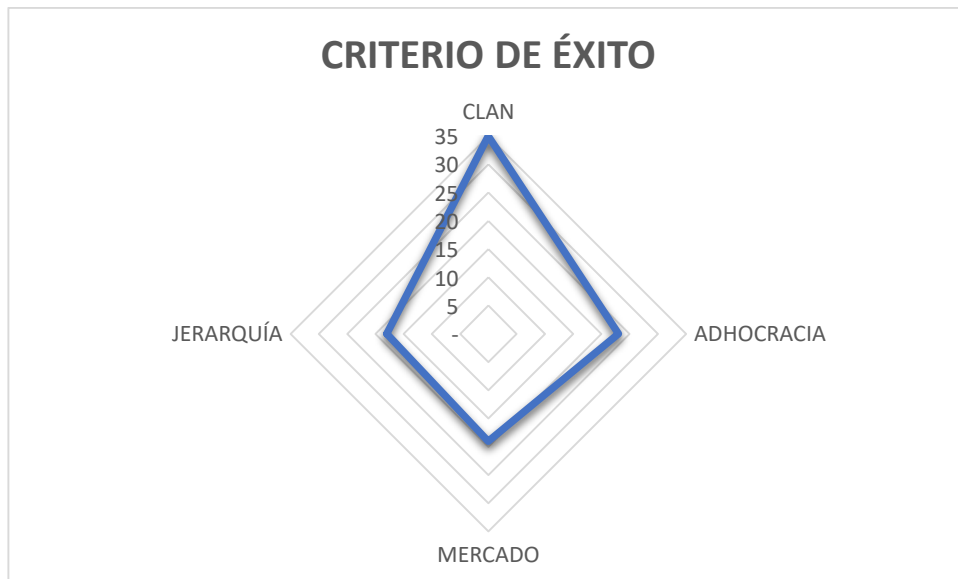
Con un promedio de 35, la característica más elegida por los empleados del Hospital San José Infantil en la categoría Preferido Asistencial fue: “El estilo administrativo se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la organización”. Nos permite inferir que la cultura organizacional actual en el Hospital San José Infantil es percibida por sus empleados como una cultura tipo Clan según el modelo propuesto por Cameron y Quinn.



Con un promedio de 29, la característica más elegida por los empleados del Hospital San José Infantil en la categoría Preferido Asistencial fue: “El elemento que mantiene unida a la organización es lealtad y confianza mutuas. El compromiso con la organización es alto”. Nos permite inferir que la cultura organizacional actual en el Hospital San José Infantil es percibida por sus empleados como una cultura tipo Clan según el modelo propuesto por Cameron y Quinn.



Con un promedio de 26, la característica más elegida por los empleados del Hospital San José Infantil en la categoría Preferido Asistencial fue: “La organización enfatiza el desarrollo humano. Se mantienen la alta confianza, la apertura y la participación”. Nos permite inferir que la cultura organizacional actual en el Hospital San José Infantil es percibida por sus empleados como una cultura tipo Clan según el modelo propuesto por Cameron y Quinn.

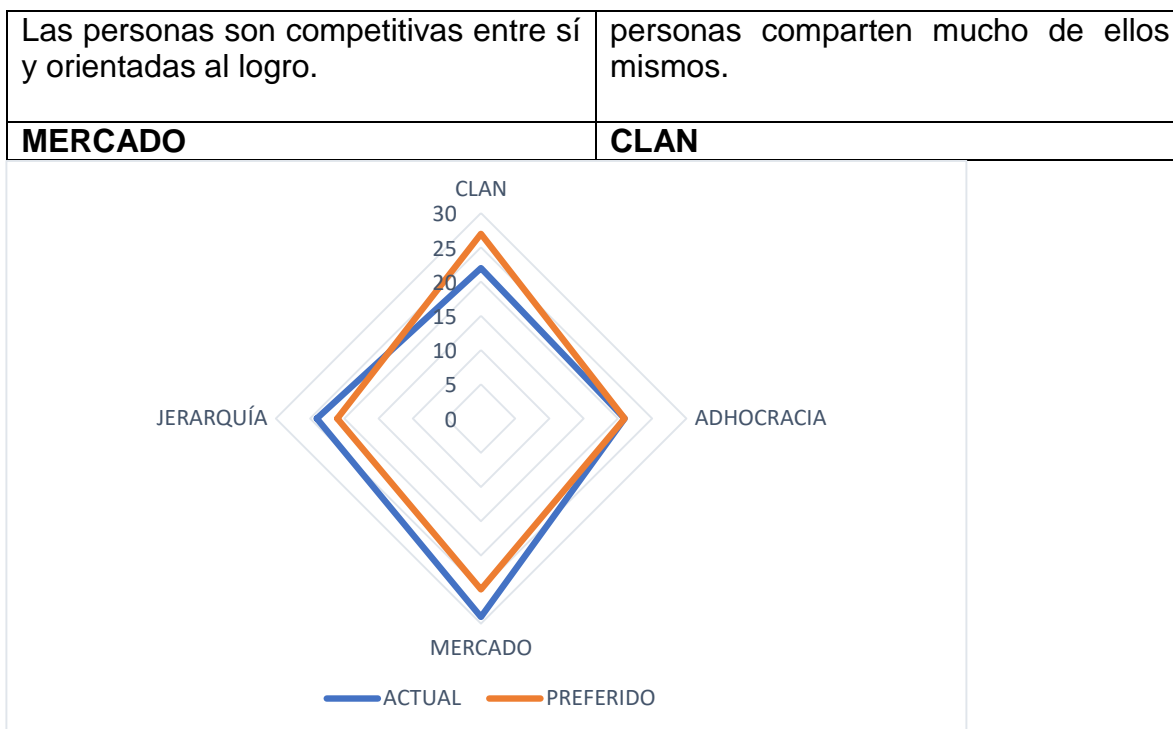


Con un promedio de 35, la característica más elegida por los empleados del Hospital San José Infantil en la categoría Preferido Asistencial fue: “La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso del empleado y la preocupación por la gente”. Nos permite inferir que la cultura organizacional actual en el Hospital San José Infantil es percibida por sus empleados como una cultura tipo Clan según el modelo propuesto por Cameron y Quinn.

ANÁLISIS DE CATEGORÍA ACTUAL VS PREFERIDO ASISTENCIAL

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

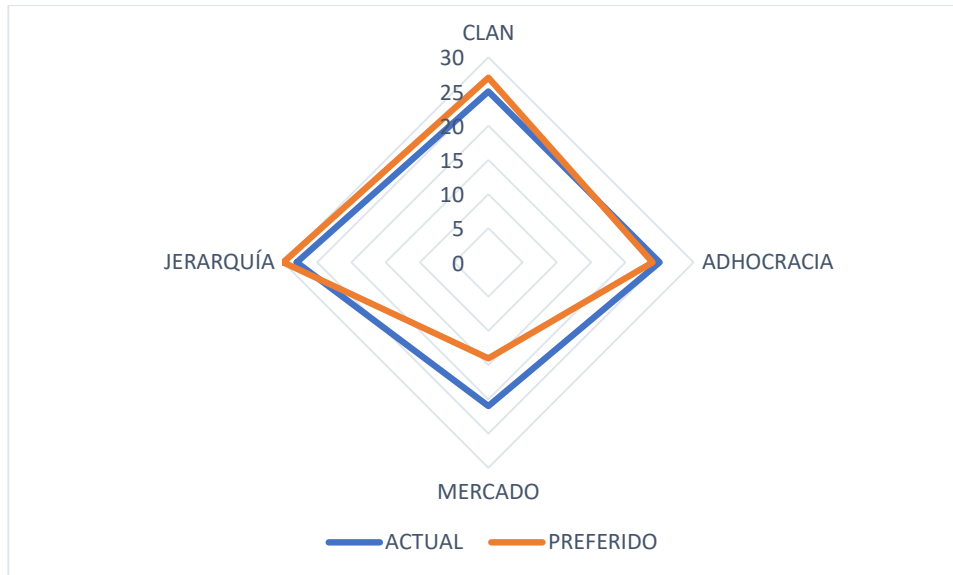
ACTUAL ASISTENCIAL	PREFERIDO ASISTENCIAL
La organización está muy orientada a los resultados. Una preocupación principal es hacer el trabajo bien hecho.	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las



- Se observa que, en la categoría Actual, con un promedio de 29, el personal del Hospital Universitario San José Infantil visualiza a la organización dentro de un modelo de cultura tipo Mercado; mientras que, en la categoría Preferido, con un promedio de 28, desearían que la organización estuviera enfocada a un modelo de cultura tipo Clan.

