

**Cultura Organizacional: una estrategia para la aceptación del cambio en las empresas del  
sector salud en Colombia**

**Leni Daniela Domínguez Linares.**



**Universidad Militar Nueva Granada**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Especialización en Gestión del Desarrollo Administrativo.**

**Bogotá, Colombia**

**2018**

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de:**  
**Especialización en Gestión del Desarrollo Administrativo**

Director:

Cristhian Camilo Rojas Gutiérrez

**Universidad Militar Nueva Granada.**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Bogotá, Colombia**

**2018**

### **Dedicatoria**

Dedico esta investigación a todas las personas que aún creen que el mundo puede ser transformado y que los cambios siempre deben estar encaminados a crear mejores oportunidades para el hombre.

## **Agradecimientos**

Doy gracias a mi creador por brindarme la oportunidad de vivir para apreciar y valorar las bendiciones que me ha regalado y permitirme tener la fortaleza para superar cada etapa que tengo en mi vida.

Agradezco a las personas de mi familia por su comprensión y amor, a Diana Lucia Linares por ser incondicional, a mis grandiosas hermanas que son mis motivadores personales, a Carlos Hernando Sequera por su gran apoyo y creer en mí y a cada persona que apporto para que este sueño se hiciera realidad.

En esta investigación se abordan los principios y conceptos de cultura organizacional y gestión del cambio y cómo estos han evolucionado en el mundo de las ciencias empresariales de acuerdo con el enfoque que las organizaciones han desarrollado en torno a las personas. Se tomaron como referencia trabajos e investigaciones realizadas en el campo de las ciencias empresariales para identificar la interrelación entre estos conceptos y como logran ser una fortaleza para que las empresas implementen cada día mejores modelos en la aceptación de los cambios que el mundo cada día propone o exige.

El enfoque principal de este trabajo se desarrolla en las empresas del sector salud en Colombia, ya que son sectores en los cuales se presentan cambios planeados e inesperados y es vital que aprendan a asumirlos para no entrar en el camino de la extinción por no haber tenido la capacidad de gestionar los cambios de manera exitosa. Se pretende demostrar cómo las instituciones de salud utilizando la cultura organizacional como estrategia, pueden desarrollar y dinamizar aspectos para lograr una aceptación y mayor disposición al cambio, de esta manera la identidad corporativa puede ser un medio que la empresa utilice para lograr ventajas competitivas en el sector.

This research approaches the principles and concepts of organizational culture and change management and how these have evolved in the world of business sciences in accordance with the approach that organizations have developed around people. Works and researches, carried out in the field of business sciences, were taken as a reference to identify the interrelation between these concepts and how they achieve a strength for companies to implement the best models in order to accept the changes that the world offers or demands every day.

The main focus of this work is developed in the companies of the healthcare sector in Colombia. Due to they are sectors, which presents unexpected changes and is vital that they learn to assume them in order not to enter in the path of extinction by not having the ability to manage changes successfully. The aim is to demonstrate how health institutions, using the organizational culture as a strategy, can develop and dynamize aspects to achieve acceptance and greater willingness to change, in this way the corporate identity can be a means that the company uses to achieve competitive advantages in the Healthcare sector.

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos. ....	4
Marco teórico.....	5
Desarrollo de objetivos. ....	10
Las tendencias de la cultura organizacional en las entidades de salud colombianas.....	10
Conclusiones.....	14
Aspectos de la cultura organizacional que aportan a la aceptación de la gestión del cambio.....	16
Conclusiones.....	18
Reconocer las necesidades de la aceptación del cambio en la cultura organizacional.....	20
Conclusiones.....	22
Referencias.....	25

**Lista de figuras**

Figura 1: El iceberg de la cultura organizacional en los sistemas de salud.....11  
Figura 2. Elementos moldeadores de la cultura.....16



## **Introducción**

El mundo cada día sufre transformaciones importantes y como consecuencia exige que todas las organizaciones se adapten de manera fácil y rápida a los cambios de la sociedad, tecnológicos, económicos, políticos, legales, culturales y otros; por lo tanto, en el mundo empresarial quien no es capaz de aceptar y gestionar los cambios firma su sentencia a desaparecer en el transcurso de la evolución.

Las empresas del sector salud en Colombia siempre están expuestas a los cambios y no pueden evitarlos o ignorarlos, es así como surge la necesidad de desarrollar modelos de trabajo y herramientas que permitan que las transiciones sean superadas y esta investigación pretende aportar cómo los cambios pueden ser superados con éxito por medio de la cultura organizacional.

