

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PD-36
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 1 de 11

## TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD PERTENECIENTE AL GREMIO COOPERATIVO

CATALINA MARIA RESTREPO RESTREPO  
Institución Universitaria de Envigado

**Resumen:** La cultura organizacional es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia, ya que se ve influenciada por los continuos cambios del ambiente, de los mercados y de las necesidades del consumidor. Medir la cultura organizacional permite conocer el impacto que esta tiene sobre los resultados de la empresa. (Denison, 2009). El objetivo de este estudio es analizar el tipo de cultura organizacional predominante en la Cooperativa Médica Social “Coomsocial IPS” y de qué manera se configura a partir de las características sociodemográficas de sus trabajadores. Para cumplir el objetivo se tomó el total de la población trabajadora de la empresa, compuesta por 212 trabajadores y se les aplicó el Cuestionario DOCS “Denison Organizational Culture Survey”. Los resultados obtenidos muestran que la cultura organizacional predominante es la de “Consistencia” y que a su vez este tipo de cultura, es caracterizada por unas subculturas y se relaciona con diferentes variables demográficas, estableciendo diferentes relaciones que le confieren identidad.

**Palabras claves:** investigación, cultura organizacional, test de Denison, DOCS, variables sociodemográficas.

**Abstract:** Organizational culture is an increasingly important aspect, since it is influenced by the continuous changes in the environment, markets and consumer needs. Measuring the organizational culture allows knowing the impact that this has on the results of the company. The objective of this study is to analyze the type of organizational culture prevailing in the Cooperativa Médica Social "Coomsocial IPS" and how it is configured based on the sociodemographic characteristics of its workers. To achieve the objective, the total of the working population of the company, made up of 212 workers, was taken and the DOCS Questionnaire "Denison Organizational Culture Survey" was applied. The results obtained show that the predominant organizational culture is that of "Consistency" and that this type of culture, in turn, is characterized by some subcultures and is related to different demographic variables, establishing different relationships that give it identity.

**Key words:** *research, organizational culture, Denison test, DOCS, sociodemographic variables*

### 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, en Colombia, se cuenta con un vacío de información correspondiente a la investigación relacionada con la cultura organizacional. Una problemática relevante de ser revisada en este fenómeno, es el hecho de que la investigación y publicación de documentos científicos sobre cultura organizacional en Colombia, es catalogada por algunos autores como “incipiente”. Según, Ruiz y Naranjo (2012).

Estos investigadores, Afirman que pese a que a nivel mundial se ha demostrado el papel determinante del énfasis en la cultura organizacional para que la empresa alcance mayores niveles de desempeño y competitividad, en Colombia, el fenómeno no ha sido suficientemente explorado, si se compara con los resultados de otros países. Los estudios empíricos que se encuentran, se dedican al diagnóstico de la

cultura prevalente en la organización, pero no hay evidencia que demuestre, cómo a partir del diagnóstico, se incida en los resultados del negocio o se haga hincapié en estos resultados como referente para el diseño de planes de trabajo desde las áreas de gestión del talento humano.

Desde la ingeniería industrial, (Gómez, 2008), quien realizó una revisión al estado de arte en Colombia con respecto a la investigación sobre cultura organizacional en las empresas privadas. Para este proceso un ingeniero especialista en investigación, consultó los trabajos más representativos publicados con respecto a este tópico e indagó sobre la existencia de grupos que, dentro del ámbito educativo colombiano, se interesaron en el tema, hallando que 58 instituciones han publicado sus investigaciones en revistas científicas. El principal hallazgo de esta indagación, fue concluir que, de cada 10 artículos publicados desde los campos educativos y clínicos de la psicología, solo tres, eran generados desde el

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PD-36
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 2 de 11

campo organizacional y de ellos solo un promedio de 0.4, hace mención a los temas relacionados con cultura organizacional, pero en empresas del sector privado, haciendo que este campo, se vea desprovisto de un desarrollo científico nutrido desde la investigación científica.