LIDERAZO ORGANIZACIONAL

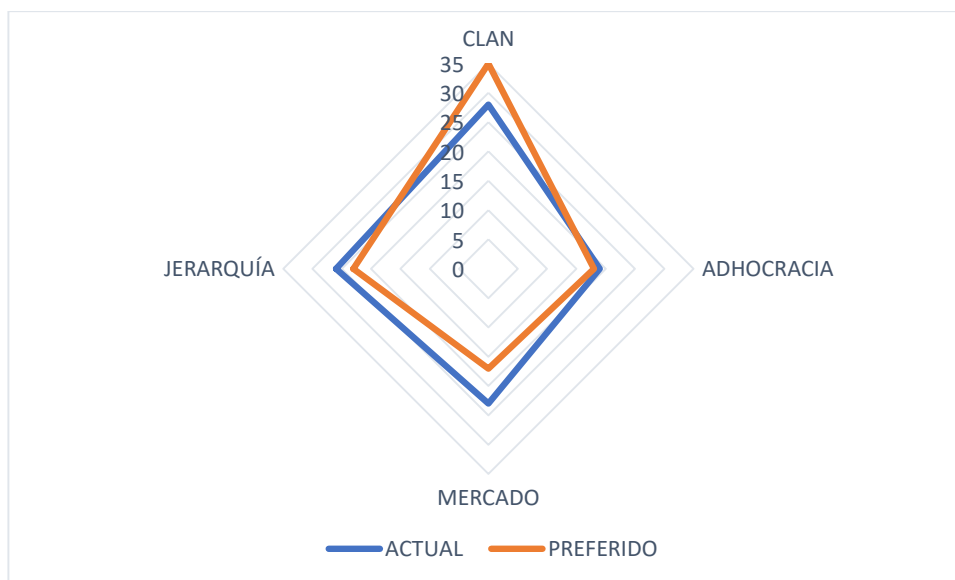
ACTUAL ASISTENCIAL	PREFERIDO ASISTENCIAL
El liderazgo en la organización es considerado generalmente para ejemplificar la coordinación, organización o mejorar la eficiencia.	El liderazgo en la organización es considerado generalmente para ejemplificar la coordinación, organización o mejorar la eficiencia.
JERÁRQUICO	JERÁRQUICO



- Se observa que tanto la para la categoría Actual como en la Preferida, con un promedio de 28 y 30 respectivamente; el personal del Hospital Universitario San José Infantil visualiza a la organización dentro de un modelo de cultura tipo Jerárquico, lo cual implica que lo que la gente desea de una organización en cuanto al aspecto de Liderazgo organizacional, lo están viviendo actualmente y desearían que continuara de la misma manera.

ESTILO ADMINISTRATIVO

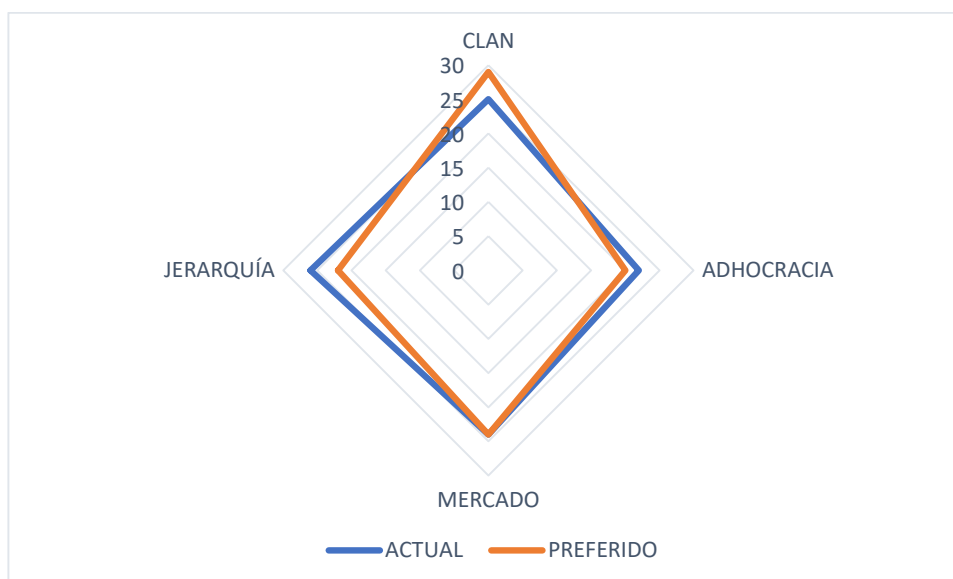
ACTUAL ASISTENCIAL	PREFERIDO ASISTENCIAL
El estilo administrativo se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la organización.	El estilo administrativo se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la organización.
CLAN	CLAN



- Se observa que tanto la para la categoría Actual como en la Preferida, con un promedio de 28 y 35 respectivamente; el personal del Hospital Universitario San José Infantil visualiza a la organización dentro de un modelo de cultura tipo Clan, lo cual implica que lo que la gente desea de una organización en cuanto al aspecto de Estilo Administrativo, lo están viviendo actualmente y desearían que continuara de la misma manera.

UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

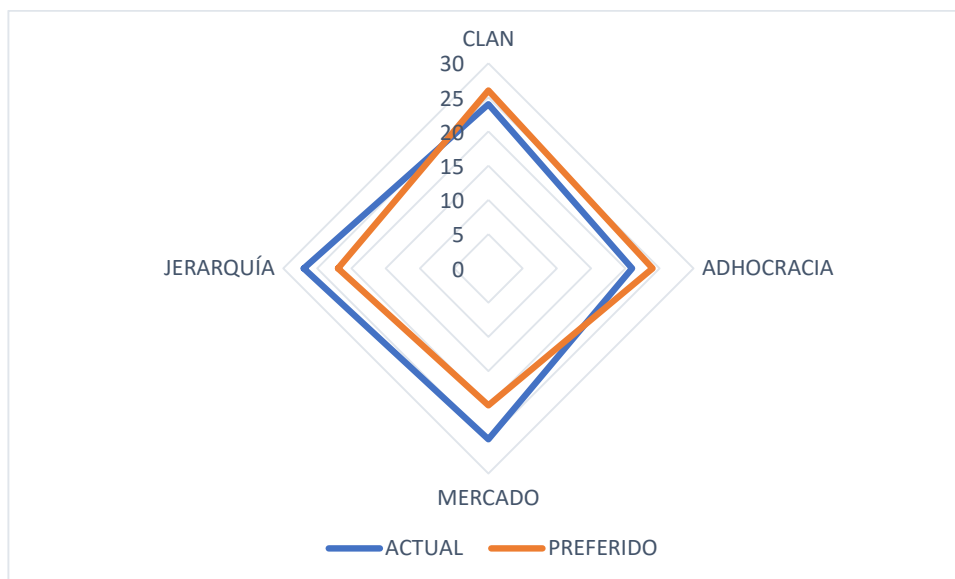
ACTUAL ASISTENCIAL	PREFERIDO ASISTENCIAL
El elemento que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener la organización en marcha fluida es importante.	El elemento que mantiene unida a la organización es lealtad y confianza mutuas. El compromiso con la organización es alto.
JERÁRQUICO	CLAN



- Se observa que, en la categoría Actual, con un promedio de 26, el personal del Hospital Universitario San José Infantil visualiza a la organización dentro de un modelo de cultura tipo Jerárquico; mientras que, en la categoría Preferido, con un promedio de 29, desearían que la organización estuviera enfocada a un modelo de cultura tipo Clan.

ENFASIS ESTRATÉGICO

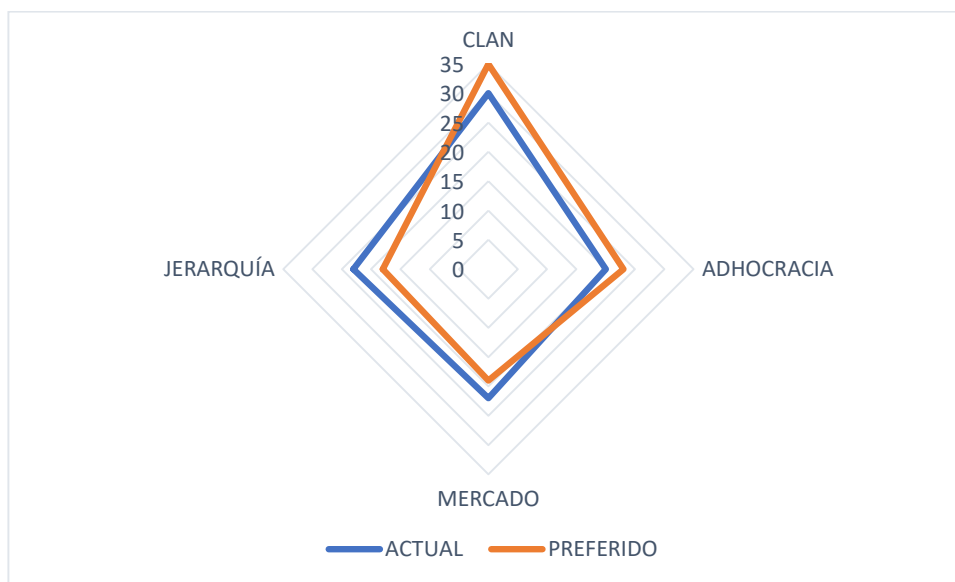
ACTUAL ASISTENCIAL	PREFERIDO ASISTENCIAL
La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones fluidas son importantes.	La organización enfatiza el desarrollo humano. Se mantienen la alta confianza, la apertura y la participación.
JERÁRQUICO	CLAN



- Se observa que, en la categoría Actual, con un promedio de 27, el personal del Hospital Universitario San José Infantil visualiza a la organización dentro de un modelo de cultura tipo Jerárquico; mientras que, en la categoría Preferido, con un promedio de 26, desearían que la organización estuviera enfocada a un modelo de cultura tipo Clan.