De acuerdo con Aldunate (como se citó en Arboleda y López, 2017) dice que “instaurar una cultura organizacional enfocada en las personas, con el objetivo de flexibilizarse ante el cambio, implica aprender a gestionar el conocimiento, la comunicación y el trabajo en equipo como una estrategia competitiva” (p. 249).

Por lo tanto, al trabajar en la cultura organizacional como una estrategia para lograr los cambios permitirá que las empresas fortalezcan el recurso intangible del “talento humano” y puedan crear ventajas competitivas en el sector.

## **Justificación**

Las empresas del sector salud en Colombia se rigen por la reglamentación que el Estado colombiano emite y dirige por medio del Ministerio de Salud y Protección Social, que tiene como objetivo crear políticas de promoción y prevención de la salud para contribuir al mejoramiento de la salud de la población en Colombia <sup>1</sup>; por lo tanto todas las empresas que desarrollen actividades para la prestación de servicios de salud, están sujetas a vivir en constante transformación, debido a cambios reglamentarios o aquellos que se desarrollan para la mejora continua con el fin de buscar cada día mejores metodologías para la prestación de un servicio de salud oportuno, eficiente, humanizado y sostenible que les permita obtener ventajas competitivas y ser referentes en el sector.

La implementación y trabajo diario en mejores modelos de atención en salud, modelos administrativos y cambios legales deben estar apoyados por las personas que conforman estas instituciones, ya que son el medio conductor para gestionar y aceptar los cambios y por lo tanto serán los encargados de que estos perduren y tengan éxito dentro de la organización. Las personas desempeñan funciones administrativas y asistenciales que impactan directamente en la prestación del servicio a los usuarios y es importante para las empresas del sector estén siempre en busca de nuevas y mejores estrategias para garantizar que la cultura sea óptima, facilitadora, flexible y que no se convierta en un obstáculo de la gestión de nuevos cambios.

---

<sup>1</sup> Ministerio de Protección de Salud y Protección social <https://www.minsalud.gov.co>

Cuando existen diversos obstáculos en las empresas del sector salud en Colombia debe reconsiderarse qué está sucediendo en la cultura de la empresa, qué los está alejando de los objetivos propuestos y trabajar para que se adopte en la cultura organizacional un pensamiento de disposición y aceptación al cambio.

Debido a los antecedentes presentados entorno a la aceptación de la gestión del cambio en las empresas, se decidió realizar una investigación con el fin de poder encontrar respuesta al problema de ¿cómo la cultura organizacional aporta en la aceptación de la gestión del cambio en las empresas del sector salud en Colombia?

**Objetivo General**

Mencionar como la cultura organizacional es una estrategia para que las empresas del sector salud, tengan éxito en la aceptación de la gestión del cambio.

**Objetivos específicos**

- Identificar las tendencias de la cultura organizacional en las entidades de salud colombianas.
- Indicar aspectos de la cultura organizacional que aportan a la aceptación de la gestión del cambio.
- Reconocer la necesidad de aceptación de la gestión del cambio en la cultura organizacional.

## Marco teórico

La cultura organizacional no está definida académicamente con un concepto único y que contenga la absoluta verdad, este campo de las ciencias empresariales se ha venido desarrollando a través de varias investigaciones, estudios de caso y análisis por parte de varios precursores de la psicología, sociología y administración con el fin de poder abarcar las diferentes características y situaciones que se pueden presentar en la cultura de una empresa.

Es importante reconocer los orígenes de la cultura organizacional y la evolución que ha tenido. En un principio no se tenía identificada como un factor relevante en el desempeño del personal, pero con los estudios de campo que realizó Elton Mayo (como se citó en Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013) en la fábrica Hawthorne de Western Electric se identificó como las condiciones físicas dadas a los colaboradores pueden intervenir en su productividad y ambiente social, primeras nociones identificadas de cultura organizacional; en años posteriores también los precursores Peters y Waterman (1982), por medio del estudio de caso de las empresas más exitosas de los Estados Unidos encontraron que estas compartían varias similitudes en su forma de trabajar y en la preocupación por las personas; mostrando la relación entre las culturas nacionales hasta llegar a la cultura organizacional; en su libro “En busca de la excelencia” mencionan lo siguiente:

Cualquier enfoque inteligente para organizar tenía que abarcar, y tratar como interdependientes, por lo menos siete variables: la estructura, la estrategia, las personas, el

estilo gerencial, los sistemas y procedimientos, los conceptos rectores y los valores compartidos (es decir, la cultura), así como las fortalezas o habilidades empresariales presentes o esperadas. (Peters y Waterman, 1982, pag 9).

Abordando otros teóricos de la administración, se encuentra que Ouchi (como se citó en Belalcázar, 2010), por medio de su teoría Z indica los elementos que constituyen la cultura de una empresa, como: “tradicción, valores, opiniones y forma de actuar, además menciona que la organización Z como él la definió tiene unas características culturales: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración participativa”.

