

Propuesta de un sistema de construcción de cultura organizacional para Colombiana de Trasplantes S.A.S.

Juliana Valentina Gil Gutiérrez ^{1*}, María Malo Peniche ²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: julianagil@javeriana.edu.co

Abstract: The objective of this research is to design a proposal for an organizational culture construction system for Colombiana de Trasplantes SAS, which is based on the business practice of Administration by Values proposed by the authors Blanchard and O'Connor and the Gun Ho! model, whose purpose is to foster commitment to a mission and shared values, through a cyclical process made up of 3 phases. The data collection tools used for this research were the academic databases Ebcohost and WoS, which made it possible to find validated quantitative organizational culture diagnostic instruments, to choose the most appropriate for the organization. After that, the chosen instrument was applied to the workers, called the analysis of the organizational culture diagnostic scale (EDCO), whose results allowed to determine the type of culture characteristic of Colombiana de Trasplantes SAS, having as theoretical bases the Cameron model and Quinn (1999), where it was found that the dominant culture is of the Clan type with a tendency to be of the Hierarchical type.

Keywords: Organizational Culture, Administration by Values, Cultural Transformation, Organizational Culture Construction System.

Resumen: El objetivo de esta investigación es diseñar una propuesta de un sistema de construcción de cultura organizacional para la empresa Colombiana de Trasplantes S.A.S, el cual está basado en la práctica empresarial de la Administración por Valores planteada por los autores Blanchard y O'Connor y el modelo ¡Gun Ho!, cuyo fin es fomentar el compromiso con una misión y unos valores compartidos, a través de un proceso cíclico compuesto por 3 fases. Las herramientas de recolección de datos utilizadas para esta investigación fueron las bases de datos académicas Ebcohost y WoS, las cuales permitieron encontrar los instrumentos de diagnóstico de cultura organizacional cuantitativos validados, para escoger el más adecuado para la organización. Posterior a eso, se aplicó a los trabajadores el instrumento escogido, denominado análisis de la escala de diagnóstico de cultura organizacional (EDCO), cuyos resultados permitieron determinar el tipo de cultura característico en Colombiana de Trasplantes S.A.S, teniendo como bases teóricas el modelo de Cameron y Quinn (1999), en donde se encontró que la cultura dominante es de tipo Clan con tendencia a ser de tipo Jerárquico.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Administración por Valores, Transformación Cultural, Sistema de Construcción de Cultura Organizacional.

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

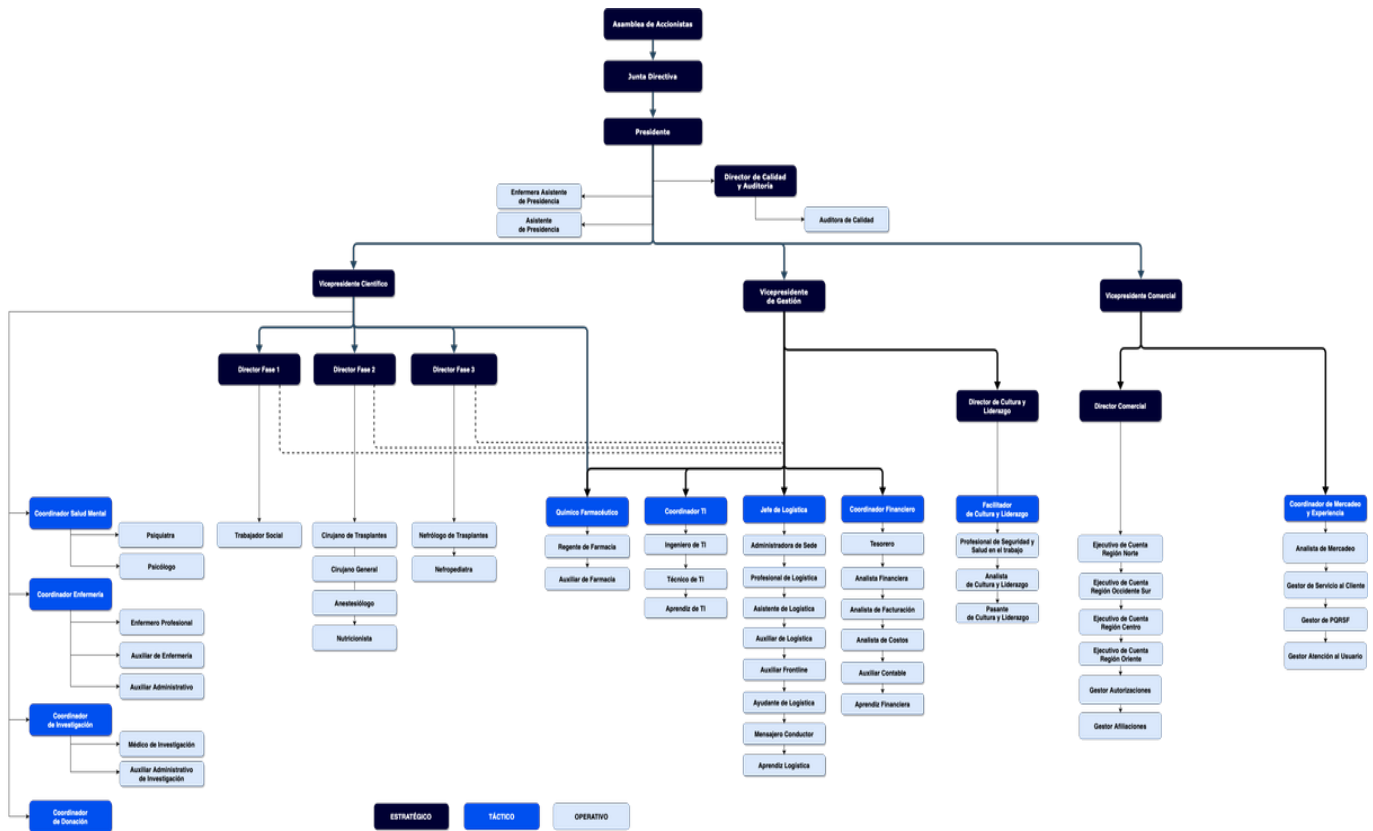
1 1. Dimensión de la Entidad

Colombiana de Trasplantes SAS es una institución prestadora de servicios de salud (IPS) nacional y privada, cuyo principal objetivo es brindar atención médica especializada a pacientes con insuficiencia de órganos susceptibles a trasplante. Entre sus servicios ofrecidos se encuentran servicios quirúrgicos, clínicos y complementarios. La empresa cuenta con más de 17 años de experiencia en el sector de la salud en el país y con profesional calificado de diversas áreas de la medicina dispuestos a ofrecer un servicio integral de salud que garantice una mejoría en la calidad de vida de sus pacientes. Actualmente, prestan sus servicios en 4 ciudades de Colombia, en las sedes de Bogotá, Rionegro, Armenia y Barranquilla, y próximamente se abrirá una sede en la ciudad de Cali.

El proceso de trasplantes de la compañía se divide en 3 fases respectivamente. La fase número 1 se desarrolla en todas las actividades previas al trasplante, como la consulta con salud mental, entrevista con enfermería, exámenes de laboratorio, consulta con el nefrólogo y el cirujano de trasplantes, junta médica, entre otros. La fase número 2 se refiere a la cirugía de trasplante que se desarrolla en el Hospital Universitario Mayor Méderi (Bogotá), Clínica Portoazul (Barranquilla) y Clínica Somer (Rionegro). La tercera fase es el control postrasplante, que incluye consultas y toma de medicamentos, los cuales inician después del día 31 o 91 de la operación.

La empresa se considera de tamaño mediano, contando con 98 empleados de nómina que se dividen en personal asistencial y administrativo. El tipo de estructura organizacional de Colombiana de Trasplantes es jerárquica, en la cabeza del organigrama se encuentra la asamblea de accionistas, la junta directiva y el presidente; quien está a cargo de 3 vicepresidencias; La Vicepresidencia Científica a cargo del Director de Fase 1, Director de Fase 2, Director de Fase 3, Coordinador de Salud Mental, Coordinador de Enfermería, Coordinador de Investigación, Coordinador de Donación y Químico Farmacéutico. La Vicepresidencia de Gestión, a cargo del Coordinador de TI, Coordinador de Logística, Coordinador Financiero, Director de Cultura y Liderazgo y a su vez el Químico farmacéutico. Por último, la Vicepresidencia comercial, a cargo del Director Comercial y el Coordinador de Mercadeo y Experiencia.

Ilustración 1: Organigrama de Colombiana de Trasplantes



Fuente: Documentos internos de Colombiana de Trasplantes (2021)

Los principales competidores de Colombiana de Trasplantes SAS son las diferentes IPS trasplantadoras de riñón e hígado del país, entre las cuales se destacan: La Fundación Santa Fé de Bogotá, Fundación Hospital de la Misericordia, Fundación ABOOD Shaio, Sociedad de Cirugía de Bogotá, Clínica Reina Sofía, clínica de Marly, Hospital Universitario San Ignacio, Hospital Pablo Tobón Uribe de Medellín, Fundación Valle del Lili de Cali, entre otros. La actividad económica de la salud tuvo una tasa de crecimiento anual del 3.4 % en el 2020, una de las más altas de las diferentes actividades económicas y una contribución al valor agregado del 0.5%. Más en específico las actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales tuvieron una participación del 0.2% y una contribución de 0.5%. (Dane, 2020). En cuanto a su participación en el mercado, Colombiana de Trasplantes SAS ocupa el 19% de mercado nacional en Trasplante Renal y el 1,6% del Trasplante Hepático. (INS, 2019)

En relación con el diagnóstico realizado en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Anexo1), se pudo evidenciar que entre las mayores amenazas que impacta a la empresa Colombiana de Trasplantes es el bajo potencial de crecimiento de donantes, la falta de información acerca de la donación de órganos y tejidos por parte de la población colombiana, así como las creencias y mitos alrededor de esta práctica, que afecta directamente la prestación del servicio y los ingresos de la organización. Según El Ministerio de Salud (2020) en Colombia, la población donante ha disminuido a un total aproximado de 8.7 donantes por millón de población, de igual forma también se evidencio una disminución de trasplantes en el país, debido a la llegada del nuevo coronavirus SARS-CoV-2, en el año 2020 tuvo un decrecimiento del 42% (Min de Salud, 2020).

De otro lado entre las oportunidades que tiene la empresa se encuentran las barreras de entrada altas de tipo legales y de necesidades de capital que le permiten una mayor participación en el mercado, los avances tecnológicos existentes, la regulación de la actividad a través de la ley 1805 de 2016 y la difícil consecución de sustitutos dada la especificidad del servicio ofertado.

Referente al análisis interno realizado, a través de la matriz de Evaluación de Factores Internos (anexo 2), se pudo establecer que entre las fortalezas que permiten destacar a la empresa se encuentran la participación del 20% en el mercado nacional y más del 50% en Bogotá, la calidad del servicio, la competitividad de sus profesionales, la amplia cobertura geográfica a nivel nacional y la experiencia en el trasplante de riñón e hígado.

Como debilidades que tiene la empresa está la falta de una imagen de marca fuerte, pocos convenios con las EPS, una estructura organizacional rígida y jerarquizada, mejoras en la comunicación interna entre áreas, ausencia de la medición del desempeño y la obsolescencia del método de medición de la cultura de la organización.

1.2. Dimensión del área de practica

La Dirección de Cultura y Liderazgo (Área de Recursos Humanos) se creó en el año 2016, haciendo parte de la Vicepresidencia de Gestión. Los procesos de Recursos Humanos previo a su creación lo realizaban diferentes áreas y externos. El área financiera se encargaba de realizar la nómina, el área de Logística realizaba el proceso de selección y reclutamiento de personal, así como también procesos administrativos como el pago de capacitaciones, y el Vicepresidente de Gestión manejaba los contratos y la gestión documental. Actualmente, el área está compuesta por 6 trabajadores, liderados por la Directora de Cultura y Liderazgo; Katherine Varón. Seguido del director se encuentra el Facilitador de Cultura y Liderazgo, la Analista del área, el Practicante universitario, el Aprendiz de Seguridad y Salud en el Trabajo, y la Auditora de Calidad/Profesional de Seguridad y Salud en el Trabajo, quien es compartida con el área de Calidad. El objetivo principal del área es ser una parte estratégica del negocio, permitiendo a través del talento que posee la organización, alcanzar los objetivos y metas, garantizando la sostenibilidad y la productividad de largo plazo, por medio de un adecuado liderazgo, gestión por competencias y creación de una cultura basada en los valores y pilares organizacionales.

Entre los principales procesos y procedimientos del área de Cultura y Liderazgo, se encuentra la planeación del talento humano (registro de la cantidad de personal a reclutar para cubrir las necesidades de talento según proyección de atención de consulta externa y operación general de la organización), realizar la gestión por competencias (perfiles del cargo por competencias y descripción), reclutamiento y selección de personal, contratación, inducción y reintroducción (carnetización, entrega dotación y sello para el área asistencial), capacitación y desarrollo, programas de bienestar para a través de estrategias y actividades que incentiven la integración, el equilibrio y la calidad de vida entre lo laboral y lo personal, la sana convivencia, la salud, la seguridad y la felicidad entre los trabajadores y sus familias, Clima Laboral, Cultura Organizacional, Liderazgo entre otros.

Los procesos del área se dividen en 3 (estratégicos, tácticos y operativos). Los procesos estratégicos como el liderazgo, la cultura, políticas y normas, la gestión del cambio, la humanización, la compensación salarial y el diseño organizacional, son ejecutados y diseñados por la Directora de Cultura y Liderazgo. Los procesos tácticos, como el reclutamiento y selección, inducción, capacitación y desarrollo del talento, son ejecutados por el Facilitador de Cultura y Liderazgo. Por otro lado, los procesos operativos como afiliación, archivo de hojas de vida, registro de novedades y pago de nómina, son ejecutados por la analista del área, en ayuda con el practicante universitario.