CRITERIO DE ÉXITO

ACTUAL ASISTENCIAL	PREFERIDO ASISTENCIAL
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso del empleado y la preocupación por la gente.	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso del empleado y la preocupación por la gente.
CLAN	CLAN



- Se observa que tanto la para la categoría Actual como en la Preferida, con un promedio de 30 y 35 respectivamente; el personal del Hospital Universitario San José Infantil visualiza a la organización dentro de un modelo de cultura tipo Clan, lo cual implica que lo que la gente desea de una organización en cuanto al aspecto de Criterio de éxito, lo están viviendo

actualmente y desearían que continuara de la misma manera.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS ENTREVISTAS DESARROLLADAS

A continuación, se realiza el análisis de cada una de las preguntas realizadas a los tres entrevistados, con el fin de poder hacer un acercamiento a las diferentes perspectivas y lograr objetivizar si las diferentes respuestas se acercan a un modelo de cultura de innovación.

¿En qué se basa la ventaja competitiva de la organización?

Para evaluar la primera pregunta, es necesario conocer el concepto de ventaja competitiva, dado por Michael Porter, quien establece que existen tres estrategias competitivas genéricas, para establecerse en el mercado por encima de los competidores; liderazgo en costos, diferenciación y el enfoque. Vemos que dos de los entrevistados, reconocen dentro de la institución la diferenciación como ventaja competitiva, al ser una institución que ofrece servicios de calidad y un servicio al cliente más específico y capacitado relacionado a su vez con que el hospital sea de tipo universitario, lo que favorece la gestión de conocimiento e innovación; acorde a lo propuesto dentro del diamante competitivo de M. Porter.

En este aspecto es importante recalcar, además que el servicio al cliente con orientación a la calidad y la gestión del conocimiento, son competencias organizacionales dentro del Hospital Infantil Universitario de San José; y al indagar sobre cómo definen la gestión del conocimiento y las conductas asociadas que

pretenden tengan los funcionarios con dicha competencia encontramos que aclaran: “Capacidad para reunir, emplear y compartir el conocimiento y la experiencia. Coordinar, comunicar, establecer metodologías y controlar el conocimiento que fluye en la institución, tener amplio conocimiento de los temas del área del cual se es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la institución.” Buscando de esta forma que se generen y desarrollen ideas que promuevan la transformación funcional en cada área de trabajo y finalmente la transformación institucional, mediante la mejora del conocimiento y el desempeño de los colaboradores.

Uno de los entrevistados, considera además como otra ventaja competitiva, el enfoque de la institución, lo cual consiste en especializarse en un segmento dado del mercado y en ofrecer el mejor producto para dicho segmento, manifestándose al realizar procedimientos quirúrgicos que no se prestan en otras instituciones y al ser especializado en el área infantil.

¿El hospital tiene identificadas las competencias claves para ser una organización innovadora?

Dos de las personas entrevistadas, identifican dentro de las competencias organizacionales y el mapa de procesos la gestión y generación de conocimiento como pilares fundamentales; al revisar el direccionamiento estratégico del Hospital Infantil Universitario de San José, en la página web, se evidencia que el Direccionamiento estratégico del Hospital se resume en una herramienta llamada “TEMPLO ESTRATÉGICO”, en el cual se plasman los fundamentos, pilares

estratégicos y objetivos corporativos que buscan el logro de la visión del hospital, resaltando la generación del conocimiento como un objetivo corporativo, y la gestión del conocimiento como un pilar estratégico. Llama la atención, que la innovación esta junto con la academia dentro de los fundamentos de la herramienta, lo que supone como lo dice una de las entrevistadas se quiere hacer transversal a toda la institución.

Uno de los entrevistados, no determina la gestión y generación del conocimiento como objetivos corporativos, enfoca su respuesta más a su área encargada, sin embargo, se logra reconocer que dentro del proceso financiero que se lleva actualmente dentro de la institución existe un proceso de innovación al crear estrategias que garanticen la sostenibilidad de la misma.

¿Estas competencias claves para ser una organización innovadora ¿son resultado de un plan estratégico y/o acciones específicas para desarrollarlas o son resultado de la dinámica propia de la empresa?

Los tres entrevistados concuerdan que son el resultado de la planeación estratégica, previamente establecida por la junta directiva, con lo cual planean la organización a un horizonte de tiempo determinado.

¿Existen normas y reglas que permiten el acceso y difusión del conocimiento de los trabajadores?

En este punto, encontramos que ninguna de las respuestas aportadas por los tres entrevistados coincide, uno de los entrevistados refiere la existencia de un plan de comunicaciones, por medio del cual se difunde la información y el conocimiento, el segundo entrevistado, no identifica un canal de comunicación concreto, percibe la

difusión del conocimiento como un proceso abierto, incluso hasta la gerencia. Y el tercer entrevistado, sólo identifica la existencia de normas en la generación del conocimiento mediante publicaciones de artículos, enfocado en el área médica.

En la generación y gestión del conocimiento ¿Cómo participan los trabajadores en la cultura de innovación?

Los tres entrevistados, primero plantean que la cultura de innovación es algo intangible dentro de la institución, algo que está inmerso dentro de cada área; y segundo consideran que los procesos dentro del hospital han sido generados por los mismos funcionarios quienes lo ejecutan.

¿Existe una forma sistemática de recopilar la experiencia de los empleados en manuales?

Los tres entrevistados consideran que quedan dentro de los manuales de procesos y procedimientos, que a su vez quedan dentro del sistema de información de una forma transversal en la institución, dado se sube esa información al sistema de calidad ALMERA.

Este sistema está más enfocado al sistema de gestión para la calidad, así que puede convertirse en un paso inicial para empezar una cultura de innovación sobre el registro de la información de los procesos.

Con estas respuestas lo que se puede evidenciar es que existe una política de información clara, con la que se busca obtener la información de una forma oportuna luego de ser generada dentro de cada una de las áreas del hospital con el fin de poder tomar decisiones institucionales. Sin embargo, queda la duda si realmente todos los funcionarios poseen el conocimiento de dicha política, y tienen acceso al

sistema de información mencionado.

¿Cómo comunica el personal nuevos conocimientos a los tomadores clave de decisiones de manera rápida y exacta?

Los tres entrevistados consideran que esta comunicación de nuevos conocimientos se realiza mediante reuniones, con el coordinador de cada área, subdirector y finalmente con el director general con el cual se realiza una revisión primaria, y si se avala se pasa a un comité o junta directiva, con el fin de poder tomar una decisión final respecto a ese conocimiento. Al examinar la respuesta se constata que la comunicación de nuevos conocimientos por parte de los funcionarios no se realiza de una forma rápida dado que existe dentro de la organización una estructura jerárquica a través de la cual la comunicación de nuevas ideas tiene que surtir varios pasos, lo que puede implicar que las ideas no lleguen a los tomadores de decisiones limitando la accesibilidad a los altos niveles de la organización.

¿Cómo participan los clientes internos y externos en los procesos de planeación de la organización?

Los tres entrevistados coinciden en sus respuestas al considerar que, los clientes internos tienen una participación activa mediante las diferentes reuniones que se hacen bajo el direccionamiento de planeación estratégica donde se exponen las dificultades, observaciones e ideas las cuales se exponen a las directivas. Respecto a los clientes externos, como aseguradores, EPS y usuarios, tienen una participación mediante los cuadros de mando, comités externos, asociación de usuarios y buzones de PQR's en los cuales se exponen los diferentes requerimientos, se realiza una priorización de actividades en pro de dar respuesta

a los requerimientos identificados y finalmente se toman conductas desde las directivas.

¿La organización se preocupa por aceptar las nuevas ideas? ¿Cómo se evalúan dichas ideas?

Los tres entrevistados identifican que dentro de la institución si hay preocupación por aceptar ideas nuevas, sin embargo, no ahondan en el cómo las evalúan dado no existe un procedimiento ni indicadores para identificarlas bajo un criterio definido; de otra parte, los entrevistados refieren que no existe una conceptualización de la diferencia de mejora continua e innovación, lo que dificulta aún más la evaluación de dichas ideas.