Algunas definiciones técnicas sobre cultura organizacional son: Schein (como se citó en Cújar et al, 2013), define la cultura organizacional así:

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron lo suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (p. 351).

García y Dolan (como se citó en Gámez, 2007), cultura organizacional es “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa” (p.63).

Etkin (2000) indica que:

Existe una utilización estratégica del concepto de cultura, en particular en las empresas de negocios. A la dirección le importa que se establezca un pensamiento y actuar coherente con los objetivos de la organización. La estrategia de persuasión a los colaboradores se da con el fin de que estos acepten el orden que existe actualmente o los cambios que se presenten (p. 223).

Fernández (como se citó en Belalcázar, 2012) refiere que:

Son cuatro los elementos que componen la cultura organizacional: el entorno en el que se desenvuelve la organización, el sistema de valores, la forma básica de la empresa y por último la función que cumple la cultura en la organización; cada uno de estos elementos permiten obtener un concepto global en el que la cultura organizacional es un elemento autentico aglutinador que permite lograr las metas y objetivos trazados por la empresa (p.46-47).

Los autores Friedman, Groot & Christensen (como se citó en Llanos, 1996), dan una definición de como la cultura organizacional es un elemento importante para adaptarse a los cambios en las organizaciones; indicando lo siguiente:

Para las organizaciones la raíz de la cuestión reside en la cultura, que tiene una decisiva repercusión en la capacidad de los grupos para hacer cosas de forma colectiva. La cultura de una organización determina qué conductas son aceptables y es en las normas y convicciones de origen cultural donde casi siempre se escuda la resistencia al cambio en las organizaciones (p.265).

Hamel & Prahalad (como se citó en Llanos, 1996) dicen: “Cultura es una actitud mental. Es la mayor arma que tiene un CEO<sup>2</sup>. Cambie la cultura y cambiará el mundo”. (p. 266).

La cultura organizacional como bien se mencionó en un principio tiene diferentes exponentes, conceptos y características, dentro de las cuales es importante destacar que permite a las organizaciones por medio de sus creencias, hábitos, actos, conocimiento, relación social y desarrollo del trabajo adaptar estrategias para lograr la finalidad de la organización o de lo contrario también convertirse en una barrera; varios autores se enfocaron en mencionar como la cultura puede aportar para gestionar el cambio en las organizaciones.

Debido a la necesidad de entender y desarrollar modelos para gestionar el cambio en el mundo empresarial que cada día era más dinámico y exigía de manera pronta soluciones efectivas que permitieran entender cómo el hombre en su capacidad de individuo podía entender, adaptarse y aceptar los cambios que se presentaban en una organización. A partir del siglo XX se trabajó en varios conceptos que se complementaron entre sí para obtener un mejor entendimiento de este fenómeno.

Los siguientes conceptos están citados en el trabajo de Gestión del Cambio Organizacional realizado por Negrete (2012):

---

<sup>2</sup> CEO: Chief Executive Officer (Director Ejecutivo).



Bennis (1996) dijo: “En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier organización” (p 3).

Landaeta & Amoeiro (1996) refieren: “Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y preocupación” (p 3).

Pina (2004) indica: “El cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes” (p 4).

De esta manera se puede tener referencia de cómo se define la cultura organizacional y la gestión del cambio en las empresas, aunque es importante que se siga resaltando que existen muchos conceptos que permiten ver las diferentes perspectivas que un autor puede asignarle a cada uno de estos temas de las ciencias empresariales.

La cultura organizacional y la gestión del cambio en la actualidad son campos relevantes para todas las empresas, debido a que tienen varios factores en común, pero sobre todo el “ser humano” como miembro activo de los grupos sociales que conforman las organizaciones y quienes se convierten en los protagonistas en la aceptación del cambio en la cultura organizacional.

## **Las tendencias de la cultura organizacional en las entidades de salud colombianas.**

Las empresas desarrollan a través del tiempo su propia cultura organizacional, logrando crear una identidad que aporta a facilitar el compromiso, contribuir a la estabilidad de la organización con el objetivo de mantenerla unida y como un medio de control de actitudes y comportamientos de los colaboradores. Aldunate (como se citó en Arboleda & López, 2017). Por lo tanto, cada empresa de salud al construir su identidad con actitudes, creencias y comportamientos únicos se convierte en un mundo diferente del resto de las organizaciones de salud, pero a su vez comparte el mismo escenario o entorno, logrando que estas en su conjunto tengan una cierta tendencia a tener rasgos similares en la cultura organizacional.