Dentro de las estrategias del área para el año 2021 (Anexo 4) se encuentra: lograr una cultura orientada al resultado y a las personas (Equipos de alto rendimiento), lograr una cultura administrada por valores organizacionales (Clima organizacional seguro y saludable), lograr un adecuado desarrollo de la competencia digital en los trabajadores (Transformación digital) y por último, incentivar espacios de creatividad e innovación para la mejora de procesos y estrategias que brinden sostenibilidad al negocio en un largo plazo.

1.1.3 Diagnóstico del área

Por otro lado, en el ejercicio del análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Anexo 2), se pudieron determinar las principales debilidades y fortalezas del área de Cultura y Liderazgo. En cuanto a las fortalezas del área se encuentra una alta satisfacción laboral (88%), en comparación con las empresas del sector. Así como también una alta calidad percibida de los trabajadores el servicio, con un 98% de aprobación, según la encuesta de satisfacción de los pacientes, realizada en el 2020, lo que se apoya en el desarrollo de capacitaciones periódicas, reuniones transversales y el desarrollo de reuniones con el equipo de área, con el fin de proponer y fijar actividades que mejoren los procesos de la organización.

Entre las debilidades del área de Cultura y Liderazgo se evidencia que el poco tiempo de creación de esta y el crecimiento exponencial que ha tenido la organización en los últimos años, que generan que procesos estratégicos como la medición del desempeño, diagnóstico de cultura organizacional y el clima laboral requieran de un ajuste o mejora, con el fin de evitar dificultades en

los procesos propios de la misión de la organización y la toma de decisiones que apunten a la consecución de las metas organizacionales.

Entre los procesos que requieren un impulso importante para dar viabilidad a la consecución de metas es el diagnóstico y medición de cultura organizacional, dado a que el reto de la empresa está focalizado en acercarse a las necesidades del mercado a través del cumplimiento de metas estratégicas centradas en la competitividad, el crecimiento y la participación en el mercado. Actualmente, Colombiana de Trasplantes S.A.S. utiliza un método de medición de la cultura de la organización a través de grupos o equipos focales y entrevistas individuales, que dado al crecimiento que ha tenido en los últimos años la empresa se queda corta en sus resultados, toda vez que estos están basados en una medición cualitativa, sesgada y con poca profundización de los temas, puesto que este tipo de metodologías no apoyan la participación sincera en muchos casos y no siempre tienen la motivación adecuada.

Lo anterior, genera resultados poco contundentes y oportunos para la alta dirección y la toma de decisiones estratégicas, provocando la necesidad de buscar en diferentes fuentes y bases de datos académicas, instrumentos de diagnóstico de cultura organizacional cuantitativos, con el objetivo de poder escoger el más adecuado para la empresa, aplicar el instrumento de medición de cultura organizacional escogido a fin de tener una caracterización de la cultura institucional actual que permita determinar el tipo de cultura organizacional y finalmente diseñar una propuesta de un sistema de construcción de cultura organizacional basado en la práctica empresarial de la Administración por Valores.

En este aspecto el reto es importante, dado a que no solo se genera la necesidad de implementar un instrumento de medición ágil y cuantitativo que determine el tipo de cultura que posee la empresa, sino de desarrollar programas y políticas para las metas propias de la organización donde el área de Cultura y Liderazgo juega un papel vital dada la función de staff que tiene en la organización.

La medición del desempeño se constituye en otro reto importante para el área y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo que a la fecha no ha podido consolidarse ya que los directivos no la encuentran necesaria en el impacto estratégico de la organización y como consecuencia esto impide la medición del nivel de competitividad que tiene la empresa actualmente, donde a corto plazo el reto es poder llevar a cabo la medición y diagnóstico de los indicadores que faltan por implementar, con el fin de poder obtener una acreditación en sus procesos.

La necesidad de mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de la organización constituye otro desafío para la misma, entendiéndose que la mejora en esta habilidad apoya la disminución de errores en el momento en el que deban realizar procesos conjuntos. Finalmente, se requiere de mejora en cuanto al desarrollo de liderazgo de algunos cargos directivos de la organización para poder gestionar al personal a cargo desde la motivación y el compromiso al cumplimiento de las metas y objetivos en común.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, Colombiana de Trasplantes, realiza la medición de su cultura organizacional por medio de grupos focales y entrevistas individuales de manera cualitativa. Los grupos focales tienen ciertas desventajas en su aplicación para el diagnóstico de la cultura organizacional, principalmente porque puede ser más difícil analizar los datos y compararlos entre subgrupos, además los participantes pueden ser reacios a expresar sus verdaderos sentimientos u opiniones frente al grupo, creando de esta forma un sesgo para el evaluador. En cuanto a las entrevistas individuales, no es un método muy efectivo teniendo en cuenta el tamaño de la organización, debido a que requiere más tiempo y recursos que otros métodos y al igual que los grupos focales, es un reto analizar y comparar entre diferentes grupos de entrevistados. (EMpower, s.f.).

Estos métodos no permiten la cobertura máxima de la profundidad de los temas que se desean evaluar, tales como conocer cómo las personas perciben la empresa y se identifican con ella para la toma de decisiones y la realización de acciones encaminadas a reafirmar el enfoque hacia el cliente, la creación de una identidad, la congruencia entre el discurso directivo y las acciones percibidas por los colaboradores, si lo que se está realizando hoy en día realmente está permeando a los trabajadores o si es necesario cambiar las acciones y estrategias que se implementan, entre otras. Factores tales como el aumento del número de trabajadores de manera exponencial y las nuevas metas estratégicas de la organización, hacen necesario cambiar el método y la herramienta de medición de cultura organizacional, por una más efectiva, con mayor grado de validez y acorde con el tamaño de la organización, con el fin de que pueda ser aplicada a la totalidad de trabajadores y de igual forma mida el rendimiento individual y colectivo de la empresa.

En consecuencia, el problema actual de Colombiana de Trasplantes S.A.S. consiste en generar un sistema de construcción de cultura organizacional, que para este estudio se ha basado en la práctica empresarial de la Administración por Valores, donde la búsqueda en diferentes fuentes y bases de datos académicas de instrumentos de diagnóstico de cultura organizacional de tipo cuantitativo, sean implementados para determinar el tipo de cultura organizacional de la empresa y las características de esta.

3. ANTECEDENTES

Diferentes autores han definido la cultura organizacional como un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta de los trabajadores de una organización y definen de igual forma la personalidad de esta. Sin embargo, hay que tener presente que no hay culturas ni buenas ni malas, lo que si es cierto es que existen algunas ventajas y desventajas dependiendo del tipo de cultura dominante en una organización. Es por esto por lo que en los últimos años ha tomado mayor relevancia el diagnóstico y medición de cultura organizacional, puesto que esto puede suponer una ventaja competitiva para la empresa, al generar una diferenciación sostenible en el mercado y difícil de imitar, esto debido a que la cultura organizacional está directamente relacionada con la ejecución de la estrategia y el logro de resultados.

La cultura organizacional ha recibido una atención especial desde que el concepto fue propuesto por académicos estadounidenses hace cuatro décadas. Los académicos y gerentes han llegado al consenso de que la cultura organizacional es la competencia central de una organización y en el hecho de que afectará la efectividad de los trabajadores individuales, los grupos y la organización en su conjunto. (Mesfin, Woldie, Adamu y Bekele, 2020)

La empresa Colombiana de Trasplantes S.A.S. a través del área de Presidencia, se fijó para el año 2021 cuatro metas estratégicas alineadas con su visión organizacional y sus valores corporativos, que permitan mejorar su crecimiento, su participación en el mercado y su competitividad. Las cuatro metas fijadas buscan una cultura que este orientada a los resultados por medio de comunicaciones estratégicas que incentiven el logro de metas. Una planeación estratégica en todos los procesos de las diferentes áreas que componen la organización y un control de las actividades orientadas al resultado estratégico. Una cultura de creatividad en donde se comparten ideas sin temor a ser juzgados, con el fin de lograr los resultados estratégicos propuestos. Y finalmente una transformación digital, con trabajadores competentes, capaces de administrar procesos con ayudas digitales.

Desde el año 2017, Colombiana de Trasplantes S.A.S. implementó la técnica de grupos focales y entrevistas individuales para la medición de cultura organizacional con el objetivo de permitir la interacción de los trabajadores y la generación de información acerca de la vivencia de la cultura dentro de la empresa; esta técnica de investigación cualitativa evalúa los comportamientos comunes en el ambiente laboral que ayudan a la construcción de un diagnóstico para la presidencia de la empresa y el área de Cultura y Liderazgo. Lo anterior, con miras a que se diseñe una estrategia y plan de trabajo que logre los comportamientos deseados en los trabajadores de manera transversal.

La encuesta estaba estructurada por medio de preguntas abiertas, que estaban orientadas a conocer principalmente como los trabajadores entendían la cultura organizacional, si consideran que se aplican los valores organizacionales dentro de la empresa (respeto, hospitalidad y excelencia) y cuales creían que eran las principales debilidades de la cultura organizacional, dentro de las cuales sobresalían respuestas tales como “No pensar en colectivo, sino individualistas”, “Mirar las debilidades del otro y exaltarlas y no las propias”, “No ser autocríticos”, “Resultados solo por cumplir con el mínimo”, “Trabajar por trabajar”, “No vamos más allá de lo que tenemos que hacer”, “Los procesos no son concretos, están muy abiertos” y “Temor al superior”. (Documentos internos de Cultura y Liderazgo, 2017)

En razón a los resultados antes mencionados se genera la necesidad de diseñar un sistema de construcción de cultura que permita cumplir las nuevas metas estratégicas definidas por la presidencia de la organización, en donde la medición de cultura organizacional a través de una herramienta cuantitativa va a permitir la toma de decisiones y la ejecución correcta de estas estrategias. El área de Cultura y Liderazgo, teniendo un panorama de la situación actual en la cultura de Colombiana de Trasplantes SAS, debe servir de apoyo para poder interiorizar y comunicar a los trabajadores y a los líderes la misión organizacional para poder trabajar hacia las metas estratégicas.

Para lograr estas metas estratégicas, se requiere de un sistema de construcción de cultura organizacional basado en la práctica empresarial de la Administración por Valores, que pueda

generar el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Para poder llevar a cabo esta transformación, es necesario realizar en primera instancia un diagnóstico de la cultura, para determinar cuál es la situación actual con relación a la práctica de los valores y comportamientos deseados. Se podrá determinar la brecha que existe y escoger la mejor estrategia para alcanzar el estado deseado (cultura ideal) identificando la línea base. (Guevara, 2017). De acuerdo con Grant, Michelson, Oswick y Wailes (2005), la transformación cultural se trata de un proceso flexible, combinado y de doble entrada, con cierto significado de negociación al intentar modificar los elementos propios de la cultura, como por ejemplo las actitudes y comportamientos propios de la persona, las reglas, las condiciones o finalidades de un sistema. (Vesga, Rubiano, Aponte, et al, 2020). Hoy en día existe un amplio número de investigaciones y herramientas publicadas en torno a la medición y diagnóstico de la cultura organizacional, a partir de métodos cualitativos, cuantitativos y mixtos, los cuales han sido evaluados y aplicados a un sinnúmero de organizaciones de diferentes sectores económicos, países y tamaños.

Los autores Ken Blanchard y Michael O'Connor, propusieron un modelo llamado "Administración por valores" el cual está enfocado hacia el logro del éxito de las organizaciones mediante aportes que han permitido introducir cambios a la cultura organizacional, efectuar el análisis del comportamiento humano y promover la práctica de la ética y los valores de los líderes, gerentes y colaboradores que conforman las organizaciones. Dicha práctica motiva a establecer un alto compromiso de todos los miembros que redundan en buenos resultados para las compañías y se constituye en una herramienta útil para la dirección, gerencia, liderazgo y gestión del talento humano (Ladino, 2020). Esta herramienta es un excelente modelo que genera grandes aportes, que inducen a la transformación cultural de una organización, por medio del análisis del comportamiento humano, al promover la exigencia del buen desempeño de todos los integrantes. Este modelo ha sido aplicado en empresas tanto públicas como privadas de diferentes sectores económicos, cuyos aportes y resultados han permitido reconocer los elementos requeridos para la práctica del modelo de administración por valores, mediante la identificación del nivel del compromiso ético de los colaboradores, a través de la observación de la escala de percepción de misión, visión y valores de la organización.

Por otro lado, un gran número de investigadores han realizado artículos de estudio en empresas de la salud, como en Instituciones Prestadora de Servicios de Salud (IPS) en Valle de Aburrá Colombia de mediana y alta complejidad. Esto con el fin de determinar cuál es su cultura organizacional, a través de estudios cuantitativos, utilizando las encuestas como herramientas de medición. La aplicación de estas encuestas tenía como objetivo principal identificar el grado de conocimiento que tienen los empleados del sector salud acerca de la cultura organizacional en las instituciones públicas y privadas en el Valle de Aburrá, Colombia. El tipo de preguntas fue estructurado en escala Likert, el cual clasificaba de excelente a deficiente, dimensiones como: Comunicación con los superiores, comunicación con los compañeros, aceptación al cambio, mecanismos para conocer y evaluar inquietudes e ideas, entre otras. Como resultado a esta investigación, se pudo determinar cuáles eran las fortalezas y debilidades que tenía la cultura organizacional actual de las empresas y teniendo en cuenta el resultado, generar recomendaciones a los gerentes que contrarresten las debilidades para poder obtener una ventaja competitiva y poder trabajar para conseguir la cultura organizacional deseada. (Posada y López, 2017)

4. JUSTIFICACIÓN

Resolver el problema de Colombiana de Trasplantes SAS utilizando inicialmente una herramienta cuantitativa que posibilite conocer la situación actual y la definición del tipo de cultura y sus características, permite el diseño de un sistema de construcción de cultura organizacional, que represente ese plan de acción para la empresa que facilite construir una cultura efectiva y equilibrada, donde se alineen ese conjunto de creencias y valores que se expresan en comportamientos con las estrategias y metas de esta, así como una orientación no solo a los resultados sino también a los trabajadores.

Como un aporte académico este trabajo está relacionado con la oportunidad de contrastar la teoría aprendida en el transcurso de la carrera profesional y la realidad de las organizaciones, sus problemáticas y las situaciones que de una u otra manera impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo, apoyando la caracterización de las empresas en Colombia, en torno a las necesidades y realidades que viven, así como las posibles soluciones que desde la academia se pueden brindar a estas y que apoyan la generación de conocimiento para ellas y sus sectores económicos.

5. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Entender que es la cultura organizacional y sus teorías, permite profundizar en la importancia de su implementación y diagnóstico, así como el papel que juega en la planificación estratégica de las organizaciones, la diferenciación entre las empresas y la obtención de una ventaja competitiva sostenible.

En la actualidad, existen numerosas teorías sobre la cultura organizacional. Los autores Allaire y Firsitoru, realizaron una revisión literaria y encontraron múltiples teorías sobre la cultura organizacional, las cuales clasificaron en 8 escuelas; Funcionalista, estructural funcionalista, mutual, ecológica, histórica, estructuralista, simbólica y cognitiva. Sin embargo, entre las publicaciones más recientes se distinguen 2 tipos de estudios, (1) aquellos que intentan identificar las variables que definen la cultura organizacional y (2) los estudios entre culturas (crossculturales), los cuales buscan asociar los rasgos de las culturas de los países con características de las culturas organizacionales (Allaire y Firsitoru, 1984, como se citó en Martínez, 2010). Con base a estos estudios, diferentes autores han propuesto modelos con ciertos rasgos y dimensiones para poder definir la cultura organizacional, como por ejemplo: el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión.

Shein (2010) es uno de los autores que más ha tenido relevancia e interés por parte de los investigadores del campo de estudio de la cultura organizacional, debido a que la relaciona

directamente con las presunciones y creencias básicas, que comparten los miembros de una organización, menciona también que estas operan de manera inconsciente, y que reflejan parte de su personalidad y ocupación. (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017).

Teniendo en cuenta este supuesto, cada organización es una amalgama de diferentes dimensiones culturales y, por lo general, un tipo de cultura es notablemente más poderosa o influyente, en comparación con otros tipos de cultura. Por ejemplo, la tipología de Harrison (1972) define la cultura organizacional como "ideologías organizacionales" que se asocian con los comportamientos de los empleados y el cambio organizacional. Con base en este perfil cultural, la cultura de las organizaciones constaría de cuatro categorías: orientación al poder, orientación a la tarea, orientación a la persona y orientación al rol (Bavik, 2016)

Para Denison y Spreitzer (1991) la cultura se compone de valores, creencias y principios que sientan las bases para el sistema de gestión organizacional y un conjunto de prácticas y comportamientos de gestión que se convierten en precedentes para comportamientos posteriores. En este modelo, Denison aborda factores internos y externos. Las organizaciones con enfoque de mercado y naturaleza oportunista a menudo tienen problemas con la integración interna. Por otro lado, las organizaciones con capacidad de integración y control pueden tener dificultades para adaptarse a sus entornos. Las organizaciones con visión de arriba hacia abajo a menudo encuentran problemas al enfocarse en el empoderamiento y el movimiento "de abajo hacia arriba", mientras que las organizaciones que buscan una participación amplia a menudo encuentran dificultades para determinar la dirección. (Wahyuningsih, Afnan y Irawanto, 2019). A pesar de las diferentes definiciones que se le han dado al concepto de cultura organizacional, en general, los autores están de acuerdo en que la cultura surge a partir de la interacción y posteriormente crea una realidad compartida en la organización.

A raíz de estas teorías, surgieron varios investigadores que diseñaron e implementaron en varias organizaciones de todo el mundo, una herramienta de diagnóstico de cultura organizacional, que contara con ciertas características como validez y confiabilidad para ser aplicada en la práctica. Los investigadores enfatizaron que cada escenario era único, por lo que tratar de hacer comparaciones entre organizaciones o categorizarlas desafiaría los anclajes ontológicos de la cultura. Sin embargo, para superar estos desafíos que supone la medición de la cultura, se ha visto cada vez más el empleo de métodos cuantitativos como los cuestionarios, en un intento de comparar los hallazgos y poder generalizarlos, como por ejemplo: Cuestionarios de Hofstede et al. (1990), O'Reilly et al (1991), entre otros. Estos autores tomaron como referencia a Schein (1985) en cuanto al método de aplicación, debido a que están de acuerdo en que la obtención de datos cuantitativos son los más adecuados para medir las manifestaciones menos profundas de la cultura. (Ghosh & Srivastava, 2014).

Como se mencionó anteriormente, cada escenario es único dependiendo de los diversos entornos etnográficos, ocupacionales y valores culturales interpretados de diferentes maneras según la organización. Se ha comprobado en los entornos hospitalarios y servicios de salud, por medio de

evidencia cualitativa y cuantitativa, la vinculación de la cultura organizacional con el desempeño clínico. Sin embargo, revisiones de la literatura evidencian debilidades en las metodológicas de medición de la cultura organizacional, particularmente en lo que respecta a la medición cuantitativa, ya que se trata de un fenómeno de gran complejidad y múltiples dimensiones y reafirman la necesidad de diseñar escalas de medición que se ajusten a contextos específicos. (Bradley, et al, 2017)

Uno de los instrumentos más reconocidos y aplicados en las organizaciones debido a su comprensibilidad y ajuste a las necesidades de las empresas, es La Encuesta de Cultura Organizacional, diseñada por Denison (1995) la cual fue desarrollada a partir de una base sólida de la teoría de la cultura organizacional. Esta encuesta está concentrada en medir cuatro rasgos claves como impulsores del desempeño; participación, consistencia, adaptabilidad y misión. Denison y sus colegas combinaron métodos cuantitativos y cualitativos para examinar las características culturales de organizaciones de alto y bajo desempeño. (Denison, Niemen y Kotrba, 2014). En general, existe un consenso entre los investigadores para describir la cultura organizacional como un conjunto de los significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad. El estudio que ha tenido la cultura organizacional a través del proceso de medición ha sido fundamental para establecer los parámetros respecto a los métodos más eficientes para recopilar información. Según Cújar Vertel (2013) es necesario para los investigadores seguir adaptando los instrumentos de medición a las necesidades, a los contextos y a las regiones, para poder generar una comprensión global de la cultura organizacional y que pueda caracterizar dicho constructo y mida su preminencia en todo el sistema (Cújar et al.,2013).

Teniendo en cuenta estas teorías los investigadores Robles et al. (2018) diseñaron un instrumento de diagnóstico de cultura organizacional basados en trabajos aceptados por la comunidad científica como los aportes de Denison (2006), Hofstede (1983) y Schein (1988). Los cuales reunían características como validez y confiabilidad, así como también criterios de exclusión. La diversidad de enfoques y componentes de todos los estudios analizados, permitieron proponer la integración de categorías agrupables en las dimensiones de: involucramiento con el propósito, adaptabilidad, valores compartidos, orientación al equipo, normas, identidad y búsqueda del bienestar social. La selección de estas categorías se realizó a partir de la comparación del origen del estudio, la relevancia de sus resultados y la viabilidad explicativa del constructor. Una de las principales ventajas de esta herramienta es la validez y confiabilidad que brindan para su aplicación en la práctica, al haber sido revisada por 8 expertos del área, por medio de la técnica de Panel de Delphi, en donde se obtuvo una adecuada retroalimentación que estimuló la mejora de la propuesta inicial del instrumento eliminando aquella información que resultara inadecuada en el instrumento y su estructura física. Además, se utilizó el análisis de la consistencia interna en donde se consideró adecuado puesto que el Alpha de Cronbach como método implementado para el cálculo de la fiabilidad fue alto y permitió confirmar que las respuestas se relacionan entre sí.

Cameron y Quinn (2006) no solo lograron definir el concepto de cultura organizacional, sino que además perfilaron el modelo “Competing Values Framework” o CVF y el “Organizational Culture

Assessment Instrument”, evaluando cuatro tipos de cultura (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerárquica), teniendo en cuenta seis dimensiones: Características dominantes, liderazgo, gestión de empleados, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito. Mediante este modelo se definen e interpretan las características y el desempeño eficiente de una organización, a través de dos dimensiones. La primera es la integración de dos variables; la estabilidad versus la flexibilidad, en donde la empresa puede considerar más relevante el orden y el control, o el dinamismo y la creatividad. Por otro lado, en la otra dimensión, se propone que la empresa considera la orientación interna versus enfoque externo; es decir, se toma como principales factores el talento humano y los procesos o a los clientes, y la competencia y el entorno en general, respectivamente. (Díaz & Ceballos, 2017). El tipo de cultura de Clan se caracteriza principalmente por ser un lugar personal y familiar, en donde se ve al líder como un padre o un tutor y se gestiona a los empleados a través de la promoción del trabajo en equipo, el consenso y la participación. El tipo de cultura Adhocrática se caracteriza por ser muy dinámica, emprendedora y por tener un liderazgo organizacional en donde se promueve la iniciativa, la adopción de riesgos y la innovación. El tipo de cultura Jerárquica se caracteriza por manejar sus procesos de forma controlada y estructurada, el liderazgo organizacional de este tipo de cultura es organizador y defensor de la eficiencia, en donde el respeto por normas y políticas hacen la unión de la organización. Por último, el tipo de cultura de mercado se caracteriza por estar orientada a los resultados, la gestión de los empleados se basa principalmente en la competitividad agresiva y el logro de objetivos ambiciosos, lo que une a la organización es la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de objetivos.

La Cultura Organizacional corresponde a una serie de comportamientos normativos, que caracterizan las organizaciones desde sus clientes internos y externos. Por tanto, esto implica que la organización se identifique con su entorno, plan conductual, metas y logros obtenidos. Es por esto que los autores Blanchard y O’Connor (2000) desarrollaron el “Modelo de Administración por Valores” estrechamente relacionado con la cultura organizacional, ya que permite en las organizaciones y en los trabajadores generar una mejor actitud de parte de todo el personal para enfrentar los retos administrativos, vencer la resistencia al cambio y lograr mejoras en los indicadores de productividad de la organización, al desarrollar una cultura de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, dando paso al empoderamiento y al sentido de pertenencia hacia la organización (Gómez, Vidal, Ureña y Acevedo, 2018).

El “Modelo de Administración por Valores” busca mejorar el desempeño de las organizaciones partiendo de una cultura basada en los valores, con el propósito de buscar la supervivencia de la organización en el largo plazo sobre la base de una cultura fuerte y orientada al mejoramiento continuo. Este modelo está estructurado en 4 fases; 1) Aclarar los valores, propósito y visión de la organización, 2) Comunicar la visión y los valores propios, 3) Alinear las prácticas propias diarias con la visión y valores propios y 4) La implementación. (Sánchez, 2013). El primer paso para la aplicación de la administración por Valores, según los autores Blanchard y O’Connor (1997) es aclarar la misión y los valores de la compañía. Por tanto, es necesario decidir cuáles son los valores que se quiere impulsar en la estrategia de la organización y asignarles un orden de prioridad. Es importante definir la misión de la organización y en caso de que ya está la posea se debe determinar si refleja los valores que se han elegido. En la segunda fase, se debe comunicar la misión y valores de manera que se ajusten agendas reales para el negocio y los empleados de la organización. Por lo cual se debe realizar una estrategia comunicacional adecuada a las características de la empresa, a sus públicos,

sector económico al que pertenece, así como a la situación por la que atravesase en ese momento. La tercera fase es la alineación, una vez que se han aclarado los valores y la misión y que se han comunicado a todos los interesados en la empresa, es necesario concentrarse en la práctica y conducta organizacional para asegurarse que esta sea compatible con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento. (Garcia, 2015).

El Modelo de Administración por Valores propuesto por Blanchard y Bowles (1999) o también llamado, el Modelo ;Gun Ho! esta estructurado en 3 etapas; Trabajo que vale la pena, control sobre el cumplimiento de la meta y alentar a los demás a seguir adelante. Estas etapas dan fin a conocer cómo se puede aprovechar al máximo el potencial de las personas, dándoles a estas el poder de cambiar la organización. En la primera etapa, los esfuerzos de los líderes se enmarcan en hacer ver a los trabajadores porque su trabajo es importante y medirlo no en unidades producidas sino en el aporte social que brindan, solo así las metas serán compartidas y se podrá comprometer a todos los trabajadores con los resultados de la organización. En la segunda etapa, es necesario que cada cual vele por el cumplimiento de las metas, del autocontrol que ejerza cada persona dependerá el éxito de la entidad, en esta etapa los líderes tendrán en cuenta alinear los objetivos organizacionales con los individuales. En la última etapa, cuando los valores guían las actuaciones y las formas de pensar, y las personas están comprometidas con las metas, hay que mantener el esfuerzo y alcanzar nuevos horizontes, esto solo es posible no solo reconociendo los resultados, si no el progreso de cada acción diaria. (Plasencia & Urrutia, s.f.)

Para este trabajo se creó el concepto de “Sistema de construcción de cultura organizacional” el cual pretende a través de un proceso cíclico compuesto por 3 fases, que todos los miembros de la organización se conviertan en líderes para ejercer el cumplimiento de las metas al interiorizar y permearse de la misión y los valores ya establecidos en la empresa, por medio de las estrategias utilizadas en el modelo de Blanchard y O’Connor y el Modelo ;Gun Ho! anteriormente mencionados.

6. OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar una propuesta de un sistema de construcción de cultura organizacional basado en la práctica empresarial de la Administración por Valores, a partir de la aplicación de la escala de diagnóstico de cultura organizacional cuyo resultado permita determinar el tipo de cultura característico en Colombiana de Trasplantes S.A.S de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn.

Objetivos Específicos:

Objetivo 1. Identificar las necesidades de Colombiana de Trasplantes S.A.S. a partir de un análisis interno y externo de la organización, por medio de las matrices MEFI, MEFI y DOFA.

Objetivo 2. Buscar en diferentes fuentes y bases de datos académicas, los instrumentos de diagnóstico de cultura organizacional cuantitativos validados, para escoger el más adecuado para Colombiana de Trasplantes S.A.S.

Objetivo 3. Aplicar el instrumento de medición de cultura organizacional para tener una caracterización de la cultura institucional actual.

Objetivo 4. Determinar el tipo de cultura organizacional a partir del modelo de Cameron y Quinn de Colombiana de Trasplantes S.A.S.