¿Las diferentes áreas de la organización cooperan frecuentemente para generar cambios?

Los tres entrevistados coinciden en que sí existe actualmente cooperación entre las diferentes áreas dado por el cambio de cultura organizacional que ha habido en el hospital, lo que ha favorecido que exista el trabajo en equipo e interdisciplinario, que posteriormente es evaluado en los comités, en los grupos primarios y los de autoevaluación.

En este ítem es importante, recordar como la cultura organizacional es considerada como un factor imprescindible en el fomento e intercambio de conocimientos, y cómo debería estar presente en todas las organizaciones con el fin de ayudar a medir el rendimiento de los empleados, de manera individual y grupal, que a su vez al ser reconocida como un recurso estratégico garantiza la continuidad y permanencia de las organizaciones en el mercado laboral.

¿Cómo convertir unos empleados corrientes en innovadores extraordinarios?

Es interesante los resultados, dado que uno de los entrevistados considera que es muy difícil que los empleados quieran o sean innovadores, por la falta de tiempo, de espacios y de motivación, según su propia experiencia se hizo una convocatoria para un proyecto ambiental y la participación en general de los funcionarios fue casi nula, por lo que considera que los trabajadores se acostumbran a una dinámica y pierden la capacidad de hacer un análisis de cómo ejecutarlas de una forma diferente. El segundo entrevistado, considera que lo primero es que los empleados entiendan el concepto de innovación, y que no pretendan irse más allá, sino que lo apliquen en su diario vivir, dentro de cada área en la que se desenvuelven, y el tercer entrevistado considera que hay que empoderar controladamente a los trabajadores, darles espacios para pensar y crear y finalmente reflexiona sobre la importancia de la capacitación de los funcionarios. Con esta respuesta podemos inferir varias cosas, primero, aunque se habla durante la entrevista en muchas ocasiones de innovación, se identifica que los funcionarios que pertenecen a la alta dirección y gerencia media tienen interiorizado dentro de su rol y desempeño tal concepto, sin embargo, pareciera que los niveles operativos no tienen tal claridad, lo que desfavorece la participación en la gestión y generación del conocimiento, así como en la cultura de innovación. Adicionalmente, al hablar de empoderamiento y entender que implica el desarrollo por parte del funcionario de confianza en sus propias capacidades junto con el acceso a control de recursos, representación en la toma de decisiones y participación en los procesos de planeación, tendría que

asegurarse que exista un proceso estructurado de gestión del conocimiento, con un gestor, un canal de comunicación, un programa de actividades claras, e indicadores que puedan realmente medir el impacto de la cultura de innovación dentro del hospital, que como nos damos cuenta en la actualidad no existe tangiblemente y por eso se dificulta llegar a una conclusión sobre el tema.

6. Planteamiento de la estrategia de solución al problema de investigación

Teniendo en cuenta que no partimos de un conocimiento sobre innovación y su diferenciación con la calidad y mejora continua; es importante conceptualizar los términos de innovación y gestión del conocimiento dentro del Hospital Infantil Universitario San José.

La gestión del conocimiento, es una competencia organizacional dentro de la institución, y la definen como: “Capacidad para reunir, emplear y compartir el conocimiento y la experiencia. Coordinar, comunicar, establecer metodologías y controlar el conocimiento que fluye en la institución, tener amplio conocimiento de los temas del área del cual se es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la institución.” Buscando de esta forma que se generen y desarrollen ideas que promuevan la transformación funcional en cada área de trabajo y finalmente la transformación institucional.

Sin embargo al tratar de conceptualizar el término de innovación, se evidencia que dentro de la institución, aunque se tiene como uno de los fundamentos en el

direccionamiento estratégico, no hay una definición concreta al respecto que oriente al funcionario y por ende no hay claridad en el papel que la innovación desempeña en la transformación organizacional.

Por tal razón, se propone, para comenzar proyectar la visibilidad del tema de innovación dentro de los documentos del direccionamiento estratégico del hospital, con la claridad que se proyectan otros aspectos como los pilares estratégicos y los objetivos corporativos y además reforzar los conceptos de identidad, sentido y destino para fortalecer la cultura organizacional, que favorezca el desarrollo e implementación de una cultura de innovación.

Seguido, se propone crear una política de innovación, con el fin de impulsar el desarrollo de capital humano, conjuntamente con la política de generación del conocimiento a través de la investigación, docencia y proyección social; entendiendo que la innovación en salud es concebida como una serie de comportamientos, rutinas y maneras de trabajar que van enfocadas al mejoramiento de los resultados en salud, relación costo efectividad, eficiencia administrativa, calidad de los servicios y experiencia de los usuarios.

Con el fin de poder crear dicha política, debe ser implementado de manera planeada, ordenada y coordinada un grupo de profesionales idóneos en todas las etapas de la gestión de innovación; desde la difusión hasta la implementación y sostenibilidad de ésta dentro de la organización, logrando así que la gestión de la innovación se incorpore y convierta en una rutina hasta que alcance la obsolescencia. Para obtener dicho resultado se formula una táctica de recolección de ideas innovadoras por parte de los funcionarios de todos los niveles

operacionales de la institución, apreciación de éstas ideas bajo el cumplimiento de los objetivos de la innovación en salud, asignación de recursos presupuestales, desarrollo y aplicación de la idea dentro de la institución, valoración de los resultados mediante indicadores de innovación, difusión por medio de los canales de información, retroalimentación de los resultados y sobre todo programas de capacitación que permitan a los funcionarios tener una experiencia que los acerque a modelos de prestación innovadores y así abrir nuevos horizontes al desarrollo del sector de la salud.

Todo esto, teniendo en cuenta que dentro del Hospital Infantil Universitario San José no hay una cultura fuerte, lo que permite trabajar por microculturas para el desarrollo de la innovación y empezar a fomentar la cultura organizacional.

7. Conclusiones y Recomendaciones

- Se analizó la cultura organizacional de la IPS Hospital Infantil Universitario de San José en el área asistencial a través de encuestas y entrevistas al personal; y se logró identificar que no existe una cultura fuerte predominante como se podía haber pensado al inicio de la investigación dado el tipo de organización que es el la IPS Hospital Infantil Universitario de San José. Por el contrario, en esta organización se desarrollan los 4 tipos de cultura: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica.
- Se identificaron los principales componentes teóricos y basados en ellos, la cultura organizacional se describe como un patrón comportamental observable dentro una organización creado a partir de creencias, valores, pensamientos y conducta de las personas. Shein afirma que la cultura organizacional le genera personalidad, identidad, sentido y destino a la organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. Por su parte Denison, plantea que la cultura organizacional influye en las orientaciones de las personas hacia los demás, el trabajo y el ambiente, por último, Cameron y Quinn a través de su propuesta de modelo, reflejan los diferentes elementos de la Cultura organizacional y permiten su evaluación de una manera fácil y dinámica a través de los cuatro tipos de cultura existentes actualmente.

- Dada la mezcla de tipos de cultura organizacional percibidas por el personal asistencial en el Hospital Universitario San José Infantil como resultado obtenido del análisis de la percepción de la cultura actual y preferido según el modelo de Cameron y Quinn, se propone establecer dentro de esta organización, un tipo de cultura fuerte y enfocado hacia la adhocracia dado que este tipo de cultura genera una conducta innovadora y cambiante, permite la adaptabilidad y creatividad de sus empleados, se caracteriza por ser flexible y con orientación externa, favorece la ventaja competitiva, la productividad empresarial, genera un buen clima laboral y, por tanto, del éxito de la empresa. Además, orienta la organización al cumplimiento de objetivos y facilita su adaptación al entorno garantizando de esta manera su estabilidad.
- Después de haber realizado el análisis del instrumento de las entrevistas realizadas a el Subdirector médico, Subdirector financiero y administrativo y el Coordinador de gestión humana se puede inferir que, aunque se habla dentro de la institución de innovación, se identifica que los funcionarios que pertenecen a la alta dirección y gerencia media tienen interiorizado dentro de su rol y desempeño tal concepto, sin embargo pareciera que los niveles operativos no tienen tal claridad, lo que desfavorece la participación en la gestión y generación del conocimiento, así como en la cultura de innovación.

- Se identifica por los relatos de los líderes entrevistados que dentro de la institución actualmente se realizan actividades de innovación, sin embargo, no hay gestión de la innovación y el conocimiento de manera estructurada, dado no hay un proceso que incluya un gestor, unos recursos, unas acciones definidas e indicadores que permitan la medición de tal proceso, por tal motivo se considera que no es posible inferir que exista un modelo de cultura de innovación.