Parafraseando a los investigadores Arboleda & López (2017) La cultura organizacional en el sector salud se ha definido como una combinación entre saberes, relatos, símbolos, creencias, conductas y la forma de expresión de los colaboradores en un lenguaje técnico-científico, métodos biomédicas y sociales.

En las entidades de salud Carrada (2001) afirma que. “La cultura de un organismo de salud es un sistema de conocimientos profesionales, expectativas, creencias y supuestos inconscientes, descubiertos o aceptados por el equipo de trabajo interdisciplinario, fuertemente influidos por la estructura, la tecnología y el ambiente laboral” , también indica que existen unos perfiles de la cultura en las instituciones de salud y lo más característico de ellas es: su enorme complejidad en la estructura, los

diversos grupos de trabajo profesionales que tienen “subculturas” y cuya meta común es prestar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios y cumplan con las expectativas de la sociedad de acuerdo a estándares de atención en salud. (Carrada, 2009).

En el trabajo “La cultura organizacional en los sistemas de salud: por qué estudiar la cultura” se presenta un iceberg de la cultura organizacional en las entidades de salud, así:

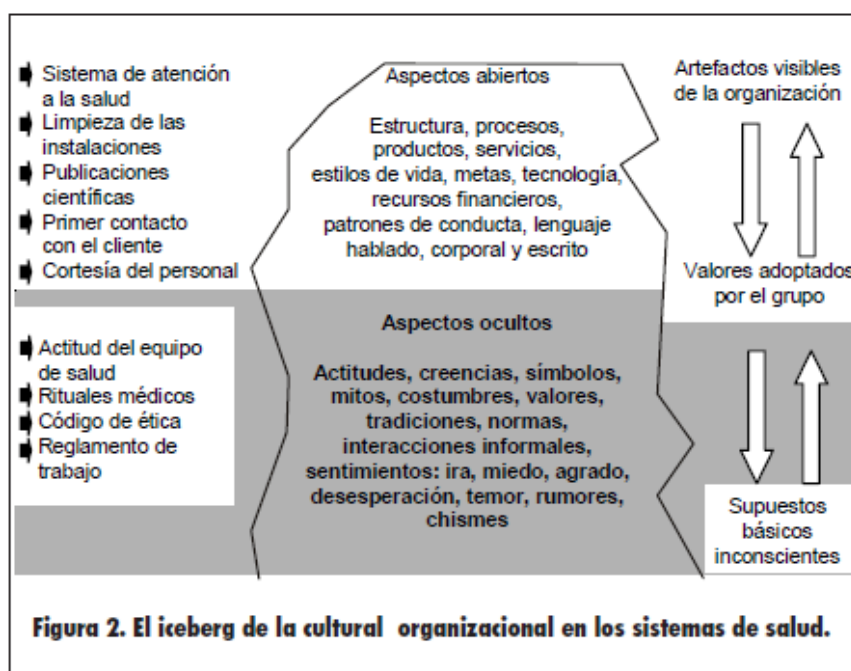


Figura 1: El iceberg de la cultura organizacional en los sistemas de salud.

Fuente: Carrada (2009)

En este iceberg se describe los elementos nucleares de la cultura organizacional en las instituciones de salud, en primer lugar, están los artefactos visibles: son aquellos que se ven, escuchan o se sienten cuando se tiene contacto con una cultura nueva esto incluye desde la infraestructura, equipos, vestuario, comunicación formal y todo aquello que se percibe fácilmente, segundo los valores y creencias que están entre lo que se debe hacer, y por qué se justifica actuar, es aquello verdadero por el cual la conducta de la organización se direcciona y tercero la parte no visible del iceberg que son los supuestos inconscientes que se traduce en cómo los colaboradores actúan, las ideas que se toman por sentado, lo correcto o aceptable por la organización. (Carrada, 2009).

Ilustrando otro aspecto relevante mencionado por Carrada, que influye en la cultura organizacional son las relaciones con los directivos de la organización, se identifica que los métodos gerenciales de liderazgo en los sistemas de salud son de estilos: autocrático que se da en los supuestos de los jefes y fundadores de las entidades ya que pueden tomar decisiones sin consultar, paternalista es la manera de tomar decisiones protegiendo y cuidando aquellos que no gozan con este beneficio de autoridad, consultivo todos los procesos participan pero el poder de decisión es de los jefes, participativo/delegativo se basa en la descentralización del poder a los profesionales operativos y colegiado es donde las responsabilidades se reparten por igual ya que de todos los colaboradores son tomados como socios. (Carrada, 2009).