Objetivo 5. Diseñar un sistema de construcción de cultura organizacional basado en la práctica empresarial de la Administración por Valores, teniendo en cuenta el tipo de cultura organizacional hallado en Colombiana de Trasplantes S.A.S.

7. METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Como se ha mencionado anteriormente, para el desarrollo de este proyecto se está trabajando con el personal de la empresa Colombiana de Trasplantes S.A.S. la cual obedece principalmente a personal asistencial del sector salud y personal administrativo que apoya las actividades primarias de la misma.

Con el fin de cumplir el primer objetivo de esta investigación, centrado en Identificar las necesidades de Colombiana de Trasplantes S.A.S. a partir de un análisis interno y externo de la organización, por medio de las matrices MEFI, MEFI y DOFA se utilizaron como métodos de recolección de datos, las matrices de diagnóstico con diferentes alcances tales como la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y el más conocido de todos, el análisis del DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

La matriz MEFE (matriz de evaluación de factores externos) resume y evalúa la información política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y ecológica y ambiental (E). Y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno en donde se desenvuelve la organización a analizar. (Gehisy, 2016). La matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos) se encarga de evaluar e identificar las fortalezas y debilidades de la organización y se dirige hacia el sector interno, el área funcional y sus relaciones. Además, permite analizar cómo trabajan sus pros y contras de manera que puedan anticiparse y prevenir riesgos dentro de la organización. (Daylin-Plani 2018).

El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como también su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2007)

Con el fin de poder tener un acercamiento más a fondo de los procesos de las diferentes áreas de la organización y tener más información para la elaboración de las matrices de diagnóstico, se hizo uso de las fuentes de información primaria (Entrevistas telefónicas y virtuales) y fuentes secundarias

(Intranet). Adicional a esto, se llevó a cabo una revisión documental con bases de datos tales como Scopus, Ebcobost y WoS.

Para el segundo objetivo que está enfocado en buscar en diferentes fuentes y bases de datos académicas, los instrumentos de diagnóstico de cultura organizacional cuantitativos validados, para escoger el más adecuado para Colombiana de Trasplantes S.A.S se utilizaron como herramientas las bases de datos Scopus, Ebcobost y WoS para ubicar diversas publicaciones de expertos en el área, para obtener una profundización adecuada del instrumento que más se ajustara a las necesidades de la organización, hallándose baterías de diagnóstico tales como “Escala de Diagnostico de Cultura Organizacional”, diseñada por los investigadores Carlos Acosta, Jonathan Leyva, Angelica Rodriguez y Antonio Ortega, quienes diseñaron la escala a partir de la revisión teórica y la validaron mediante un panel Delphi con ocho expertos y una prueba piloto en 261 trabajadores pertenecientes a cinco empresas medianas de México. (Acosta, Leyva, Rodriguez y Ortega, 2018)

Para el tercer objetivo propuesto, enfocado en aplicar el instrumento de medición de cultura organizacional escogido para obtener una caracterización de la cultura institucional actual, como herramienta se aplicó el instrumento escogido “Escala de Diagnostico de Cultura Organizacional”, diseñada por los investigadores Carlos Acosta, Jonathan Leyva, Angelica Rodriguez y Antonio Ortega a todos los trabajadores de la organización, a través de un formulario en Microsoft Form conformado por 55 preguntas, estructuradas en Escala de Likert, en donde los participantes debían responder a las afirmaciones propuestas, si estaban “Totalmente de acuerdo”, “De acuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

Para el cuarto objetivo propuesto, centrado en determinar el tipo de cultura organizacional a partir del modelo de Cameron y Quinn de Colombiana de Trasplantes S.A.S. se utilizó como método de recolección de datos, una revisión documental en bases de datos académicas como Scopus, Ebcobost y WoS, con el fin de obtener e identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones. Se utilizó como método de filtración de búsqueda, la palabra clave “Tipos de Cultura Organizacional” permitiendo encontrar artículos de manera más eficiente, mitigando el efecto negativo causado por el exceso de información en las bases de datos, reduciendo al mínimo la obtención de información redundante, así como elevar el nivel de especificidad o sensibilidad de la búsqueda al máximo posible. (BiblioGETAFE, 2013) donde los resultados obtenidos de la encuesta de diagnóstico de cultura organizacional de la empresa “Escala de Diagnostico de Cultura Organizacional”, diseñada por los investigadores Carlos Acosta, Jonathan Leyva, Angelica Rodriguez y Antonio Ortega se tabularon y se presentaron utilizando diagramas y gráficos de ilustración.

Finalmente, el quinto objetivo propuesto, enfocado en diseñar un sistema de construcción de cultura organizacional basado en la práctica empresarial de la Administración por Valores, teniendo en cuenta el tipo de cultura organizacional hallado en Colombiana de Trasplantes S.A.S, se utilizó como herramienta una revisión documental en bases de datos académicas con el fin de obtener el

9. Desarrollo de Actividades y Resultados:

Para el desarrollo de cada uno de los objetivos establecidos para esta investigación, se utilizaron diferentes herramientas y métodos de recolección de datos para poder lograr una correcta comprensión del problema a resolver.

Objetivo 1. Identificar las necesidades de Colombiana de Trasplantes S.A.S. a partir de un análisis interno y externo de la organización, por medio de las matrices MEFE, MEFI y DOFA. Para el desarrollo de este objetivo, se realizó un análisis de las necesidades de Colombiana de Trasplantes SAS, a partir de las matrices mencionadas anteriormente; donde la matriz MEFE (anexo 1) arrojó como resultado que entre las mayores amenazas que impactan a la organización es el bajo potencial de crecimiento de donantes, bajo grado de formación de la población que genera creencias y mitos acerca de la donación de órganos y tejidos, que estimula la negativa de la familia a la donación y los requisitos legales cargados de tramitología y múltiples solicitudes. De otro lado entre las oportunidades que tiene la empresa se encuentran las barreras de entrada altas de tipo legales y de necesidades de capital que le permiten una mayor participación en el mercado, los avances tecnológicos existentes, la regulación de la actividad a través de la ley 1805 de 2016 y la difícil consecución de sustitutos dada la especificidad del servicio ofertado.

Referente al análisis interno realizado, a través de la matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI (anexo 2), se pudo establecer que entre las fortalezas que permiten destacar a la empresa se encuentran la participación del 20% en el mercado nacional y más del 50% en Bogotá, la calidad del servicio, la competitividad de sus profesionales, la amplia cobertura geográfica a nivel nacional y la experiencia en el trasplante de riñón e hígado.

Como debilidades que tiene la empresa está la falta de una imagen de marca fuerte, pocos convenios con las EPS, una estructura organizacional rígida y jerarquizada, mejoras en la comunicación interna entre áreas, reciente creación del área de cultura y liderazgo, ausencia de la medición del desempeño y la obsolescencia del método de medición de la cultura de la organización.

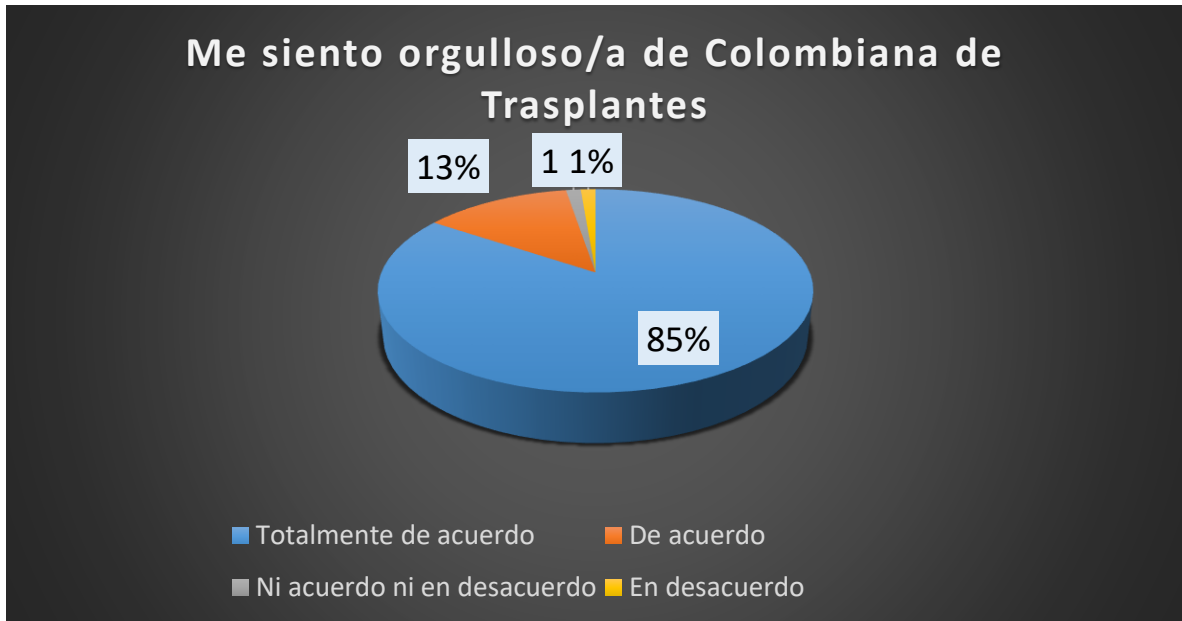
Los resultados ponderados de la matriz MEFE con una calificación de 2.35, indican que en el entorno Colombiana de Trasplantes S.A.S. enfrenta mayores adversidades que oportunidades, igualmente en los resultados ponderados de la matriz MEFI (anexo 2) con una calificación de 2.5, se evidencia que la empresa, posee mayores fortalezas que debilidades, donde como se indica en la Matriz DOFA, la organización debe apuntar a estrategias de liderazgo en costos, estrategias de diferenciación, estrategias de recuperación de cartera, de campañas de información, de alianzas estratégicas y desarrollo de planes internos que mejoren los procesos.

Objetivo 2. Buscar en diferentes fuentes y bases de datos académicas, los instrumentos de diagnóstico de cultura organizacional cuantitativos validados, para escoger el más adecuado para Colombiana de Trasplantes S.A.S, para el desarrollo de este objetivo se indagaron en diferentes fuentes y bases de datos académicas como Scopus, Ebcost , WoS y Scielo, con el fin de ampliar el conocimiento en los instrumentos de diagnóstico de cultura organizacional ya validados por la comunidad científica; obteniendo como resultado, distintos instrumentos de tipo cuantitativo tales como: “Measures of Organizational Culture and Climate in Primary Care: a Systematic Review”, “Scale to measure types of organizational culture: Construction and psychometric properties”, etc. En donde la herramienta “Escala de Diagnostico de Cultura Organizacional” (EDCO) por su sencillez y validez del contenido, se ajustaba a las necesidades de la empresa en referencia a definir el tipo de cultura y las características de esta; los resultados de este instrumento permiten identificar un nivel de desarrollo de la variable para cada organización, posibilitando la toma de decisiones. Igualmente, este instrumento gratuito permitió a la organización una aplicación en el mejor tiempo posible, la cual era una de sus solicitudes expresas para el desarrollo de esta investigación.

Objetivo 3. Aplicar el instrumento de medición de cultura organizacional para tener una caracterización de la cultura institucional actual. Para este objetivo se diseñó en un Microsoft Forms la escala de diagnóstico de cultura organizacional, donde se incluyeron las preguntas correspondientes a la herramienta “Escala de Diagnostico de Cultura Organizacional” adaptadas con el nombre de la organización, el propósito de la encuesta y las instrucciones para su diligenciamiento (Anexo 4), así como, se realizó una campaña de expectativa en la organización, con el fin de llamar la atención de los trabajadores y llegar a un punto de pre-aceptación de la actividad de medición de cultura organizacional, donde como resultado hubo una participación del 78,57% de los trabajadores convocados, obteniéndose percepciones como “Que bueno que nos tengan en cuenta”, “Fue fácil de responder”, entre otras.

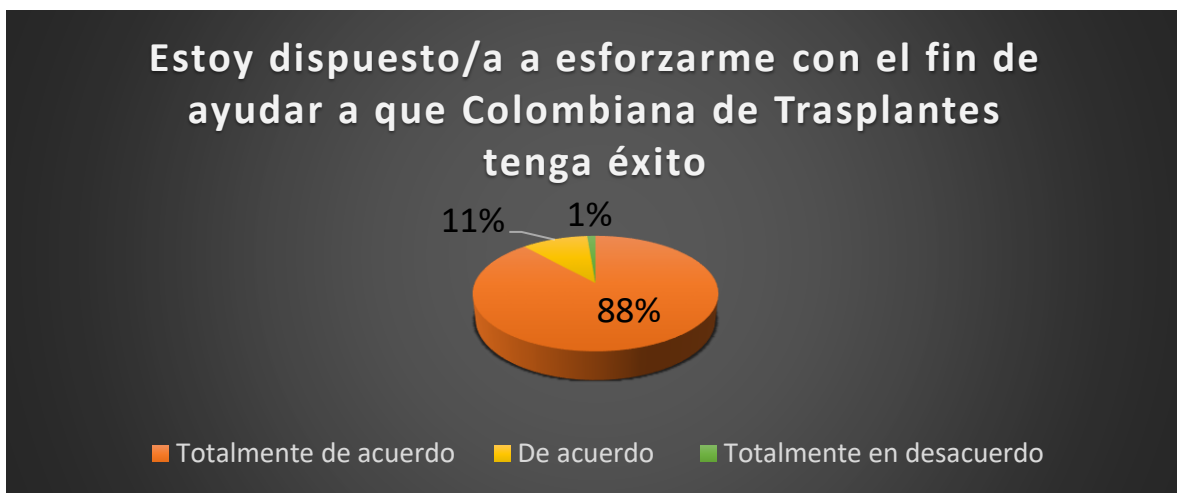
Objetivo 4. Determinar el tipo de cultura organizacional a partir del modelo de Cameron y Quinn de Colombiana de Trasplantes S.A.S. para este objetivo el análisis se realizó teniendo en cuenta el modelo de tipos de cultura organizacional propuesto por Cameron y Quinn (1999), el cual distingue cuatro dimensiones de la cultura organizacional: clan, adhocrática, de mercado y jerarquizada, en donde los resultados fueron los siguientes:

Tabla 1



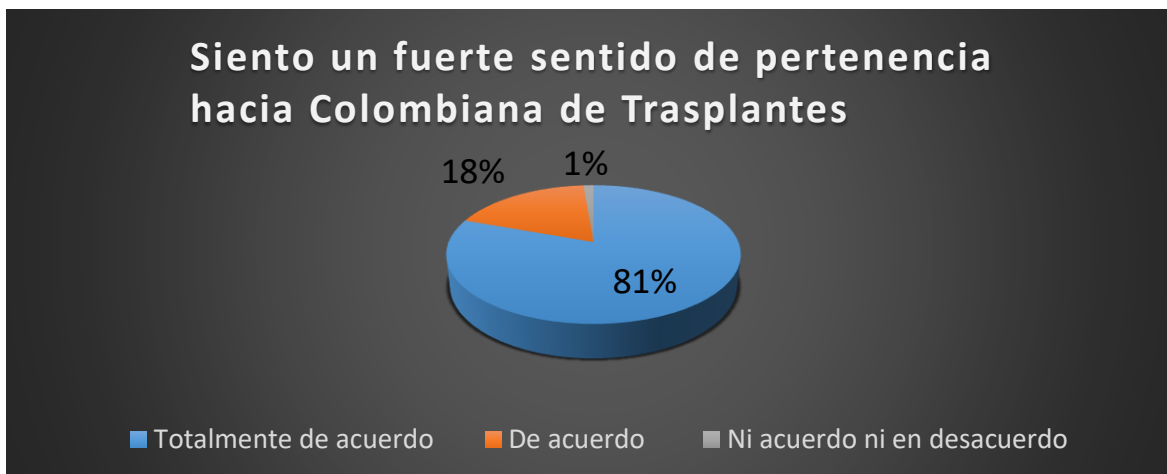
Elaboración: Fuente propia

Tabla 2.