8. Bibliografía

- Aguirre Morales, S. L. (2010). Caracterización de la cultura organizacional en empresas. Bogotá, Colombia.
- Alcócer Cisneros , S., & Vera La Torre, J. L. (2004). Acerca de la cultura organizacional. *Revista Cultura*, 227-239.
- AM, P. S. (2012). Estrategia metodológica para evaluar el clima organizacional en el primer nivel de atención en salud. Programa Ramal: Organización, eficiencia y calidad en los servicios. *Escuela Nacional de Salud Pública*.
- Angélica del Carmen Cújar Vertel, C. D. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- Arriola Miranda , M. A., & Salas Rivera , E. (2011). El clima comomanifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista ciencias estratégicas*, 109-127.
- Braun, E. (2016). *Las personas primero*. Buenos Aires: Grupo editorial argentina.
- Burns T, S. G. (1961). *The managment of innovation*. Londres.
- Cameron , K., & Quinn , R. (2011). *Diagnosing and changing organizacional culture based on the competing values framework*. San Francisco.
- Cano, J., Sarmiento, S., & Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sotenibilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sostenibilidad empresarial. *Estudiso gerenciales*, 352-365.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Child, J. (1973). Predicting and understanding organizacional structure. *Administrative science quarterly*, 168-185.
- Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. (2014). *Contaduría y adminsitración*, 229-257.
- Cújar Vertel, A. D., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & Lopez Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- Denison , D., Haaland , S., & Goelzer , P. (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?* J. Osland.
- Desphandé , R., Farley , J., & Webster , F. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovatieness in Japanese firms:A quadrats analysis. *Journal*

of marketing, 23-37.

- Detert , J., Schroeder , R., & Mauriel , J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *Academy of management review*, 850-863.
- Gomez, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Red de revistas científicas de américa latina y el caribe, españa y portugal*, 96-105.
- Hamui Sutton, A., Vives Varela, T., Gutiérrez Barreto, S., Castro Ramirez, S., Lavalle Montalvo, C., & Sánchez Mendiola, M. (2014). Cultura organizacional y clima: el aprendizaje situado en las residencias médicas. *Investigación en Educación Médica*, vol. 3, no. 10, 74-84.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms. *Construction innovation*, 159-172.
- Hernández Vargas, J. G. (2007). *La cultura organizacional en México*. México: eumed.net.
- Hernández, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 229-257.
- Hofstede , G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. Ontario.
- Howard Schwartz, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Elsevier*, 30-48.
- James, L., & Sells, S. (1981). Physical climate: theoretical perspectives and empirical research. En *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (págs. 275-295). D. Magnusson.
- Jones, A., James, L., Bruni, J., Hornick, C., & Sells, S. (1979). Psychology climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. En *Organizational behavior and human performance* (págs. 201-250).
- Kaplinsky, R., & Santos, A. (2005). *Innovation and competitiveness: trends in unit prices in global trade*. Oxford.
- Kimberly , J., & Evanisko , M. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 689-713.

- Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers & Industrial Engineering*, 373-385.
- Lengnick Hall, C. (1992). Innovation and competitive advantage: what we know and what we need to learn. *Journal of management*, 399-429.
- López Figueroa , J. C., Ochoa Jiménez, S., & Ochoa Silva, B. (2016). La cultura organizacional como un apoyo para implementar las responsabilidad social empresarial. *Revista global de negocios*, 11-21.
- M, A. P. (2012). Estrategia metodológica para evaluar el clima organizacional en el primer nivel de atención en salud. Programa Ramal: Organización, eficiencia y calidad en los servicios. *Escuela nacional de salud pública*.
- Martins , E., & Terblanche , F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation managment*, 241-249.
- McKnight, D., & Webster, J. (2001). Collaborative insight or privacy invasion? En *The International handbook of organizational culture and climate* (págs. 533-555).
- Mejía, A., Reyes, O., & Arzola , M. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. *Scielo*, 55-61.
- Mejías, A. O., & (2006)., M. A. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. . *Scielo*, 55-61.
- Nakata, C. (2009). *Beyond hofstede: culture frameworks for global marketing and managment*. Nueva York.
- Naranjo, J., Jimenez , D., & Sanz , R. (2011). Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 63-72.
- Navarro García, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, 75 - 102.
- P., B. E. (2016). *La personas primero*. Buenos Aires: Grupo editorial argentina.
- Payne , L. (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. En *The International handbook of organizational culture* (págs. 107-121). Chichester.
- Pedraza Álvarez, L., Obispo Salazar, K., Vásquez González, L., & Gómez Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clio América*, 17-25.

- Pervaiz, A., & Shepherd, C. (2010). *Innovation management: context, strategies systems and processes*. Nueva York: Kindle edition.
- Pirela de Faría, L. d. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 486-503.
- Rodriguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 629-640.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodriguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista médica cubana*, 67-75.
- Santa, E., & Sampedro, M. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria en salud. *Revista médica electrónica*, 606-619.
- Santa, E., & Sampedro, M. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria en salud. *Revista médica electrónica*, 606-619.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Madrid.
- Schenider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2011). Organizational climate research: Achievements and the road ahead. En *The handbook of organizational culture and climate* (págs. 29-49).
- Schneider, B. E. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. En A. P. Association, *Handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 1. Building and developing the organization* (págs. 373-414). American Psychological Association.
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Elsevier*, 30-48.
- Segredo Pérez, A. (2012). Estrategia metodológica para evaluar el clima organizacional en el primer nivel de atención en salud. Programa Ramal: Organización, eficiencia y calidad en los servicios. *Escuela Nacional de Salud Pública*.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R., & Venkataraman, S. (2001). *El viaje de la innovación. el desarrollo de una cultura organizacional para innovar*. Oxford: Oxford university press.
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International journal of business and management*, 37-42.

Anexos

ENTREVISTA:

1. ¿En qué se basa la ventaja competitiva de la organización?
2. ¿El hospital tiene identificadas las competencias claves para ser una organización innovadora? Respuesta: Si (pregunta 3 y 4) No (pregunta 5)
- 3, ¿Cuáles son?
4. Estas competencias claves para ser una organización innovadora ¿son resultado de un plan estratégico y/o acciones específicas para desarrollarlas o son resultado de la dinámica propia de la empresa?
5. ¿Existen normas y reglas que permiten el acceso y difusión del conocimiento de los trabajadores?
6. En la generación y gestión del conocimiento ¿Cómo participan los trabajadores en la cultura de innovación?
7. ¿Existe una forma sistemática de recopilar la experiencia de los empleados en manuales?
8. ¿Cómo comunica el personal nuevos conocimientos a los tomadores clave de decisiones de manera rápida y exacta?
9. ¿Cómo participan los clientes internos y externos en los procesos de planeación de la organización?
10. ¿La organización se preocupa por aceptar las nuevas ideas? ¿Cómo se evalúan dichas ideas?

11. ¿Las diferentes áreas de la organización cooperan frecuentemente para generar cambios?
12. ¿Cómo convertir unos empleados corrientes en innovadores extraordinarios?

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Dra. Sandra Piedad Barrera Valbuena- Coordinadora de gestión humana del Hospital Universitario de San José Infantil

1. ¿En qué se basa la ventaja competitiva de la organización?
 - Una ventaja competitiva que tiene la organización y que la hace diferente a las otras es que nosotros hacemos parte de un grupo empresarial y ese grupo empresarial está conformado por el hospital san José centro, por la FUCS, por la administradora hospitalaria san José y el hospital infantil universitario de san José. Tenemos inmersa la parte asistencial con la parte docente y pienso que es una ventaja que bien aprovechada podría contribuir mucho en el tema de la innovación.
2. ¿El hospital tiene identificadas las competencias claves para ser una organización innovadora? Respuesta: Si (pregunta 3 y 4) No (pregunta 5)
 - Si, en el hospital se tienen identificadas las competencias claves para ser una organización innovadora.
3. ¿Cuáles son?
 - Digamos que como tal nosotros tenemos unas competencias organizacionales y dentro de ellas hay una que llamamos Gestión del conocimiento. La innovación se basa en el trabajo en equipo y en el manejo de la información.
 - En el momento no contamos con un coordinador para la gestión del conocimiento, cada uno de los coordinadores de las áreas nos hemos convertido en los líderes de la gestión del conocimiento y por eso creo que en esta institución existen falencias, ya que el conocimiento llega solo hasta un nivel y de ahí hacia abajo no fluye pese a que existen diferentes medios para su difusión.