Para el trabajo de investigación “Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburra” se pueden identificar tendencias que se presentan en las entidades de salud como: 1). existencia de una buena o excelente comunicación con los superiores, 2). comunicación con los compañeros relativamente buena o regularmente buena, 3). la motivación para un mejor desempeño en las labores está influenciada por la comunicación con los compañeros, 4). a las personas les gusta participar en las decisiones de las instituciones, 5). existe disposición a los cambios significativos, la mayor aceptación al cambio se percibe mejor entre las personas que llevan poco tiempo en las empresas, las mujeres y el personal administrativo y 6). por último, menciona que los mecanismos para conocer y evaluar inquietudes e ideas de los colaboradores se hace por medio de una comunicación directa con los jefes, comités, reuniones y talleres (Arboleda & López, 2017).

En el estudio de caso “Investigación en Administración en América Latina: evolución y resultados” aplicado a dos instituciones del sector salud de la ciudad de Bogotá, se encontraron las siguientes características que son tendencia marcada en las dos entidades objeto del estudio:

- Identificación con la institución: sentido de pertenencia de los colaboradores, saben la importancia de realizar su trabajo con calidad.
- Ejercicio y reconocimiento de la autoridad formal: en cada institución los colaboradores saben identificar las jerarquías que en ellas se tienen y que

los jefes toman las decisiones finales quienes a su vez son los responsables de los resultados.

- Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación: se fomenta buenas relaciones interpersonales desde los jefes y grupos de trabajo, además se trabaja en la cooperación para buscar soluciones a los problemas que se presentan.
- División de trabajo: se tienen divisiones de trabajo por grupos o procesos cada uno conoce su alcance y responsabilidades lo que contribuye al logro de las metas y a la eficiencia en los recursos (Calderón y Castaño, 2005).

### **Conclusiones**

Las organizaciones de salud colombianas han construido culturas únicas e irrepetibles, pero no perfectas, a través del tiempo se han creado varias brechas en la cultura como el surgimiento de subculturas que se crean entre el personal administrativo y asistencial, ya que debido a sus perfiles profesionales se tienen ciertas creencias y hábitos que en muchas ocasiones no permiten que exista cooperación para lograr objetivos institucionales.

Las culturas tienen debilidades y por lo tanto existen hábitos que no se quieren mencionar, pero aun así se conservan, como la fuerte marcación de jerarquías ya que no solamente son establecidas para definir responsabilidades o un organigrama, sino que estas también crean un ambiente entre los colaboradores en el que se pone a los directivos o personas importantes en niveles superiores rindiendo pleitesías y el renombre de “doctor” aunque académicamente no tengan el título de doctorado. La mayoría de

empresas de salud colombianas tienen tendencia a aunar fuerzas para convertirse en grupos empresariales colosales y por lo tanto la unión de diferentes culturas crea barreras entre los colaboradores y no es fácil lograr una consolidación total de todas las empresas que conforman los grupos empresariales.

Sin embargo, no se puede desmeritar el esfuerzo que las organizaciones de salud en Colombia han realizado para construir culturas empresariales sólidas y a la misma vez basadas en principios que buscan lograr la prestación de un servicio humanizado. Aún existen muchas debilidades culturales dentro del sector debido a cambios que se presentan por crisis nacionales en el campo social, humano, ambiental, político y financiero pero cada día se ve que las empresas trabajan para lograr romper paradigmas y transformar el pensamiento de conservación y estática en la activación para gestionar cambios.

## Aspectos de la cultura organizacional que aportan a la aceptación de la gestión del cambio.

Los cambios en las organizaciones se presentan planeados o repentinos, pero lograr que estos se acepten de manera correcta y efectiva exige un trabajo en la cultura de las organizaciones. Negrete (2012) afirma:

Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización (...). Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento. (p 4)

Existen aspectos culturales que influyen los comportamientos y decisiones que aportan para un alto desempeño de las organizaciones y también a gestionar el cambio, la empresa Price Waterhouse (como se citó en Negrete, 2012) propone un modelo plasmado en la siguiente gráfica:

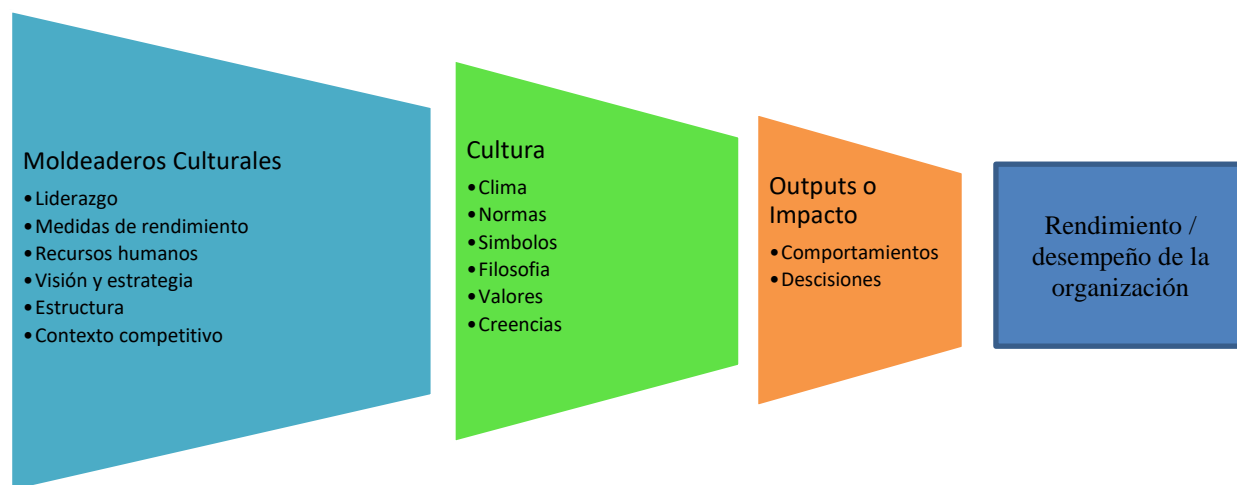


Figura 2. Elementos moldeadores de la cultura. Fuente: Negrete (2012)



El modelo de Waterhouse identifica unos moldeadores por medio de los cuales se crean o se modifica la cultura de una organización. Debido a que la cultura se construye a través del tiempo como resultado del trabajo de líderes, medición del trabajo individual y grupal, la administración del recurso humano, visión, metas, estrategias, estructura jerárquica y la definición de la razón de ser de la organización, no se debe actuar atacando los factores de la cultura sino los moldeadores culturales (Guerra, 2002).

En el trabajo “la ética en los agronegocios” exponen de una manera más sencilla como funcionan los elementos moldeadores para cambiar la cultura o transformarla:

“La cultura no se cambia enfocándose en sus manifestaciones sino en sus factores moldeadores”. Esto significa que no se cambia actuando directamente sobre los valores y creencias del personal o el clima laboral, sino indirectamente por medio de cambios en las acciones de los líderes, las prácticas de recursos humanos, las medidas del desempeño, la estructura y otros factores de la cultura. Amado (como se citó en Aguilar, 2005, p.47)

Otro de los aspectos más relevantes de la cultura de una organización que aportan para que estas puedan gestionar el cambio con un impacto positivo son los: “líderes comprometidos, con voluntad y capacidad para lograr un cambio significativo, y para ello debe de producirse en los directivos, la percepción de que el cambio es necesario” Anderson y Painer (como se citó en Negrete, 2012).

En el trabajo “Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas” se hace un enfoque general de los aspectos de la cultura que se pueden transformar para lograr un cambio en las organizaciones:

La gestión del cambio se aplica como un intento deliberado de reemplazar patrones organizados específicos de conducta, entendida en términos de las rutinas

organizacionales; básicamente, una rutina de la organización describe un patrón de secuencia de las actividades realizadas para alcanzar un objetivo específico y, como tal, las rutinas en una organización se pueden definir como repetitivas, patrones reconocibles de acciones interdependientes, llevadas a cabo por múltiples actores. (López, Marulanda e Isaza ,2011, p.1 33)

Por lo tanto, parafraseando a López, Marulanda e Isaza: las empresas deben trabajar en aspectos del entorno (niveles jerárquicos, ya que este influye de manera predominante en los colaboradores de la organización), la historia y no sólo lo vivido hasta el momento sino la razón de ser de la empresa (experiencia y madurez) y la comunicación de como los procesos se relacionan entre los elementos de la empresa ya que estos a su vez permiten los cambios (López, Marulanda e Isaza ,2011, p.1 33).

Price Waterhouse (citado en Llanos, 1996) menciona “los cambios de las características de una cultura deben efectuarse mediante el cambio de las fuerzas que la moldean. Es decir, propone un enfoque indirecto para un cambio sustancial”. Para conocer las pautas básicas del modelo propuesto para impulsar el cambio se hará una breve descripción: 1) entender el entorno, 2) acoger una estrategia clara para ser comprendida y aceptada por los colaboradores, 3) tener líderes auténticos con buena comunicación para impulsar el cambio, 4) actualizar los indicadores de rendimiento de acuerdo a los cambios, 5) incentivar la creación de equipos de trabajo y 6) proponer medios de comunicación bidireccionales para reconocer cuando existan iniciativas de cambio (Llano, 1996).