Elaboración: Fuente propia

Tabla 3.



Elaboración: Fuente propia

Tabla 4.



Elaboración: Fuente propia

Tabla 5.



Elaboración: Fuente propia

La primera dimensión que se evaluó en la escala fue la identidad (Item 1-15), la cual se refiere a los mensajes internos que la organización proporciona a los empleados; es decir, el vínculo entre las metas-valores de los trabajadores y las metas-valores de la organización. De acuerdo con el análisis de frecuencia, el 74.86% de los encuestados está totalmente de acuerdo con las afirmaciones y un 21.86% esta de acuerdo con las afirmaciones. En esta dimensión analizada, las afirmaciones que tuvieron mayor aceptación fueron respectivamente: “Me siento orgulloso de Colombiana de Trasplantes”, con un 85%. “Considero que tengo compromiso de lealtad hacia Colombiana de Trasplantes”, con un 86% y “Estoy dispuesto/a a esforzarme con el fin de ayudar a que Colombiana de Trasplantes tenga éxito”, con un 88%. De acuerdo con estos resultados, el tipo de cultura predominante es Clan, que la caracteriza por ser percibida como un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución y la organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. Sin embargo, se recomienda reforzar los aspectos de la percepción de la visión de la organización como guía y motivación para los trabajadores, ya que obtuvo un 66% de total aceptación por parte de los encuestados y esta podría alcanzar un valor más significativo en la cultura organizacional y favorecer la dimensión de identidad,

La segunda dimensión que se evaluó en la escala fue Normas (Item 16-22), la cual se refiere a la comprensión y a la forma en que los miembros de una organización deben actuar cuando se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas. Indica hasta qué grado una organización programa a sus miembros a sentirse cómodos o incómodos en situaciones no estructuradas. En el ejercicio del análisis de frecuencia en los resultados, se obtuvo un 56% de total aprobación por parte de los encuestados. En esta dimensión hubo un gran porcentaje de población la cual no estaba de

acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones de la escala, con un porcentaje del 7%. Con base en el modelo de teoría de tipos de cultura de Cameron y Quinn (1999) el tipo de cultura dominante es la Jerárquica, que percibe a la cultura como un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Por otro lado, el interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las normas y las políticas juegan un papel preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El 92% de los encuestados considera que en Colombiana de Trasplantes si existen sanciones por el incumplimiento o violaciones a las reglas y políticas, mientras que el 98% de los encuestados considera que existe un reglamento interno en la organización que rige las actividades. Se recomienda reforzar la percepción que tienen los trabajadores acerca del código de ética en cuanto a la resolución de problemas en la organización y fuera de la misma, ya que en este ítem un 14% de los encuestados no están de acuerdo o no tienen certeza de que se aplique. Por otro lado, un 15% de los encuestados no considera o no tienen certeza de que los procedimientos que lleva a cabo la auditoría interna de la organización sean los adecuados.

La tercera dimensión que se evaluó en la escala fue el involucramiento con el propósito (Ítem 24-32). En esta dimensión se considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos de la organización y se consideran aspectos como el empoderamiento de los trabajadores, su compromiso y su propósito, el cual consiste en orientar las acciones de los trabajadores y darles sentido para lograr los objetivos de la organización. En el análisis de frecuencia, el 85.4% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en las afirmaciones de la escala. Los ítems más representativos son: “Colombiana de Trasplantes comparte el propósito y la orientación de largo plazo” con un 96% de aprobación y “Considero que en Colombiana de Trasplantes se comparte la información que se requiere para realizar las actividades” con un 91% de aprobación. Los ítems que tuvieron mayor desaprobación fueron “Considero que en mi equipo de trabajo se tiene libertad de adaptar las metas según nuestras necesidades” con un 9% y obtuvo un 8% en Ni de acuerdo ni en desacuerdo. “Considero que la empresa permite tomar riesgos ya calculados” con un 19% de desaprobación, “Considero que los superiores o líderes delegan la autoridad para que se pueda actuar por cuenta propia” con un 25% de desaprobación y “Considero que en mi equipo de trabajo se tiene libertad de adaptar las metas según nuestras necesidades” con un 17% de desaprobación. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede evidenciar que el tipo de cultura dominante es Jerarquizada, debido a que la dirección promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción, y si énfasis estratégico se centra principalmente en la permanencia, eficiencia, control y funcionamiento fluido de todos los procesos.

La cuarta dimensión que se evaluó fue la adaptabilidad (Item 33-43). En esta dimensión se considera la capacidad de respuesta a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes (Martínez, 2010). En el análisis de frecuencia se obtuvo un 93,63% de aprobación, en donde predomina la tendencia a estar de acuerdo. Los ítems mas representativos de esta dimensión fueron: “Dejo a un lado mis problemas personales y busco la manera de seguir brindando un buen servicio” con un 98% de aprobación, “Coopero con las otras áreas de la empresa para crear un cambio positivo en Colombiana de Trasplantes” con un 98% de aprobación, “Las actividades que realizamos permiten el mayor grado de lealtad de los clientes y pacientes” con un 99% de aprobación y “Me preocupo por obtener el mayor grado de satisfacción de los clientes y pacientes” con un 99% de aprobación. Por su parte, los ítems con desaprobación más representativos fueron respectivamente: “Considero que la

forma en que se hacen las cosas es flexible” con un 9% de desaprobación y un 12% de los encuestados no esta de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, “Considero que todos trabajan hacia los mismos objetivos de la empresa” con un 4% de desaprobación y un 9% no están de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, y finalmente “ La empresa y los empleados tienen una visión compartida de cómo será Colombiana de Trasplantes en el futuro” con un 3% de desaprobación, mientras que un 5% de los encuestados no esta de acuerdo ni en desacuerdo. Con base a estos resultados, se puede determinar que en Colombiana de Trasplantes esta dimensión predomina la cultura de tipo Clan, debido a que el éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y perciben un beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano. Sin embargo, se debe trabajar en aspectos como la flexibilidad en la organización, debido a que este ítem fue uno de los que obtuvo mayor desaprobación dentro de los encuestados, lo que quiere decir que no creen que Colombiana de Trasplantes S.A.S sea del todo un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo.

La quinta dimensión evaluada fue la orientación al equipo, el cual se refiere al enfoque compartido entre el equipo de trabajo hacia objetivos comunes que permite a todos los empleados sentirse mutuamente responsables, en esta dimensión se encuentran factores como la comunicación; qué es la forma en cómo los miembros de una organización expresan sus puntos de vista y comparten la información sobre los planes futuros de manera accesible, y el trabajo en equipo; es el trabajo realizado de forma cooperativa, responsable y con esfuerzo compartido hacia objetivos comunes compartido por todos los empleados. En el análisis de frecuencia, se obtuvo una aprobación del 80,8%. Los ítems más representativos de esta dimensión, o con un mayor grado de aprobación corresponden a: “Los superiores o líderes practican los valores que difunden” con un 87% de aprobación, “Considero que es fácil coordinar proyectos en mi área de trabajo” con un 80% de aprobación, se puede evidenciar que respecto a las anteriores dimensiones, hubo un gran porcentaje de encuestados que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones, también se evidencio que el porcentaje de desaprobación también aumento, en el caso de los siguientes ítems: “Considero que en Colombiana de Trasplantes se trabaja como un equipo en lugar de trabajar por jerarquías” con un 9% de desaprobación, mientras que un 18% no esta de acuerdo ni en desacuerdo, “En Colombiana de Trasplantes fomentan activamente la cooperación entre las distintas áreas que la conforman” con un 7% de desaprobación y un 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación. A pesar de que un gran porcentaje de los encuestados percibe una orientación al equipo en Colombiana de Trasplantes S.A.S, se debe mejorar la comunicación entre áreas y el trabajo en equipo para alcanzar una mayor aprobación en el equipo, con el fin de lograr mejores resultados, con el cumplimiento de objetos y metas comunes. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede diferir que la Cultura predominante es el tipo Clan con influencia Tipo Jerárquica; la gran mayoría de los empleados perciben si bien que la organización fomenta el trabajo en equipo y consideran que hay facilidad al coordinar proyectos en el área de trabajo. Sin embargo, hay un gran porcentaje que percibe a la organización como una jerarquía, en lugar de ser un lugar en donde se trabaje en equipo, asimismo un alto porcentaje percibe que no se fomenta activamente la cooperación entre las distintas áreas.

Por último, se analizó la dimensión de Búsqueda de Bienestar social refiriéndose al nivel de que las personas están más orientadas al servicio y a la ayuda de los demás y menos interesadas en el

reconocimiento personal, determinan los logros en términos de estrechas relaciones humanas y calidad de vida. En el análisis de frecuencia se obtuvo un 80,85% de aprobación. Los ítems más representativos de aprobación fueron: “Considero que Colombiana de Trasplantes apoya cuando se presenta un problema personal” con un 90% de aprobación, “En Colombiana de Trasplantes, mis capacidades son considerados una fuente importante que generan ventaja competitiva” con un 85% de aprobación. En cuanto a los ítems con mayor desaprobación de esta dimensión se encuentran “En Colombiana de Trasplantes se ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar” con un 8% de desaprobación y un 5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y “En Colombiana de Trasplantes S.A.S se ayuda a los compañeros de trabajo cuando cometen errores considerando que tienen problemas de tipo personal” con un 4% de desaprobación y un 14% no está de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación. Con base a estos resultados y el porcentaje de aprobación, se infiere que al igual que la anterior dimensión, la cultura predominante es el tipo Clan con influencia a ser tipo jerárquica, debido a que los empleados perciben a Colombiana de Trasplantes S.A.S como un lugar en donde se reconoce el esfuerzo y existe la orientación humana, en donde hay prácticas que promueven la equidad y el altruismo. Sin embargo, se requiere reforzar la percepción que se tiene acerca del balance que brinda la organización e cuanto a la vida laboral y la vida personal y el apoyo que se les da a los empleados cuando tienen un problema de tipo personal.

Objetivo 5. Diseñar un sistema de construcción de cultura organizacional basado en la práctica empresarial de la Administración por Valores, teniendo en cuenta el tipo de cultura organizacional hallado en Colombiana de Trasplantes S.A.S.

Se define que en Colombiana de Trasplantes predomina la cultura Tipo Clan y tiene influencia de Tipo Jerárquico, generando como resultado la propuesta de un sistema de construcción de cultura basando en la practica empresarial de la Administración por Valores. Cuando hablamos de Cultura Organizacional también nos referimos al aprendizaje, de resiliencia y de adaptación al cambio, pues llega un punto en que se requiere de cambiar o reforzar estrategias, redireccionar los procesos y procedimientos que permitan la consecución de objetivos. La Administración por Valores, tiene como finalidad impulsar y reforzar la interiorización de los valores compartidos en Colombiana de Trasplantes, también se puede entender como una nueva herramienta de liderazgo estratégicos y una nueva forma de entender y aplicar conocimientos para ayudar a rediseñar continuamente la cultura organizacional.

El Sistema de Construcción de Cultura (Ilustración 3) se divide en 3 fases, basadas en la práctica empresarial de la Administración por Valores de O’Connor y Blanchard y el Modelo ;Gung Ho!.

La primera fase consiste en aclarar nuestros valores, propósito y misión, en esta fase se define lo que es vital para la organización, para ello los autores Blanchard y O’Connor proponen los siguientes pasos para llevar a cabo esta aclaración:

1. Obtener la aprobación del Propietario
2. Gerente aporta sus propias ideas sobre los valores y misión
3. Equipo administrativo aporta ideas sin la presencia del gerente
4. Gerente y equipo administrativo comparten y comparan
5. Grupos de enfoques de empleados hacen sus aportes a los valores

6. Verificar con clientes y otros interesados significativos
7. Sintetizar todos los aportes y presentar misión y valores recomendados a la junta directiva y propietarios para su aprobación final.

Se sugiere que en Colombiana de Trasplantes S.A.S. se deben realizar grupos de enfoque con empleados de distintas áreas a nivel asistencial y administrativo (la muestra debe ser representativa) con el fin de compartir en forma de “Brainstorming” las ideas sobre los aspectos más importantes de la misión y los valores y los puedan ver como guías que puedan identificar para sentirse orgullosos de la compañía. Los comités o Task Force son los equipos interfuncionales conformados por miembros de diferentes áreas de más o menos el mismo nivel jerárquico que se reúnen temporalmente para desarrollar nuevas ideas y resolver problemas.