4. Estas competencias claves para ser una organización innovadora ¿son resultado de un plan estratégico y/o acciones específicas para desarrollarlas o son resultado de la dinámica propia de la empresa?
 - Estas competencias claves para ser una organización innovadora son el resultado de un plan estratégico y de acciones específicas propias de la empresa; previamente establecidas en junta directiva desde que empezó la organización. De hecho, me parece que el proceso se realizó al revés, que la organización primero debió haber dicho “venga esto es lo que queremos trabajar” pero bueno ya se trabajaron de esa manera y por lo tanto son válidas.
5. ¿Existen normas y reglas que permiten el acceso y difusión del conocimiento de los trabajadores?
 - Existe un plan de comunicaciones y en él se encuentran establecidos los diferentes medios de comunicación que tiene la empresa para difundir toda la información y conocimiento, entre esos están el Mera, el correo institucional, el árbol de comunicaciones. En cada uno de ellos existen diferentes normas y reglas.
6. En la generación y gestión del conocimiento ¿Cómo participan los trabajadores en la cultura de innovación?
 - Cultura de la innovación que sea visible como tal, no es visible, pero todo lo que existe ha sido de hecho por los trabajadores. Considero que falta exteriorizarla, pero como tal una cultura de innovación no existe, pero si uno se pone a ver si tenemos trabajadores muy innovadores y eso se ve a través de los diferentes comités y prueba de ellos es por ejemplo cómo trabajamos la acreditación, que mientras en otras instituciones lo que hacen es pagar a otros consultores para que hagan el tema de la acreditación, acá nos ha tocado a nosotros mismos y con nosotros mismos, inventárnoslos.
7. ¿Existe una forma sistemática de recopilar la experiencia de los empleados en manuales?
 - Digamos que todo lo que nosotros hacemos sí está documentado, tenemos manuales, procesos y procedimientos, todos están codificados y puestos en un sistema de gestión de calidad que se llama Mera.
8. ¿Cómo comunica el personal nuevos conocimientos a los tomadores clave de decisiones de manera rápida y exacta?

- A través de reuniones, esa sería la única forma.

9. ¿Cómo participan los clientes internos y externos en los procesos de planeación de la organización?

- Digamos que el direccionamiento estratégico aquí se hace con la participación de todos los terceros de la organización, ésta es una organización hecha exclusivamente por terceros entonces para el direccionamiento estratégico asiste un representante de cada uno de los terceros y asiste un representante también de las diferentes áreas. Clientes externos como tal realmente no se han involucrado, pero si se tienen en cuenta todas las opiniones que se recolectan a través del sistema de los PQR y también las opiniones que los usuarios hacen a través de la asociación de usuarios.

10. ¿La organización se preocupa por aceptar las nuevas ideas? ¿Cómo se evalúan dichas ideas?

- Sí, y de hecho, las ideas se evalúan en comités, a veces uno lleva una idea al comité y de esa idea van surgiendo otras ideas macro las cuales terminan desarrollándose, entonces sí se evalúan en los diferentes comités y de hecho no se desarrolla nada sin que en el comité se de el aval y como decía, como esto es hecho por terceros cada uno pues funcionamos a través de comités pues todo tiene que ser avalado allí para que vayamos en la misma dirección y sino, sería complicado.

11. ¿Las diferentes áreas de la organización cooperan frecuentemente para generar cambios?

- Digamos que sí por lo que funcionamos en comités y pues allí en esos comités se discuten las ideas y, de hecho, pues uno da participación a las áreas antes de implementar cualquier cosa porque son realmente los jefes de las áreas los que saben cómo funciona su área, para donde van y los que dicen si lo que uno va a implementar funciona o no funciona. Entonces a veces le dicen a uno mira no eso no funciona, o dan nuevas ideas. Entonces digamos que sí, que las áreas si cooperan para generar cambios y de hecho siempre las involucramos.

12. ¿Cómo convertir unos empleados corrientes en innovadores extraordinarios?

- Para mí esta es una pregunta difícil porque nosotros hemos hecho muchas cosas y a veces pareciera que la gente se deja envolver en el

día a día o por la dinámica de la institución, por el mismo quehacer de las personas, no da espacio para crear nuevas ideas, creamos nuevas formas de hacer las cosas, pero digamos que el personal de salud pues trabajan en varias partes y lo que hacen es cumplir el horario y ya. Entonces digamos que muchas de las cosas que hemos hecho en innovación ha sido impuesto por grupos y digamos que esa es la forma como nos ha funcionado, pero si yo hago una convocatoria voluntaria para cualquier proyecto es difícil, de 1400 personas que trabajan en esta institución, no creo que se postulen más de 5 y eso que rogándoles.

- El hecho está en que el año pasado, por ejemplo el grupo de ambiente físico hizo una convocatoria para presentar un proyecto de mejora en las prácticas con miras de acreditarnos como hospital verde y sabes cuántos proyectos se presentaron y eso porque la líder estuvo detrás, mire se presentaron 5 proyectos y yo decía no hay derecho de que de 1400 personas sólo se presenten 5 proyectos y eso que está incentivado, hay premios de por medio, hay muchas cosas pero digamos que en ese tema de la innovación es muy complicado y entonces cuando uno propone cosas dicen “ay que cansón, no hay tiempo, hay mucho trabajo” entonces digamos que ahí si realmente estamos pensando cómo hacerlo pero vemos que el día a día se está comiendo a las personas y no las deja ir más allá.
- Es más, hay cosas que son tan evidentes que uno va al área y uno dice “venga, pero esto porque no lo hacen de esta manera si es más fácil” y dicen ay si sabe que no nos habíamos dado cuenta, es que es como la misma dinámica y ya empiezan a hacer las cosas por inercia y entonces no analizan que las cosas se pueden hacer de una forma diferente. Yo siempre digo que la innovación va de la mano con el mejoramiento continuo que es eso que ayer yo hice hoy ya no me sirve y lo que hoy me funcionó ya posiblemente mañana no me funcione, esas personas se quedan ahí y se vuelve un círculo vicioso, yo pensaría que tenemos muchas herramientas, pero esta es una parte para trabajar con mucho esfuerzo.

13. ¿Sobre los 5 proyectos que se presentaron para “¿Hospital verde”, alguno ya se está desarrollando?

- Nosotros debíamos postular el proyecto y era la oficina de ambiente físico quien lo desarrollaba. Se han tomado algunas cosas del

proyecto ganador, pero como tal no se ha implementado en su totalidad. Pienso que eso desmotiva mucho a las personas que postulan sus proyectos y a la final no los tengan en cuenta.

14. ¿En el diseño del plan estratégico de la institución, existe alguna participación de los empleados?

- Si, cuando se formula el plan estratégico de la institución, se cuenta con la participación de la junta directiva, de los coordinadores de las diferentes áreas y los representantes de los terceros y empleados.

15. ¿Cuál es el proceso para que una idea postulada por un empleado llegue a oídos de la directora del hospital?

- Esa idea debe comunicarse en primera instancia al jefe inmediato quien será el encargado de llevarla a comité y exponerla allí.

Dr. Fernando de la Torre- Subdirector financiero y administrativo de Hospital Universitario de San José Infantil

1. ¿En qué se basa la ventaja competitiva de la organización?

- La organización tiene varias ventajas competitivas, una, la principal es que la organización no es una organización aislada, sino que pertenece a un grupo, que está constituido por la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud, el Hospital de San José y el Hospital Universitario de San José Infantil en su parte básica, tiene inversiones en otros segmentos de la salud, que si se necesita relacionaría más adelante. Pero esa estructura, ya nos ofrecería una primera ventaja competitiva, porque el hospital no es solo un centro asistencial, sino que es un hospital universitario, y como tal la idea es que apoye a los estudiantes de la FUCS en sus rotaciones, es decir es una ventaja para la universidad como tal por que es una universidad que en sus facultades de medicina y asistenciales, poseen con dos centros asistenciales para la rotación y practica de sus estudiantes, eso digamos que le da la primera ventaja. Y la segunda ventaja en ese sentido, es que al ser un hospital universitario, es un hospital que promueve la investigación, tiene una serie de programas de investigación y tiene una dimensión que es la de gestión del

conocimiento, que es una de las dimensiones transversales del hospital como tal.

La tercera ventaja competitiva, es que se ha tratado de posicionar en el mercado como un hospital de calidad, tiene lógicamente sus habilitaciones, pero también su certificado de calidad por parte del ICONTEC y ese certificado ya ha sido revisado dos veces después de que no lo otorgaron, y seguimos con nuestra acreditación de calidad. Pensaría que esas son las ventajas competitivas que tiene la institución como tal.

1.1 ¿Cuáles son directamente las instituciones competencia del hospital?

- Todos los hospitales que tienen más o menos un nivel de atención similar y que están dentro del mismo sector geográfico como son por ejemplo el Hospital San Ignacio, que es el hospital de la Universidad Javeriana, los hospitales de Mederi, y hay algunos que están un poquito más alejados pero con los que también hacemos georeferenciación directa como es por ejemplo la Fundación Cardioinfantil, y digamos que también tratamos de compararnos con otros que están enfocados solamente en la parte de prepagada pero que también están dentro del mismo sector. Nosotros somos casi que exclusivamente POS, pero también hacemos comparaciones con medicina prepagada, y lógicamente que tenemos en mente al otro hospital de San José, no somos competencia pero si es referente. También buscamos hacer referenciación con otros hospitales fuera de Bogotá, que están muy bien evaluados desde el punto de vista de calidad como son el Pablo Tobón en la ciudad de Medellín o la clínica del Valle de Lili en la ciudad de Cali.