## **Conclusiones**

Los aspectos de la cultura que pueden transformar a la organización para lograr los cambios deben trabajarse desde su interior y se inicia con la integración de los elementos moldeadores. Desde el núcleo surge la transformación que requiere de tiempo, compromiso y cooperación y aunque la cultura sea aquello considerado como los hábitos, creencias, ritos, conocimiento, lenguaje, etc. de una organización, se deben tener presente que está la hacen las personas y sin ellas no se podría lograr ninguna transformación.

La clave de una cultura organizacional que tenga como fortaleza gestionar el cambio está en el ADN de las personas, ya que son seres de evolución en todos sus contextos y que mejor manera de aprovechar esta característica del hombre que en el campo empresarial por medio del desarrollo de competencias y habilidades que les permitan cada día adaptarse más rápido a los cambios, evitando traumatismos y creación de barreras para que el cambio no se pueda implantar en la cultura de las organizaciones.

Los colaboradores son un elemento moldeador importante ya que por medio de sus experiencias, creencias, expectativas y conocimientos permitirán transformar la cultura organizacional para que las empresas puedan obtener mejores resultados en la aceptación de los cambios, es decir que la empresa debe desarrollar la habilidad para motivar al personal a cambiar e incentivarlos a enfrentar y superar el miedo a lo nuevo y que este estado no sea pasajero sino se implante en su diario vivir. Esto lo lograra por medio de capacitación, compartir resultados, escuchar opiniones es decir desarrollar colaboradores activos no solamente para cumplir una función específica, sino que aporten valor a la organización adquiriendo la destreza de gestionar cambios de maneras

novedosas y de gran impacto positivo para convertir esta característica en una ventaja competitiva de la organización.

Y aunque en el sector salud hace años esté desarrollando modelos de negocio enfocados en el hombre, aún existen obstáculos ligados a los colaboradores ya que estos pueden contagiar a la organización de un estado “vegetal” evitando que las empresas logren ser referentes en el sector salud.

## **Reconocer la necesidad de aceptación de la gestión del cambio en la cultura organizacional**

Los cambios en las organizaciones son importantes y no se pueden ignorar ya que esto llevaría a las empresas en algún momento de la evolución a desaparecer, por lo tanto la necesidad de cambios debe estar siempre presente en la cultura de las empresas.

A medida que avanza el mundo, que se van cambiando los modelos y sistemas desde diferentes ámbitos y que se generan esquemas de desarrollo más enfocados a la sustentabilidad y sostenibilidad, se observan premisas que permanecen: la primera es que el cambio hace parte del diario vivir del hombre y es ineludible, y la segunda es que por muy altos los niveles que se alcancen o se perfeccionen es posible mejorar más y más cada día. (López, Marulanda e Isaza, 2011, p. 133)

En el artículo científico “cultura organizacional y reforma del sector salud- condición necesaria para el cambio” se indica la importancia de la cultura en la gestión de los cambios, así:

Las organizaciones están compuestas por personas con intereses, motivaciones, capacidades y limitaciones, que se conjugan y afectan el desempeño de sus labores. De ese modo, las características de la cultura organizacional existente pueden afectar favorable o negativamente el desarrollo y ejecución de procesos de transformación organizacional. (Delcore, 2004)

Shein (como se citó en Rodríguez, 2009) “considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales” (p, 75). Por la tanto

como se indica en el trabajo “La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración” la cultura funcional debe:

Ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno.

En el extremo opuesto, una cultura organizacional disfuncional descansa en creencias, convicciones y valores que producen comportamientos no alineados con la estrategia y afectan negativamente el buen desempeño. (Rodríguez, 2009, p. 10).

En el trabajo relacionado se menciona también que cuando las culturas organizacionales son sólidas y tienen bastantes fortalezas estas pueden causar riesgos que si no se analizan y monitorean afectarían el desempeño de la organización, parafraseando a Rodríguez las fortalezas de la cultura pueden oponer resistencia a los cambios lo que obstaculiza la adaptación a nuevas condiciones del entorno, la cultura puede llegar a aislarse tanto que no percibiría los cambios y problemas y por último los colaboradores crearían maneras de responder a los cambios basándose sólo en el pasado y tradiciones sin tomar en cuenta el contexto actual (Rodríguez, 2009).

Como expresa Martínez (citado en López, Marulanda e Isaza, 2011): “El cambio requiere de un enfoque que resulta más poderoso cuando vincule los supuestos subyacentes con los valores, los comportamientos y las manifestaciones visibles de la cultura, y el reconocimiento de los patrones que se identifiquen en estos niveles” (p. 135).

## **Conclusiones**

Reconocer la necesidad de aceptar en la cultura organizacional un pensamiento activo para tener disposición a los cambios, permitirá que las empresas puedan ser mundos abiertos y flexibles a adaptarse mejor a los retos que se presentan en el entorno externo y por supuesto dentro de la misma organización.