En esta primera fase es importante de igual forma, hacer que los trabajadores vean la importancia de su trabajo para la sociedad, la organización y para su autorrealización individual y como el trabajo que realizan por más mínimo que sea impacta al entorno, y cómo el cumplimiento de los objetivos y metas está ligado a su bienestar y el del mundo que le rodea. Esto debido a que muchos trabajadores realizan labores por el simple hecho de cumplir con su horario laboral y ser remunerados, y no porque desean o sienten que con el trabajo realizado aportan beneficios sociales e individuales. Una manera de impulsar el trabajo que vale la pena entre los empleados es por medio de un “Juego de Roles” que consiste, como su nombre lo indica en que los participantes asumen el «rol» de personajes imaginarios a lo largo de una historia o trama en la que interpretan sus diálogos y describen sus acciones. No hay un guion a seguir, ya que el desarrollo de la historia queda por completo sujeto a las decisiones de los jugadores. Esto tiene como objetivo observar las interacciones entre los distintos componentes, además de la colaboración y cooperación que se establece entre ellos, descubrir las fortalezas y debilidades de los participantes y determinar el papel de cada individuo en el grupo. (Nambaruan, s.f)

En la segunda fase se comunican los valores y la misión, según Plasencia y Urrutia (s.f) teniendo en cuenta de que los objetivos y las metas al pronunciarlas, las personas las captan y las transmiten con rapidez, pero los valores no se transmiten en la organización con tanta facilidad. Recomiendan que los valores para transmitirlos hay que emanarlos, y se debe demostrarlos en el día a día. Por otro lado, en esta fase se debe eliminar todo tipo de distinciones por jerarquía implantados en la organización, como, por ejemplo, baños para ejecutivos, comedores para diferentes niveles de dirección, etc.

En esta fase es importante el control sobre el cumplimiento de la meta, esto se hace por medio de la confianza que le otorgan los líderes a sus subordinados, ceder el control es fundamental para que fluya la motivación y el rendimiento. Es necesario que cada cual vele por el cumplimiento de las metas, del autocontrol que ejerza cada persona dependerá el éxito de la entidad, claro está que los líderes tendrán que alinear los objetivos organizacionales con los individuales. Alcanzar un nivel de compromiso de todos los implicados llevará inevitablemente a la formación de líderes (Plasencia y Urrutia, s.f). para Colombiana de Trasplantes S.A.S se debe generar un empoderamiento y confianza en sus trabajadores, esto debe empezar por el liderazgo que cada trabajador asuma con respecto a sus funciones, y no solo el liderazgo directivo.

En la última fase, se alinean las prácticas con la misión y los valores de la organización, según los anteriores previamente mencionados en esta fase se plantean una serie de métodos para alinear las formas de actuar de los trabajadores de una organización, pues es la más compleja de todas y suele durar un tiempo más largo, no solo se termina con ella la comunicación de los valores, sino que al mismo tiempo se corrigen los comportamientos y las actuaciones según los mismos, se trata de alinear las prácticas diarias individuales con las formas de actuar organizaciones al largo plazo. Una forma de hacer esto es realizar quincenal o semanalmente con los empleados un ejercicio en el cual cada uno de ellos alinea su meta personal con los valores de Colombiana de Trasplantes S.A.S., por ejemplo, a través de la pregunta: ¿Cuál es mi meta personal que cumpla la meta organizacional de ser HONESTO? Esto tiene como objetivo concentrar las metas en determinadas áreas claves de desempeño ajustado a valores y tienen el objeto de mejorar la conducta individual, los aportes de grupos o equipos de trabajo y los resultados organizacionales. Otra forma de lograr la alineación es escuchar los cambios que sugieren los empleados, un ejemplo es la comunicación más efectiva entre departamentos, esto podría hacerse adoptando una estructura gerencial más descentralizada que permita llevar las solicitudes e información entre departamentos de una forma más oportuna, facilitando la toma de decisiones.

En esta fase se incluye también, “Alentar a los demás a seguir adelante”, los autores Blanchard y Bowles (1998) sugieren que cuando los valores guían las actuaciones y las formas de pensar, y las personas están comprometidas con las metas, hay que mantener el esfuerzo y alcanzar nuevos horizontes, esto solo es posible no solo reconociendo los resultados, sino el progreso de cada acción diaria. Una recomendación es que los niveles directivos de organización implemente estrategias como “Los gritos de júbilos” durante la jornada laboral cuando se cumple una meta, ya sea un trasplante realizado, un nuevo paciente en lista de espera, realizar reuniones de felicitación a los trabajadores más destacados, etc. Estas acciones son algunas de las formas de reconocer moralmente a los miembros del equipo y mejorar su productividad y motivación.

Ilustración 2

Sistema de Construcción de Cultura



Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Llevado a cabo el diagnóstico de cultura organizacional de Colombiana de Trasplantes S.A.S. que da origen a la propuesta de un sistema de construcción de cultura organizacional, se puede concluir que la cultura actual es de tipo Clan caracterizada por percibir a la empresa como un lugar de trabajo muy amistoso donde los trabajadores comparten mucho entre sí, unida por la lealtad o la tradición familiar, donde el compromiso de su propietario es alto y el éxito empresarial se define en términos de satisfacción al cliente y la participación en equipo. En contraste, se evidenció que este tipo de cultura de la empresa está sufriendo una transformación tendiente a una cultura de tipo Jerárquica, caracterizada porque los trabajadores perciben la organización como un lugar estructurado y formalizado, no es muy flexible en sus procesos, y sus procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer, disminuyendo la autonomía y el empoderamiento.

Lo anterior evidencia la importancia de implementar un sistema de construcción de cultura organizacional, que invite a la construcción de los trabajadores a un plan de acción basado en la práctica empresarial de Administración por Valores planteada por Blanchard y O'Connor y el modelo ¡Gun Ho! que tienen por objetivo el compromiso con una misión y unos valores compartidos, a través de la implementación del ciclo de Sistema de Construcción de Cultura, en 3 fases. Los beneficios de este modelo propuesto radican en la sencillez y la forma en que se explica al lector de cómo llevarlo a la práctica, y por su enfoque mismo que busca que todos los miembros de la

organización deben convertirse en líderes para ejercer el cumplimiento de las metas al interiorizar y permearse de la misión y los valores ya establecidos.

11. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una de las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación al buscar en diferentes fuentes y bases de datos académicas, los instrumentos de diagnóstico de cultura organizacional cuantitativos validados, para escoger el más adecuado para Colombiana de Trasplantes S.A.S. fue que, en la gran mayoría de los artículos y estudios consultados en las bases de datos académicas, no se ofrecía información profunda acerca del instrumento de diagnóstico de cultura organizacional ni de su aplicación, se limitaba a ofrecer los resultados, ya que, para visualizar la batería de preguntas o la versión final del instrumento, había que pagar cierta suscripción o pagar a una empresa consultora organizacional para obtener dicha información. Por esta razón, se buscó los instrumentos gratuitos de medición y diagnóstico de Cultura Organizacional en bases de datos confiables, que se ajustara a las necesidades de la organización y que tuviera a su vez, un alto nivel de confiabilidad y validez de constructo para la aplicación en la organización, en donde el más adecuado fue la Escala de Diagnóstico de Cultura Organizacional (EDCO).

De otro lado, la estructura centralizada de la empresa, generó retrasos en los tiempos de la difusión de la campaña de expectativa y la aplicación de la escala de diagnóstico de cultura organizacional, ya que debía ser aprobada por distintas áreas antes del desarrollo de la actividad, donde el área de Cultura y Liderazgo no tenía completo poder de tomar dicha decisión. Sin embargo, esto no fue un impedimento para el desarrollo de los objetivos propuestos para el trabajo, debido a que se pudo tener los resultados de dicho instrumento en el tiempo fijado.

En síntesis, de la revisión teórica, la revisión bibliográfica, del diseño de la investigación y los resultados reportados, este tipo de estudios propone futuras investigaciones del área de Recursos Humanos, entorno a la cultura organizacional, a la evaluación de desempeño, al diseño de escalas salariales y de compensación, así como a los planes y programas de capacitación y bienestar.

13. REFERENCIAS

1. Arboleda, G. I., & Lopez, J. M. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista Ciencias De La Salud*, 15(2), 247-258. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>.
2. Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44-55. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431916300901>
3. Bradley, E. H., Brewster, A. L., Fosburgh, H., Cherlin, E. J., & Curry, L. A. (2017). Development and psychometric properties of a scale to measure hospital organizational culture for cardiovascular care. *Circulation: Cardiovascular Quality and Outcomes*, 10(3), e003422.

4. Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). Organizational culture and its influence in business sustainability. The importance of culture in corporate sustainability. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. [5058129759&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=&st2=&sid=af1eebaacfedc0df8af1e4ea445cf116&sot=b&sdt=b&sl=82&s=TITLE%28La+cultura+organizacional+y+su+influencia+en+la+sustentabilidad+empresarial%29&relpos=0&citeCnt=10&searchTerm=](https://www-scopus-com.ezproxy.javeriana.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85058129759&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=&st2=&sid=af1eebaacfedc0df8af1e4ea445cf116&sot=b&sdt=b&sl=82&s=TITLE%28La+cultura+organizacional+y+su+influencia+en+la+sustentabilidad+empresarial%29&relpos=0&citeCnt=10&searchTerm=)
5. Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Organizational culture: developments in measuring. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. <https://www-scopus-com.ezproxy.javeriana.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85076877106&origin=resultslist&sort=cp-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=604a8a3c86f3712deecaa08079d552c8&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28cultura+organizacional%29&relpos=6&citeCnt=12&searchTerm=>
6. Dane. (2020). Producto Interno Bruto: Principales Resultados Año 2019 y IV Semestre. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_rueda_de_prensa_PIB_IV_trim19.pdf
7. Daylin Plani. (2018). Blog Planificación y Control Estratégico. <http://daylinplani.blogspot.com/2018/04/definicion-foda-mefe-y-mefi.html>
8. Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161. <https://www-scopus-com.ezproxy.javeriana.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84890632722&origin=reflist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=8ca7d4f859c49f7159e9044a31052b8c&sot=b&sdt=b&sl=57&s=TITLE-ABS-KEY%28Scale+for+Measuring+Organizational+Culture%29>
9. Díaz Paredes, J. F., & Duque Ceballos, J. L. (2019). Análisis y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior de la Ciudad de Cali. *Revista De Economía & Administración*, 14(2), 31-46. Recuperado a partir de <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/37>
10. Empowerweb. (s.f.). Ventajas y desventajas de grupos focales, entrevistas y Pre/post-pruebas. The Emerging Markets Foundation https://empowerweb.org/assets/uploads/toolsresources/461/3._ventajas_y_desventajas_de_grupos_focales_entrevistas_y_pre_y_post_test_sp.pdf
11. Gehisy. (2016). Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE. *Calidad y ADR*. [https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/#:~:text=MATRIZ%20DE%20EVALUACI%C3%93N%20DE%20LOS%20FACTORES%20INTERNOS%20\(MEFI\),-Se%20realiza%20a&text=Sirve%20para%20formular%20estrategias%2C%20ya,evaluar%20las%20relaciones%20entre%20ellas](https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/#:~:text=MATRIZ%20DE%20EVALUACI%C3%93N%20DE%20LOS%20FACTORES%20INTERNOS%20(MEFI),-Se%20realiza%20a&text=Sirve%20para%20formular%20estrategias%2C%20ya,evaluar%20las%20relaciones%20entre%20ellas).
12. Ghosh, S., & Srivastava, B. K. (2014). Construction of a Reliable and Valid Scale for Measuring Organizational Culture. *Global Business Review*, 15(3), 583-596. <https://doi.org/10.1177/0972150914535145>.
13. Gómez, M.P., Vidal, C.R., Ureña, Y., & Acevedo, C. (2018). Administración por valores: Estrategia de mejoramiento del clima organizacional en las empresas. *Revista Espacios*, 39 (28). <https://www-scopus-com.ezproxy.javeriana.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85049853290&origin=resultslist&sort=plf->

f&src=s&st1=&st2=&sid=8fdbca8af8d675a760067c87e559834&sot=b&sdt=b&sl=41&s=TITLE-ABS-KEY%28Administracion+por+valores%29&relpos=3&citeCnt=0&searchTerm=

14. Guevara, O. (2017). ¿Cómo realizar una transformación cultural en las organizaciones? Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/05/17/como-realizar-una-transformacion-cultural-en-las-organizaciones/>.
<https://doi.org/10.1161/CIRCOUTCOMES.116.003422>
15. Instituto Nacional de Salud (2019). Informe Ejecutivo 2019: Coordinación Red Nacional de Donación de Órganos y Trasplantes. INS. <https://www.ins.gov.co/Direcciones/RedesSaludPublica/DonacionOrganosYTejidos/Estadisticas/informe-ejecutivo-red-donacion-y-trasplantes-2019.pdf>
16. Ladino, A. (2020). La Administración por Valores: Contribución al Éxito de las Organizaciones Públicas en Colombia (Tesis de Maestría). Universidad EAN, Bogotá, Colombia. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10098/LadinoAndrea2020.pdf;jsessionid=4F13D633445FC2D00A98751B4AFB4294?sequence=2>.
17. Martínez, A. (2010). Relations between organizational culture and organizational performance in a sample of Colombian companies: Reflections on using denison's model. Cuadernos de Administracion, 23 (40), pp. 163-190. <https://www-scopus-com.ezproxy.javeriana.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.78449286309&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=&st2=&sid=be957b736ded605444c7123207c88285&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE%28Cultura+organizacional+denison%29&relpos=1&citeCnt=8&searchTerm=>.
18. Mesfin, D., Woldie, M., Adamu, A., & Bekele, F. (2020). Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study. BMC health services research, 20(1), 438. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05319-x>
19. Plasencia, J. & Urrutia, Y. (s.f.). Modelos de la Administración por Valores. Academia Edu. Recuperado de: https://www.academia.edu/26387355/Modelos_de_la_Administraci%C3%B3n_por_Valores
20. Robles, C., Montes, J., Rodríguez, A., & Ortega, A. (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. Nova scientia, 10(21), 552-575. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1453>
21. Sánchez, A. (2013). La Administración por Valores, como modelo de implementación en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables en la Universidad de la Salle.
22. Vesga, J., García, M., Forero, C., et al., Aspects of Organizational Culture ad its relation o the organizational change disposition. Suma Psychological, 27(1) pp.52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

14. ANEXOS

Anexo 1.