2. ¿El hospital tiene identificadas las competencias claves para ser una organización innovadora? Respuesta: Si (pregunta 3 y 4) No (pregunta 5)

- Pues yo diría que las tiene identificadas, pero de una manera informal. Yo digamos, que puedo hablar más por la parte financiera. En el área financiera, ha habido que hacer mucha innovación, porque con todos los problemas que ha tenido nuestro sector, desde el punto de vista de flujo de caja, de pago por parte de las EPS, pues si, se ha tenido que montar una serie de estrategias innovadoras para poder garantizar la sostenibilidad financiera del hospital. Entonces se han trabajado una serie de productos financieros que son innovadores como por ejemplo temas de factoring, temas de sesión de contratos, toda una estrategia de integración hacia adelante con EPS, que es un modelo muy innovador; básicamente lo que se ha buscado con la inversiones a través de MEDIMAS que es una integración hacia

adelante que esta institución con el Hospital de San José son pioneras en el mercado colombiano, en hacer una integración hacia delante de una IPS con EPS para mejorar sus flujos de caja; y mejorar los pagos por parte de las EPS. Generalmente lo que se ve en el mercado colombiano, sin integraciones hacia atrás, de EPS que construyen sus propias clínicas, etc etc.

En la parte asistencial, pues también se busca innovación, yo lo veo más por la inversiones que hacemos en equipos, en tratar de buscar programas más innovadores, como por ejemplo tenemos lo de neurocirugía, que es bastante innovador, tenemos un laboratorio de ortopedia infantil en marcha, entonces digamos que hay una serie de inversiones que se buscan para ser innovadores en ciertos servicios de salud.

3. ¿Cuáles son?

- Fueron mencionadas dentro de la pregunta anterior.

4. Estas competencias claves para ser una organización innovadora ¿son resultado de un plan estratégico y/o acciones específicas para desarrollarlas o son resultado de la dinámica propia de la empresa?

- Yo, si creo que tienen una planeación estratégica, además pues todo esto viene aprobado y avalado desde la junta directiva del hospital; no es algo que se improvisa o que a cualquier funcionario se le ocurra y entonces lo implementemos.

Todo esto va dentro de un proceso de planeación, nosotros tenemos dentro de nuestro programa de planeación, el presupuesto de gastos, presupuesto de inversión, y todo como ya dije viene avalado por la junta directiva del hospital.

5. ¿Existen normas y reglas que permiten el acceso y difusión del conocimiento de los trabajadores?

- Yo diría que eso no está muy formalizado. El canal si existe, la gerencia es de puertas abiertas, pero digamos que no esta oficializado en algo como que yo diga, hay un buzón o un correo electrónico donde yo pueda poner una idea innovadora para que se evalúe.

6. En la generación y gestión del conocimiento ¿Cómo participan los trabajadores en la cultura de innovación?

- A estas alturas, porque nosotros consideramos ya tenemos una operación madura, digamos que hay mucho empoderamiento en los

funcionarios, y aquí un poco la política es que cada quien haga su trabajo de una forma responsable, sin tener que tener al policía encima todo el tiempo. Entonces en ese sentido, lógicamente que se esta mirando resultados, pero si se espera que los funcionarios tengan autonomía en la realización de su trabajo como tal con unas directrices que también vienen desde la junta directiva del hospital.

Pero digamos que una vez que el funcionario se ha incorporado a su actividad, se pide que lo haga de una forma autónoma, y pues, ahí digamos que si es creativo y reconociendo que esa persona es quien más sabe de su proceso, se escucha como es que se hace ese proceso, lógicamente se hace la revisión antes de la aprobación. Pero en los procesos del hospital, digamos que son creados y generados por los mismos funcionarios quienes lo ejecutan, en ese sentido ahí se les deja que puedan innovar, que sean creativos etc, etc, y que ellos miren cual es la mejor solución para poder atacar un determinado problema, o algún tipo de asunto de gestión que se deba resolver; y el funcionario hace la propuesta y lógicamente se hace una revisión y aprobación del proceso como tal.

7. ¿Existe una forma sistemática de recopilar la experiencia de los empleados en manuales?

- Yo diría que, más que todo, tendría que ver en la entrega de los cargos, pero que exista un documento donde un trabajador diga, “es que yo sé cómo es esto” “yo sé cómo se hace” no. Queda documentado en los procesos

8. ¿Cómo comunica el personal nuevos conocimientos a los tomadores clave de decisiones de manera rápida y exacta?

- Como nosotros estamos en procesos de calidad permanentes, siendo calidad un tema recurrente, entonces esos proceso de calidad son los que nos exigen que también haya permanentemente planes de mejora, entonces se identifican las debilidades, que muchas veces debilidades vienen identificadas por el ente acreditador, en este caso el ICONTEC, entonces ellos nos pasan una serie de hallazgos que encuentran en las visitas, hay una serie de fortalezas que quedan plenamente documentado, y a través de ese documento empiezan a hacerse una serie de reuniones de la acreditación en donde se comienzan a plantear una serie de planes de mejora, y en esos planes de mejora la idea es que los funcionarios plasmen sus ideas creativas y enriquecedoras para poder llevar a cabo estos planes de mejora. Esos planes de mejora están monitoreados por todas las subdirecciones y la dirección general, y una vez que este avalado se

le presenta a consideración de la junta directiva y ellos toman la decisión final.

8.1 ¿Hay alguna conceptualización de la diferencia de mejora continua e innovación?

- No, no se tienen identificado las mejoras continuas y que podría ser innovación

9. ¿Cómo participan los clientes internos y externos en los procesos de planeación de la organización?

- Yo diría que los clientes internos, participan exponiendo las dificultades que tienen, con base en las dificultades que tienen, entonces la gerencia y las altas instancias administrativas miran que es lo que deben planear y hacen la priorización de las actividades.
- Los clientes externos también participan, pues porque nosotros digamos tenemos lo cuadros de mando con las EPS, es decir hay unas reuniones programadas donde se hace retroalimentación sobre el servicio que estas EPS están recibiendo por parte del hospital, eso por una parte. Por otra parte, hay una serie de comités, de historias clínicas, donde se miran los casos de los pacientes y se evalúan como se puede mejorar y de ahí también sale una serie de planes de mejora que se incorporan en el global de la organización. Además de eso, tenemos asociación de usuarios, tenemos buzones de PQR's, entonces hay una serie de información que se recolecta por nuestros grupos de interés externos, para poder justamente desde el punto de vista de la calidad.
También, hay para proveedores, donde exponen sus requerimientos

10. ¿La organización se preocupa por aceptar las nuevas ideas? ¿Cómo se evalúan dichas ideas?

- Sí

11. ¿Las diferentes áreas de la organización cooperan frecuentemente para generar cambios?

- Si, ese es un tema que se ha venido trabajando porque al principio era muy difícil porque había mucho recelo entre áreas. Pero la ideas desde la alta gerencia ha sido modificar la cultura organizacional, y dentro de esa cultura se hace conciencia para que se trabaje en equipo, no es un trabajo individual. Y en ese sentido hay un

mejoramiento entre las áreas y las actividades que realizan para facilitar el trabajo.

12. ¿Cómo convertir unos empleados corrientes en innovadores extraordinarios?

- Yo creo que si hay que empoderar, pero empoderar con control. Y lo otro es generar espacios de flexibilidad para que el empleado tenga espacios en los que pueda crear y pensar en qué es lo que tiene que hacer y cómo puede mejorar. Muy importante el tema de capacitación para los empleados y la oportunidad de referenciarse con otros, para poder conocer qué es lo que está pasando por fuera de la institución para lograr innovar.

Dra. María Victoria Vanegas Martínez - Subdirectora médica de Hospital Universitario de San José Infantil

1. ¿En qué se basa la ventaja competitiva de la organización?

- La ventaja competitiva fundamental de nosotros radica en el talento humano. Lo otro son la innovación en los procesos de contratación, tenemos un modelo innovador en eso, en cuanto a los procesos.
- Estamos haciendo procedimientos que no se hacen en otros hospitales, específicamente quirúrgicos y el enfoque en los niños

2. ¿El hospital tiene identificadas las competencias claves para ser una organización innovadora? Respuesta: Si (pregunta 3 y 4) No (pregunta 5)

- Pues nosotros tenemos dentro de nuestro mapa de procesos, dentro de nuestros pilares la innovación como algo transversal, es decir esta en todos los servicios; no es algo que tengamos un área de innovación, como está establecido en otras partes, sino que está inmerso dentro de cada uno de los procesos.
- Se tangibiliza al estar dentro de toda la parte estratégica del hospital, es decir en el mapa estratégico. Antes lo teníamos dentro de la telaraña estratégica, como algo aparte, como uno de los pilares del templo estratégico, sin embargo paso a ser ahora algo transversal, es decir paso a ser la base del templo estratégico, entonces todos los funcionarios que entran al hospital deben tener una inducción dentro de la parte de planeación estratégica y ahí estaría inmerso esto.