El hecho es, que la falta de investigación, en temas que impactan directamente el desarrollo y competitividad de las empresas, está generando un vacío en el conocimiento que ha llevado a que los líderes empresariales no puedan determinar el riesgo al que se encuentran expuestos y acaben por poner en riesgo su economía y la de la sociedad nacional, tal y como en la actualidad le sucede al sector cooperativo.

En Antioquia, el sector cooperativo, es un campo que parece ser muy desconocido por las ciencias sociales y que se diferencia de la empresa privada porque su razón de ser es el trabajo asociativo. Este modelo que se caracteriza por ser democrático, trabaja por eficacia en la gestión de los recursos y facilita la creación de puestos de trabajo a partir de la íntima implicación del asociado. Este, mediado por la cooperación, puede ser creador de sus propias condiciones laborales y forma parte de una organización adquiriendo el dualismo de trabajador y empresario en simultáneo. Whyte y Whyte (1988), afirman que la cultura organizacional del cooperativismo, se nutre de valores, objetivos y pautas que orientan el actuar y que facilitan el florecimiento de una organización, entendiendo que la cultura organizacional, no es solo un proceso estático sino una postura dinámica que facilita la toma de decisiones y la adaptación al entorno. La problemática importante de ser analizada a profundidad es el desconocimiento de este modelo propositivo que aporta tantos elementos a la realización del ser y que de ser explorada por la psicología, podría ser un modelo importante de intervención y acción para la psicología de las organizaciones.

Romero (2006), conocer las características psicosociales de los integrantes de una organización cooperativa, podría incidir sobre los resultados económicos, y viceversa. Así pues, este

investigador explica que durante una investigación realizada en Andalucía-España, demostró que el 25% de la muestra de cooperativas analizada estaba gestionada por una mujer, aun cuando las mujeres representan 1/3 de las plantillas de trabajadores de las cooperativas andaluzas, predominando el mando del género masculino y relegando a la mujer. La edad es de gran diversidad en las cooperativas demostrando que la edad varía en los diferentes niveles de formación adquiridos y demostrando que el 44,9% cuenta con un nivel de formación medio.

Esta investigación, se fundamenta en medir la cultura organizacional entendida como un elemento que identifica las formas en las cuales la empresa actúa en sus elementos internos y como se posiciona con respecto al ambiente externo. Desde la psicología organizacional se asumen diferentes retos que pretenden ayudar a la organización para lograr un apalancamiento estratégico, que brinde a las organizaciones la posibilidad de responder a las necesidades del medio y permanecer vigentes en el tiempo.

Partiendo de los retos que la actualidad impone a la psicología organizacional, tales como la generación de los “Millennials”, la aparición de las múltiples tecnologías de la información, la globalización, la competencia, las exigencias de los entes de regulación y control, entre otros, la psicología organizacional y del trabajo se ve necesitada de desplegar una serie de estrategias que permitan dar una respuesta oportuna y efectiva para el afrontamiento de estos fenómenos. Esta investigación se justifica desde lo que Bauman, llamo una “modernidad líquida”, donde a partir de esta metáfora se parte de la premisa de que la actualidad se mantiene en un estado líquido que explica la naturaleza actual de la cultura de la modernidad, la cual se caracteriza por cinco conceptos que son: emancipación, individualidad, tiempo/espacio, trabajo y comunidad. Esta metáfora es el sustento de esta investigación en cuanto demuestra que los retos de la organización han cambiado de la misma forma en que han cambiado las organizaciones y las nuevas necesidades en hacer las cosas de una manera y con un ritmo diferente, por ello, se planteó la

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PD-36
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 3 de 11

siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional predominante en Coomsocial IPS y cuál es la incidencia de los trabajadores afiliados o no al sector cooperativo en la constitución de esta cultura?