Tabla 6. Matriz MEFE

MATRIZ MEFE			
Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Barreras de entrada de tipo económico y legal altas que frenan la competencia en el sector.	0,06	3	0,18
2. Avances tecnológicos existentes que apoyan el desarrollo de las actividades.	0,05	3	0,15
3. Regulación de las actividades de donación de órganos a través de la ley 1805 de 2016.	0,07	4	0,28
4. Especialidad del servicio que disminuye la posibilidad de consecución de sustitutos.	0,07	4	0,28
5. Bajo poder de negociación de proveedores debido a la multiplicidad de estos.	0,06	4	0,24
6. Alto costo de cambio del cliente debido a la especialidad del servicio.	0,06	4	0,24
7. Priorización del sector salud en las políticas públicas dada la emergencia sanitaria.	0,06	4	0,24

Amenazas			
1. Corrupción: la debilidad estatal, el clientelismo y el incumplimiento de las normas en el país incrementan el fenómeno de la corrupción que se evidencia en todos los estamentos gubernamentales.	0,05	1	0,05
2. Concentración del poder: Especialmente en Ministerios que apalancados en una función de vigilancia y control se prestan para desviar dineros y otorgar contratos a dedo.	0,03	2	0,06
3. Disminución de donantes de órganos y tejidos en Colombia: Solo 8.7 de donantes por millón de habitantes en el país en 2020.	0,075	1	0,075
4. Bajas al gasto de salud en Colombia: Para el sector salud solo se definieron en el presupuesto nacional el 8.19% del PIB y 31.8 billones de pesos del presupuesto nacional.	0,03	1	0,03
5. Alta inversión en tecnología: Tecnología de vanguardia costosa.	0,03	2	0,06
6. Rivalidad entre competidores alta.	0,03	2	0,06
7. Índice de endeudamiento de la cartera de salud en especial a las IPS privadas.	0,04	2	0,08
8. Requisitos legales cargados de tramitología y múltiples solicitudes.	0,05	1	0,05
9. Falta de información acerca de la red de donantes en el país y como funciona	0,07	1	0,07
10. Grado de formación de la población bajo que genera creencias y mitos acerca de la donación de órganos y tejidos, que estimula la negativa de la familia a la donación	0,075	1	0,075
11. Múltiples formas jurídicas para la creación de empresas que multiplican la competencia.	0,04	2	0,08
12. Covid - 19: amenaza la capacidad de atención por parte del personal del sector salud e imprime mayores protocolos de cuidado.	0,05	1	0,05
Total	1		2,35

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.

Tabla 7. Matriz MEFI

MATRIZ MEFE			
Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Alta participación en el mercado (20% nivel nacional, 50% Bogotá)	0,03	3	0,09
2. Alta calidad del servicio percibida por los pacientes	0,05	4	0,20
3. Experiencia amplia en transplantes de riñón e hígado	0,05	4	0,20
4. Amplia cobertura del servicio a nivel nacional	0,03	3	0,09
5. Diferenciación en el servicio prestado	0,03	3	0,09
6. Precio competitivo para pacientes particulares	0,04	4	0,16
7. Competitividad y experiencia de profesionales	0,04	4	0,16
8. Baja rotación del personal	0,04	4	0,16
9. Nivel de remuneración competitivo a los trabajadores en comparación con otras empresas del sector	0,04	4	0,16
10. Adecuado nivel tecnológico	0,04	4	0,16
11. Orientación a la I+D soportadas en las publicaciones e investigaciones en transplantes de órganos	0,04	4	0,16
12. satisfacción laboral alta	0,04	4	0,16
13. motivación del personal	0,03	3	0,09

Debilidades			
1. Falta imagen de marca fuerte	0,03	2	0,06
2. Estructura organizacional jerarquizada y rígida	0,05	1	0,05
3. Obsolescencia del método de medición de cultura organizacional	0,04	1	0,04
4. Falencias en la comunicación organizacional	0,05	1	0,05
5. Ausencia de un método de medición de cultura organizacional cuantitativo que se ajuste al tamaño y necesidades de Colombiana de Trasplantes	0,03	2	0,06
6. Área de cultura y liderazgo joven, creación de hace solo 4 años.	0,03	2	0,06
7. Rivalidad entre cargos	0,04	1	0,04
8. Falencias en el inventario de cargos y perfiles	0,03	2	0,06
9. Falencias en la delegación	0,04	1	0,04
10. Multiplicidad de estilos de liderazgo	0,04	1	0,04
11. Baja autonomía por parte de los trabajadores, están muy ceñidos a lo autorizado por el líder de equipo.	0,03	2	0,06
12. Capacitación hacia el conocimiento de la misión, visión, valores y propósitos de la empresa.	0,04	1	0,04
13. Baja liquidez debido a retrasos en pago de los clientes	0,05	1	0,05
Total	1,00		2,53

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.

Tabla 8. Analisis DOFA

DOFA COLOMBIANA DE TRASPLANTES SAS	Fortalezas	Debilidades
	1. Alta participación en el mercado (20% nivel nacional, 50% Bogotá)	1. Falta imagen de marca fuerte
	2. Alta calidad del servicio percibida por los pacientes	2. Estructura organizacional jerarquizada y rígida
	3. Experiencia amplia en trasplantes de riñón e hígado	3. Obsolescencia del método de medición de cultura organizacional
	4. Amplia cobertura del servicio a nivel nacional	4. Falencias en la comunicación organizacional
	5. Diferenciación en el servicio prestado	5. Ausencia de un método de medición de cultura organizacional
	6. Precio competitivo para pacientes particulares	6. Área de cultura y liderazgo hace solo 4 años
	7. Competitividad y experiencia de profesionales	7. Rivalidad entre cargos
	8. Baja rotación del personal	8. Falencias en el inventario de cargos y perfiles
	9. Nivel de remuneración competitivo a los trabajadores en comparación con otras empresas del sector	9. Falencias en la delegación
	10. Adecuado nivel tecnológico	10. Multiplicidad de estilos de liderazgo
	11. Orientación a la I+D soportadas en las publicaciones e investigaciones en trasplantes de órganos	11. Baja autonomía por parte de los trabajadores, están muy ceñidos a lo autorizado por el líder de equipo.
	12. Satisfacción laboral alta	12. Capacitación hacia el conocimiento de la misión, visión, valores y propósitos de la empresa.
	13. Motivación del personal	13. Baja liquidez debido a retrasos en pago de los clientes
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Corrupción: la debilidad estatal, el clientelismo y el incumplimiento de las normas en el país incrementan el fenómeno de la corrupción que se evidencia en todos los estamentos gubernamentales.	F7-A3-A10. Aprovechamiento de la experiencia de los profesionales para generar campañas de información referentes a la donación de órganos y sus mitos y realidades.	Desarrollo de un sistema de construcción de cultura que movilice a los trabajadores hacia una dirección común que apoye las mejoras en la cultura organizacional y garantice sobrellevar amenazas tales como la alta rivalidad entre los competidores, el alto endeudamiento de la cartera de las IPS privadas que afecta la liquidez de la empresa.
2. Concentración del poder: Especialmente en Ministerios que apalancados en una función de vigilancia y control se prestan para desviar dineros y otorgar contratos a dedo.		
3. Disminución de donantes de órganos y tejidos en Colombia: Solo 8,7 de donantes por millón de habitantes en el país en 2020.		
4. Bajos al gasto de salud en Colombia: Para el sector salud solo se definieron en el presupuesto nacional el 8,19% del PIB y 31,8 billones de pesos del presupuesto nacional.		
5. Alta inversión en tecnología: Tecnología de vanguardia costosa.		
6. Rivalidad entre competidores alta.		
7. Índice de endeudamiento de la cartera de salud en especial a las IPS privadas.		
8. Requisitos legales cargados de tramitología y múltiples solicitudes.		
9. Falta de información acerca de la red de donantes en el país y como funciona: Los equipos médicos poco informan a los familiares del paciente de la posibilidad de la utilización de los órganos		
10. Grado de formación de la población bajo que genera creencias y mitos acerca de la donación de órganos y tejidos, que estimula la negativa de la familia a la donación		
11. Múltiples formas jurídicas para la creación de empresas que multiplican la competencia.		
12. Covid - 19: amenaza la capacidad de atención por parte del personal del sector salud e impone mayores protocolos de cuidado.		

Anexo 4.

Ilustración 3: Plan de trabajo de Cultura y Liderazgo 2021

Estrategia	Id	Nombre de la actividad	Objetivo de la actividad	Indicador	Meta	Producto/ Entregable	Grupo de interés beneficiado por la actividad		Articulación estratégica de la actividad
							Trabajadores Directos	OPS	
Lograr una cultura orientada al resultado y a las personas (Equipos de alto Rendimiento)	1	Diagnóstico de la cultura actual	Definir los parámetros a fortalecer, eliminar o implementar	Diagnóstico Cuantitativo	Cultura orientada al resultado y a las personas	Herramienta cuantitativa y resultados de los grupos focales	Si	Si	Dimensión BSC: Aprendizaje Cultura Organizacional
Lograr una cultura orientada al resultado y a las personas (Equipos de alto Rendimiento)	2	Definición del plan de trabajo por fases con revisión trimestral para lograr la cultura deseada	Con base a los resultados del diagnóstico crear un plan de trabajo para fortalecer, eliminar o implementar comportamientos deseados	Cumplimiento del plan de trabajo propuesto y aprobado	80% de cumplimiento trimestral	Informe de actividades propuestas aprobadas y ejecutadas con un control trimestral	Si	Si	Dimensión BSC: Aprendizaje Cultura Organizacional
Lograr una cultura orientada al resultado y a las personas (Equipos de alto Rendimiento)	3	Implementar la evaluación del desempeño individual y de equipos (Trimestral)	Crear el hábito de seguimiento del desempeño en tiempo real diario, cortes semestrales y anuales para implementación de estrategias	Herramienta de medición de desempeño con indicadores objetivos, valores y competencias transversales y del cargo	Evaluar el 50% de la población en 2021	Resultados por áreas Trimestral	Si	No	Dimensión BSC: Clientes Desempeño Organizacional
Lograr una cultura orientada al resultado y a las personas (Equipos de alto Rendimiento)	4	Programa de humanización del servicio transversal	Construir y ejecutar el programa de humanización del servicio a nivel transversal con las áreas críticas y claves que impactan la experiencia del cliente interno (trabajadores) y el cliente externo (clientes y usuarios finales)	Cumplimiento del cronograma de actividades, capacitaciones y evaluaciones	80% de cumplimiento del cronograma 90% satisfacción de pacientes y clientes	Mediciones trimestrales y anuales	Si	Si	Dimensión BSC: Interna Integraciones efectivas Estándares de Calidad
Lograr una cultura orientada al resultado y a las personas (Equipos de alto Rendimiento)	5	Programa de Liderazgo: Fortalecimiento de habilidades gerenciales	Fortalecer una de las habilidades gerenciales claves que permitan el desarrollo de un liderazgo transformacional: Inteligencia Emocional	Impacto de la formación según el resultado del factor crítico de liderazgo en la encuesta de clima laboral	92% Liderazgo / Encuesta clima laboral	Resultado anual	Si	No	Dimensión BSC: Interna Clima Laboral Liderazgo
Lograr una cultura orientada al resultado y a las personas (Equipos de alto Rendimiento)	6	Formación a Líderes sobre la retroalimentación efectiva en la evaluación de desempeño	Brindar herramientas a los líderes para que aprendan a retroalimentar a sus equipos evitando sesgos, subjetividades o enfoques no alineados para el cumplimiento de la estrategia organizacional	Resultado factor crítico de liderazgo de la encuesta de clima laboral	92% Liderazgo / Encuesta clima laboral	Resultado anual	Si	No	Dimensión BSC: Interna Clima Laboral Liderazgo
Lograr una cultura orientada al resultado y a las personas (Equipos de alto Rendimiento)	7	Comunicar la estrategia mensualmente	Motivar el cumplimiento de los indicadores estratégicos en toda la organización, informando e incentivando el trabajo en equipo y cumplimiento de metas	Resultados indicadores claves del BSC	90% cada indicador	Resultado anual	Si	Si	Dimensión BSC: Financiera Indicadores claves del BSC
Lograr una cultura orientada al resultado y a las personas (Equipos de alto Rendimiento)	8	Actualizar los perfiles del cargo	Dar a conocer los objetivos, la misión, las competencias y los comportamientos esperados de cada cargo para alinear los esfuerzos al cumplimiento de metas y medición de desempeño individual	Recepción y aceptación del perfil y descripción del cargo por cada trabajador de la compañía	100%	Formatos firmados entendidos en su totalidad durante el primer trimestre del año	Si	No	Dimensión BSC: Clientes Alineación estratégica
Lograr una cultura orientada al resultado y a las personas (Equipos de alto Rendimiento)	9	Planeación estratégica y táctica del área de Cultura y Liderazgo	Crear, controlar y evaluar la planeación de actividades por cada proceso del área, con el fin de establecer una cultura orientada al cumplimiento de iniciativas medibles, alcanzables y de alto impacto	Planes de trabajo creados % de cumplimiento por cada plan Resultados del impacto de cada plan	90% de cumplimiento promedio	Resultados de los planes con evidencia	Si	No	Dimensión BSC: Clientes Resultados indicadores estratégicos del área