2.1 ¿Existen normas o reglas que permitan el acceso o difusión del conocimiento de los trabajadores?

- Si, nosotros tenemos uno dentro de la telaraña estratégica, que es la generación y gestión del conocimiento, en esta parte lo tenemos centrado fundamentalmente en la parte de investigación, en la parte de docencia y en la parte de extensión, pero con todos los nuevos planteamientos que se han hecho va a pasar esta parte de gestión del conocimiento a ser transversal igual que la innovación, porque no podemos tener algo que solo se centre en educación médica o investigación; porque la gestión del conocimiento es transversal a todos, cada una de las áreas genera conocimiento, mirar cómo se está generando, como se está guardando, ver si se tiene manuales, o ver como se está evidenciando esa generación del conocimiento dentro de cada una de las áreas.

2.2 ¿El hospital como tal tiene grupo de investigación?

- Sí, tenemos varios grupos avalados por el hospital, unos son propios de acá y otros son del hospital San José. Tenemos 11 grupos de investigación avalados por el hospital y de esos pues todos avalados por Colciencias.

2.3 ¿Hay un gestor del conocimiento?

- En la parte de educación médica, la Dra. Andrea Betancourt.

3. ¿Cuáles son?

- Fueron mencionadas dentro de la pregunta anterior.

4. Estas competencias claves para ser una organización innovadora ¿son resultado de un plan estratégico y/o acciones específicas para desarrollarlas o son resultado de la dinámica propia de la empresa?

-

5. ¿Existen normas y reglas que permiten el acceso y difusión del conocimiento de los trabajadores?

- En la parte de generación del conocimiento sí, es decir para todas las publicaciones, los artículos. Eso sí lo tenemos bien claro. Lo que no tenemos es la que la gente tenga inmerso que la generación del conocimiento es en todas partes, es decir lo que se queda en cada una de sus áreas.

6. En la generación y gestión del conocimiento ¿Cómo participan los trabajadores en la cultura de innovación?

- Como en la participación de los procesos, es decir si existe algún proceso que ellos quieran cambiar esta la opción que ingresen, hagan

los cambios, participen en los comités, cómo se pueden hacer; y se pueden aprobar e ingresar dentro de los procesos de la institución, así como las guías, y los manuales. Ellos tienen acceso a aportar ideas o los proyectos que ellos tengan y crean que pueden servir.

7. ¿Existe una forma sistemática de recopilar la experiencia de los empleados en manuales?

- Lo que les decía, si los funcionarios contribuyen a un proceso, a las guías, a los protocolos, eso todo queda en el sistema de información. Lo que queremos hacer es hacerlo transversal, por eso, para que cada uno en su manera aporte, quede plasmado como se ha recolectado la información, de la generación de información.

8. ¿Cómo comunica el personal nuevos conocimientos a los tomadores clave de decisiones de manera rápida y exacta?

- Depende del área donde este, pues tiene que hacer la presentación con el coordinador del área, y esto se puede presentar en los diferentes comités o reuniones que tengamos para evaluar los proyectos que se pueden o no aprobar.
- Las ideas o los cambios que se quieran generar, deben canalizarse con el coordinador de cada área y de ahí se va a presentar en el comité correspondiente o se presenta de una vez como un proyecto y se discute en el comité de dirección o en la junta directiva y de ahí se toma la decisión

9. ¿Cómo participan los clientes internos y externos en los procesos de planeación de la organización?

- Nosotros tenemos planeación estratégica, es decir hacemos reuniones con todos, con los jefes de cada uno y representantes de absolutamente todas las áreas; y después eso pasa a la junta directiva y al consejo.
- Los clientes externos, considerando la FUCS como tal pues se hace la planeación de todas las rotaciones, en conjunto con nosotros.
- Para los clientes como aseguradoras, EPS y usuarios, nosotros tenemos una asociación de usuarios y un comité externo dentro de las investigaciones, entonces ellos también estarían inmersos en eso. Con las EPS tenemos reuniones frecuentes, en los cuadros de mando donde estamos haciendo esta parte de la gestión, canalizándolos a

través de compras, contratación etc. y el representante de ahí va a la planeación estratégica

10. ¿Las diferentes áreas de la organización cooperan frecuentemente para generar cambios?

- Si, por ejemplo con la parte de acreditación tenemos grupos primarios y unos grupos de autoevaluación, y todos pertenecen a un grupo o al otro. Se hacen evaluaciones del desempeño independiente de como sea la contratación, y todos deben cumplir con las normas que han sido establecidas.

11. ¿Cómo convertir unos empleados corrientes en innovadores extraordinarios?

- Yo creo que lo importante es que ellos se den cuenta, primero que es innovación y que ellos estén innovando constantemente en lo que están haciendo, no irse más allá, sino en su diario vivir. Que tengan la formación de cultura, de cómo voy a hacer esto mejor y que idea tengo sobre esto.

12.1 ¿Hay algún indicador de innovación?

- No, no tenemos ningún indicador

12.2 ¿Dentro de los procesos del hospital, de pronto se presentan resultados de innovación?

- Estamos haciéndolo ahora por la página web, en un ícono de ¿qué estamos haciendo de nuevo?
Comunicaciones está mirando que se esta haciendo diferente, que resultados diferentes estamos teniendo, que estamos haciendo diferente frente a otras instituciones etc.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CULTURA DE INNOVACIÓN BASADO EN CULTURA ORGANIZACIONAL

ÁREA: Asistencial: _____ Administrativa: _____

NOMBRE ÁREA: _____

PROFESIÓN: Médico Residente___ Médico Interno___ Médico general___ Médico especialista___

Enfermera profesional___ Enfermera auxiliar___ Terapeuta-paramédico___
Instrumentador QX. ___ Camillero ___ Auxiliar laboratorio ___ Auxiliar de apoyo
diagnóstico ___ Técnico radiología ___ Administrador___ Auxiliar administrativo___
Secretaria-recepcionista___ Profesional___ Ingeniero ___ Otro___ (cual)

ANTIGÜEDAD: 1. Menos de un año___ 2. Entre un año y 3___; 2. Entre 4 y 5
años___; 3. Más de 5 años_____

GÉNERO: F___ M___

1. Características principales	Actual	Preferido
A. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas comparten mucho de ellos mismos.		
B. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. Las personas están dispuestas a sobresalir y tomar riesgos.		
C. La organización está muy orientada a los resultados. Una preocupación principal es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí y orientadas al logro.		
D. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.		
Total	100	100
2. Liderazgo organizacional	Actual	Preferido

A. Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica la tutoría, ser facilitador y el crecimiento.		
B. Generalmente se considera que el liderazgo en la organización es muestra de emprendimiento, la innovación o la toma de riesgos.		
C. Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica un punto de enfoque con sentido, enérgico y orientado a resultados. El liderazgo en la organización es considerado generalmente agresivo y enfocado a los resultados.		
D. Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica coordinación, organización o eficiencia fluida. El liderazgo en la organización es considerado generalmente para ejemplificar la coordinación, organización o mejorar la eficiencia.		
Total	100	100
3. Estilo Administrativo	Actual	Preferido
A. El estilo administrativo se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la organización.		
B. El estilo administrativo se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad, y la singularidad.		
C. El estilo administrativo se caracteriza por la competitividad, la alta demanda, y el logro de difícil conducción.		
D. El estilo administrativo se caracteriza por la seguridad en los puestos de trabajo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
Total	100	100
4. Unión de la organización	Actual	Preferido
A. El elemento que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutuas. El compromiso con la organización es alto.		
B. El elemento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C. El elemento que mantiene unida a la organización es el énfasis en el desarrollo y el cumplimiento de metas.		

D. El elemento que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener la organización en marcha fluida es importante.		
Total	100	100
5. Énfasis estratégico	Actual	Preferido
A. La organización enfatiza el desarrollo humano. Se mantienen la alta confianza, la apertura y la participación.		
B. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C. La organización enfatiza el desarrollar acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos por etapas y ganar espacios en los mercados es algo dominante.		
D. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones fluidas son importantes.		
Total	100	100
6. Criterio de éxito	Actual	Preferido
A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso del empleado y la preocupación por la gente.		
B. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Es un producto líder e innovador.		
C. La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y adelantarse a la competencia. El liderazgo competitivo es clave en el mercado.		
D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas. La entrega confiable, la programación fluida y la producción de bajo costo son críticas.		
Total	100	100

Fuente: Cameron y Quinn (2006) traducción propia