De acuerdo a la premisa expuesta, todas las empresas que quieren mantenerse vivas en el mundo empresarial deben aprender a trabajar con sus recursos intangibles ya que estos son los que en la actualidad permiten crear ventajas competitivas; dentro de estos recursos se encuentra uno transversal en todas las organizaciones y es el “talento humano”, si las empresas aprenden a desarrollar estrategias para potenciar los conocimientos, habilidades, capacidades, culturas, ideologías y actitudes de los colaboradores podrán lograr potenciar una ventaja para gestionar de manera eficiente y exitosa los cambios en las organizaciones.

Y con las personas en las organizaciones como miembros activos no se puede olvidar la estrecha relación que existe con la cultura organizacional y por lo tanto es de sumo cuidado que la cultura no se deje como un barco a la deriva; es importante que se establezcan medios de monitoreo para saber qué posición y dirección está tomando frente a la actualidad no sólo empresarial sino global. Y con estos recursos intangibles que cuentan las empresas deben saber que lograran ventajas competitivas únicas y en ocasiones poco probables de imitar ya que las personas no se pueden controlar como máquinas, pero si se pueden aprender a direccionar para que sus fortalezas permitan

construir medios innovadores para conquistar los retos de cambio que se presentan en el mundo.



## Referencias

- Aguilar, A. (2005). *La ética en los agronegocios*. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=X-1\\_MCRYA-gC&lpg=PT25&dq=elementos%20moldeadores%20de%20la%20cultura%20organizacional%20Price%20Waterhouse&pg=PA1977#v=onepage&q=elementos%20moldeadores%20de%20la%20cultura%20organizacional%20Price%20Waterhouse&f=false](https://books.google.com.co/books?id=X-1_MCRYA-gC&lpg=PT25&dq=elementos%20moldeadores%20de%20la%20cultura%20organizacional%20Price%20Waterhouse&pg=PA1977#v=onepage&q=elementos%20moldeadores%20de%20la%20cultura%20organizacional%20Price%20Waterhouse&f=false)
- Arboleda, G & López, J. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Rev Cien Salud*, 15(2), 247-258. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>
- Belalcázar. S. (2012, 16 de marzo). La Cultura Organizacional. *Informes Psicológicos*, volumen 12 (1), 41-51. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1815/1747>
- Calderón, G. Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: evolución y resultados*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=N112My4B7h8C&lpg=PA424&dq=caracteristicas%20de%20la%20cultura%20organizacional%20en%20las%20entidades%20de%20salud&pg=PP4#v=onepage&q=caracteristicas%20de%20la%20cultura%20organizacional%20en%20las%20entidades%20de%20salud&f=false>

- Carrada, T. (2001). La cultura organizacional en los sistemas de salud ¿por qué estudiar la cultura?. *Medigraphic Artemisa en línea*. 40 (3), 203-211. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=2535>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández. H. & López, J. (2013). Cultura Organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*.29 (128), 350-355. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1720](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1720)
- Delcore, L. (2004). Cultura organizacional y reforma del sector salud-condición necesaria para el cambio. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de Seguridad Social*, 12 (1), 35-40. Recuperado de [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-12592004000100004#2](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592004000100004#2)
- Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/68015693/Politica-Gobierno-y-Gerencia-de-Las-Organizaciones-J-Etkin>
- Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Recuperado de <http://www.repositorioedgobmet.org.mx/wp-content/uploads/2017/07/2007-Gamez-Gastelum-libro-Empresas-chino-y-japonesas.pdf>

Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*.

Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=XPLV3n3UY50C&lpg=PA120&ots=4wqrKLWrqO&dq=price%20waterhouse%20moldeadores%20culturales&pg=PP6#v=onepage&q=price%20waterhouse%20moldeadores%20culturales&f=false>

López, M. Marulanda, C e Isaza, G. (2011, mayo-agosto 2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte. ISSN 0124-5821* (33). 117-139.

Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>

Llanos, C. (1996). *Gestionar el Cambio* (tesis doctoral). Universidad de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado de

[http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/1490/04.MLTC\\_4de4.pdf?sequence=4](http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/1490/04.MLTC_4de4.pdf?sequence=4)

Negrete, C. (2012, septiembre). Gestión del Cambio Organizacional. *Contribuciones a la Economía. ISSN 1696 8360*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.pdf>

Peters, T y Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=wthnDAAAQBAJ&lpg=PP1&dq=peters%20y%20waterman%20en%20busca%20de%20la%20excelencia&pg=PP1#v=onepage&q=peters%20y%20waterman%20en%20busca%20de%20la%20excelencia&f=false>

Rodríguez, G. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22). 67-92. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106>