2	Lograr una cultura administrada por valores organizacionales (Clima seguro y saludable)	11	Actividades de Bienestar Laboral	Brindar experiencias al cliente interno a través de actividades integrativas y familiares con el fin de construir en conjunto niveles de calidad de vida personal y profesional	Cumplimiento de actividades propuestas	82%	Encuesta de Clima Laboral Factor crítico de Motivación y Beneficios	Si	No	Dimensión BSC: Clientes Desarrollo de Personas
2	Lograr una cultura administrada por valores organizacionales (Clima seguro y saludable)	12	Comunicar periódicamente la definición y los comportamientos de cada valor organizacional	A través de la recordación, hacer que los trabajadores tengan más presente qué comportamiento se espera de ellos según los valores organizacionales	Evaluación de desempeño Dimensión valores	85% de cumplimiento en todos los trabajadores	Resultados evaluaciones de desempeño trimestrales	Si	No	Dimensión BSC: Clientes Cultura Organizacional
2	Lograr una cultura administrada por valores organizacionales (Clima seguro y saludable)	13	Realizar una actividad de reconocimiento por valores organizacionales	Incentivar el reconocimiento de buenas prácticas y aplicación de los valores organizacionales	Evaluación de desempeño factor valores	80% de los trabajadores cumplen con los comportamientos de los valores org.	Evaluación de desempeño	Si	No	Dimensión BSC: Clientes Cultura Organizacional
2	Lograr una cultura administrada por valores organizacionales (Clima seguro y saludable)	14	Programa de Equidad de Género	Implementar un cronograma de trabajo y actividades que promueva la equidad de género, la transparencia en los procesos de talento humano donde las oportunidades se generen por meritocracia y talento, mas no por género	Programa de Equidad de Género Cronograma de actividades 2021-2022 Evidencia de buenas prácticas de equidad en los procesos de talento humano	100% de los trabajadores perciben un clima de equidad de género	Encuesta de Equidad de Género 2021	Si	No	Dimensión BSC: Interna Buenas prácticas de estándares de Acreditación
3	Lograr un adecuado desarrollo de la competencia digital en los trabajadores (Transformación Digital)	15	Implementar una herramienta de Analítica de Datos	Implementar en el área de Cultura y Liderazgo el análisis de la información a través de la tecnología (Tableros de Talento digitales) para la toma de decisiones y planteamiento de estrategias	Planteamientos estratégicos aprobados por la gerencia con base al análisis de información disponible	# de iniciativas estratégicas del área aprobadas al año	Iniciativas implementadas y evaluadas	Si	No	Dimensión BSC: Interna Buenas prácticas Transformación digital
3	Lograr un adecuado desarrollo de la competencia digital en los trabajadores (Transformación Digital)	16	Nivel de competencia de talento digital	Clasificar el nivel de competencia de talento de los trabajadores activos y los nuevos que ingresen a la compañía	Resultados herramienta de medición de las competencias digitales	Desarrollar la habilidad digital de los trabajadores gradualmente	Evaluación de desempeño trimestral	Si	Si	Dimensión BSC: Interna Buenas prácticas Transformación digital
3	Lograr un adecuado desarrollo de la competencia digital en los trabajadores (Transformación Digital)	17	Programa de formación teórico / práctica	Crear y planear un programa de capacitación en habilidades digitales según el proyecto de transformación digital para desarrollar las competencias digitales de los trabajadores	Resultados evaluación de desempeño Competencias "Talento Digital" Trimestral	80% de los trabajadores tengan un nivel a final del año de la competencia "Estándar"	Resultado Evaluación de desempeño anual	Si	No	Dimensión BSC: Interna Buenas prácticas Transformación digital
4	Incentivar espacios de creatividad e innovación para la mejora de procesos y estrategias que brinden sostenibilidad al negocio en un largo plazo	18	Promover al menos un espacio al mes para todas las áreas, para proponer ideas e incentivar la creatividad	Mejorar los procesos y el servicio que presta Colombiana de Trasplantes actualmente a través de ideas que provengan de todos los niveles de la organización	Ideas propuestas ejecutadas o mejoras de procesos ejecutadas	5 propuestas de mejora en los procesos o implementaciones aprobadas en el año	Propuestas aprobadas en la fase de implementación y evaluación	Si	No	Dimensión BSC: Financiera Resultados positivos en los indicadores estratégicos

Fuente: Documentos internos de Cultura y Liderazgo (2021)

Anexo 5.

Tabla 9. Escala de Diagnostico de Cultura Organizacional

← Atrás
PC
Móvil

Escala de Diagnóstico de Cultura Organizacional-Colombiana de Trasplantes S.A.S.

La encuesta tardará aproximadamente 7 minutos en completarse.
Estimados, reciban un cordial saludo!

Para Colombiana de Trasplantes conocer la forma de pensar, sentir y actuar de cada uno de nosotros, es muy valioso, ya que los valores y la cultura que nos representa, es tan importante como la calidad de los servicios que prestamos a nuestros pacientes.

Por lo anterior, los invitamos a tomarse unos minutos para responder este cuestionario que nos permitirá conocer su opinión y determinar el camino a seguir para una transformación cultural que genere una diferenciación sostenible y difícil de imitar. Recuerden que es totalmente anónimo; sus respuestas se mantendrán confidenciales, por lo que les solicitamos de su opinión, ejercer el respeto. No hay respuestas buenas o malas.



* Obligatorio

Instrucciones

Para las siguientes afirmaciones escoge solo una de las opciones, según estas reflejen tu postura frente a lo planteado, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:

Totalmente de acuerdo, si estás completamente de acuerdo con lo enunciado en la afirmación.

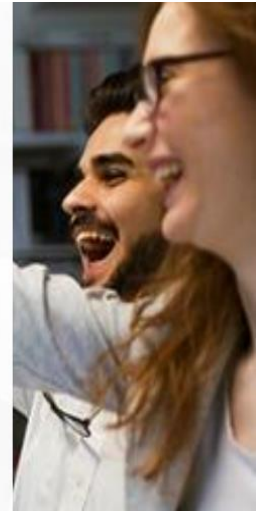
De acuerdo, si tu inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar de acuerdo).

Ni en acuerdo ni en desacuerdo, si estas indeciso.

En desacuerdo, si tu inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar en desacuerdo).

Totalmente en desacuerdo, si estás completamente en desacuerdo con el enunciado en la afirmación.

Esta herramienta presenta una alta confiabilidad y validez para su aplicación práctica. Validada por referencia del estudio de: Robles Acosta, Carlos, Montes Leyva, Jonathan, Rodríguez Granados, Angélica, & Ortega Reyes, Antonio Oswaldo, (2018), Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. Nova scientia, 10(21), 552-575. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1453>



1

Escala de Diagnóstico de Cultura Organizacional *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Colombiana de Trasplantes tiene un gran significado personal para mi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me molesta cuando alguien fuera de la empresa se expresa mal de ella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento orgulloso/a de Colombiana de Trasplantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que le debo mucho a Colombiana de Trasplantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





Me siento feliz por trabajar en Colombiana de Trasplantes en lugar de otra

Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia Colombiana de Trasplantes

Cuando hablo de la empresa con mis amigos y familiares, comenté que es un excelente lugar para trabajar

Me siento orgulloso/a del trabajo que realizo en Colombiana de Trasplantes

Considero que tengo el compromiso de lealtad hacia Colombiana de Trasplantes



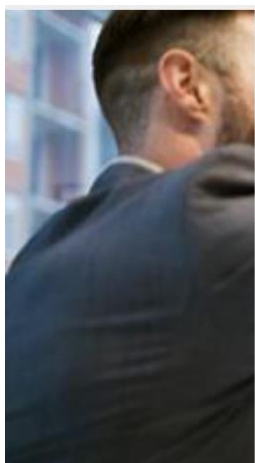
Considero que Colombiana de Trasplantes tiene la capacidad para perseverar en el futuro

Trabajo en Colombiana de Trasplantes porque me ofrecen un buen sueldo y buenas prestaciones

Considero que en Colombiana de Trasplantes se hacen cosas que la distinguen de las demás empresas

Estoy dispuesto/a a esforzarme con el fin de ayudar a que Colombiana de Trasplantes tenga éxito

Considero que la imagen de Colombiana de Trasplantes que se percibe en la sociedad me representa

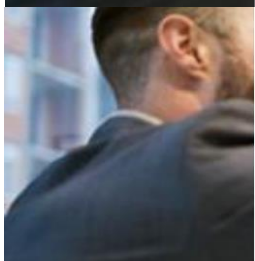


Considero que la visión de Colombiana de Trasplantes sirve como guía y motivación

En Colombiana de Trasplantes existen sanciones por el incumplimiento o violaciones a las reglas o políticas

En Colombiana de Trasplantes existe un reglamento interno que rige las actividades

En Colombiana de Trasplantes se utiliza el código de ética para resolver problemas al interior y exterior de la misma



Considero que son adecuados los procedimientos que lleva a cabo la auditoría interna de la empresa

En mi área de trabajo existe un código de ética que muestra lo correcto e incorrecto del comportamiento







En las actividades cotidianas se observa la práctica del código de ética y los valores de Colombiana de Trasplantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que en Colombiana de Trasplantes existen políticas y procedimientos que no discriminan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que en mi equipo de trabajo se tiene libertad de adaptar las metas según nuestras necesidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo confianza en que la empresa toma en cuenta mis recomendaciones o ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





Considero que la empresa permite tomar riesgos ya calculados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que la empresa incentiva a crear cambios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que la empresa reconoce a los trabajadores que tienen iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que las metas que Colombiana de Trasplantes establece son ambiciosas y alcanzables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colombiana de Trasplantes comparte el propósito y la orientación de largo plazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Los superiores o líderes escuchan la opinión de los empleados para mejorar los aspectos relacionados con el trabajo y el desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Considero que en Colombiana de Trasplantes se comparte la información que se requiere para realizar las actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Considero que los superiores o líderes delegan la autoridad para que se pueda actuar por cuenta propia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Implemento y propongo mejores formas de realizar las actividades de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mantengo una actitud positiva ante los cambios en el ambiente de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Dejo a un lado mis problemas personales y busco la manera de seguir brindando un buen servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Coopero con las otras áreas de la empresa para crear un cambio positivo en Colombiana de Trasplantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tomo decisiones en el trabajo considerando las consecuencias para la empresa y para mi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Considero que la forma en que se hacen las cosas es flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Considero que todos trabajan hacia los mismos objetivos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Me preocupo por obtener el mayor grado de satisfacción de los clientes y pacientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	La empresa y los empleados tienen una visión compartida de cómo será Colombiana de Trasplantes en el futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Considero que en Colombiana de Trasplantes, todos realizamos las actividades como un equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Considero que en Colombiana de Trasplantes se trabaja como un equipo en lugar de trabajar por jerarquías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	En Colombiana de Trasplantes fomentan activamente la	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





Considero que en Colombiana de Trasplantes existe prioridad para aquellos empleados que tienen una situación de vida vulnerable o necesidades especiales

En Colombiana de Trasplantes se ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar

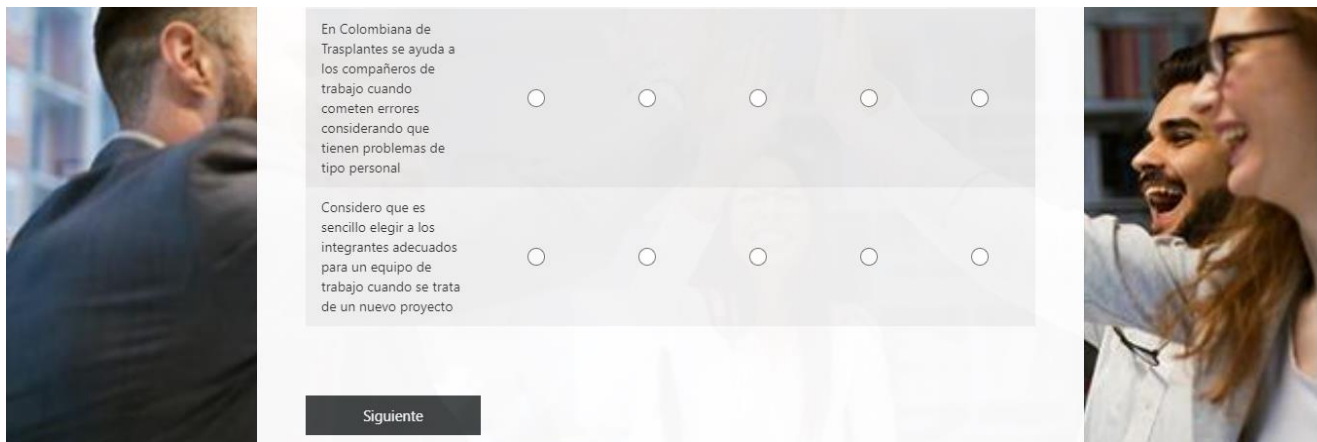


Considero que Colombiana de Trasplantes apoya cuando se presenta un problema personal

En Colombiana de Trasplantes, mis capacidades son consideradas una fuente importante que generan ventaja competitiva

Considero que el proceso de selección para puestos gerenciales o directivos en la empresa son claros y sin preferencias personales





En Colombiana de Trasplantes se ayuda a los compañeros de trabajo cuando cometen errores considerando que tienen problemas de tipo personal

○ ○ ○ ○ ○

Considero que es sencillo elegir a los integrantes adecuados para un equipo de trabajo cuando se trata de un nuevo proyecto

○ ○ ○ ○ ○

Siguiente

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6.

Tabla 10. Correo de Expectativa

Estimados, reciban un cordial saludo:

Para Colombiana de Trasplantes conocer la forma de pensar, sentir y actuar de cada uno de nosotros, es muy valioso, ya que los valores y la cultura que nos representa, es tan importante como la calidad de los servicios que prestamos a nuestros pacientes.

Por lo anterior, desde el área de Cultura y Liderazgo enviamos un formulario que pueden visualizar a través del siguiente enlace: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=mHzXpecv5U-aOITR1gAnHa-Q2yxO4INjm8mu-6Tsu6BUNUxCSDJYMTQ1VVAYUjIXN0ZESzgwUDZVSS4u>. Éste nos permitirá conocer su opinión y determinar el camino a seguir para una transformación cultural que genere una diferenciación sostenible y difícil de imitar. **El plazo para remitir sus respuestas será hasta este miércoles 24 de marzo.**

¡Agradecemos su valiosa participación!

Cordialmente,

Fuente: Elaboración propia

Trabajo de Grado – Primer Semestre 2021



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá



Facultad de
Ciencias
Económicas y
Administrativas