A partir de esta pregunta, se planteó un objetivo general, el cual consistía en analizar el tipo de cultura organizacional preponderante en la Cooperativa Médica Social “Coomsocial IPS” y de qué manera se configura a partir de la pertenencia o no de sus trabajadores al sector cooperativo, para esto se desarrolló una investigación basada en un modelo cuantitativo que permitió identificar la cultura predominante en la organización así como los elementos que se relacionan en su configuración.

## 2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar el tipo de cultura organizacional predominante en la Cooperativa Médica Social “Coomsocial IPS” y determinar la incidencia de los trabajadores asociados o empleados en la constitución de esta cultura.

## 3. REFERENTES TEORICOS

El concepto “Cultura organizacional” proviene de diferentes referentes conceptuales, que orientan la investigación a partir de teorías y conceptos que articulan este constructo.

**3.1. Administración de empresas:** La administración de empresas, es un área específica del saber, la cual también recibe el nombre de gerencia o gestión. Es definida como una actividad humana y sistémica, que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Se encamina a la obtención de resultados con eficiencia y eficacia y está compuesta por principios y técnicas que la determinan y confieren carácter científico o empírico según la aplicación. Así mismo, podemos decir que la administración desde un contexto social, se

entiende como la acción de dirigir los destinos de una sociedad o de una organización, con el propósito de generar progreso y bienestar. (Cardona & Ramírez, 2016).

**3.2 Psicología organizacional:** La psicología, es la ciencia que trata del estudio y análisis de la conducta, de los procesos mentales de los individuos y de los grupos, abarcando toda la experiencia humana. Así, la psicología organizacional o industrial, es el estudio científico del comportamiento individual y grupal de las personas al interior de los ambientes laborales. Realiza la comprensión de los procesos sociales de las organizaciones, buscando los puntos susceptibles para mejorar la eficacia y la eficiencia de las personas para sí mismas, logrando que dichos resultados, repercutan positivamente en los resultados de las empresas. En sus inicios, los investigadores de este campo, se centraron en estudiar fenómenos cómo productividad y fatiga. En la actualidad, los estudios tienen mayor rigor científico y se dirigen al análisis de procesos más complejos que inciden en los resultados de la organización, tales como: cultura organizacional, clima laboral, bienestar, plan carrera, desarrollo personal, entre otros. (Jess y Britt, 2014). La psicología, concibe la cultura organizacional como un sistema de creencias compartidas que los miembros de una organización van construyendo a partir de su experiencia como grupo. (Jess & Britt, 2014).

**3.3 Sociología:** Es llamada la disciplina intelectual, comprendida desde la óptica de Comte (1978). La sociología es el estudio de las interrelaciones entre las principales instituciones (economía, familia y política) y la sociedad. Otra parte de la sociología, analiza el estudio estático de la sociedad, la cual consiste en el análisis de las leyes de acción y reacción de las distintas partes del sistema social. (Inkeles, 2002). La concepción de cultura organizacional, desde este campo del saber, es el considerar que la cultura es la característica indefinida de toda sociedad y que las organizaciones son pequeñas sociedades a las cuales se pueden atribuir características culturales a las organizaciones que las describan, pudiéndose afirmar que la cultura es a la organización, como

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PD-36
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 4 de 11

la personalidad al individuo que no puedes ser comprendida como un elemento estático, sino una materia prima viviente. (Gómez, 2008).

#### **4. INFLUENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**4.1 Liderazgo vs cultura:** Aktoufoud (1990), hace mención en sus trabajos sobre lo que el mismo denominó, como: “El surgimiento de un liderazgo transformacional”, que aparece en escena para generar un impacto en el ámbito empresarial y que surge cuando en las organizaciones, aparecen nuevas situaciones. Ante la novedad, los líderes llevan a sus coequiperos a buscar soluciones alternas, las mismas, que ponen a prueba su creatividad. Este proceso, implica que los trabajadores, cuestionen la efectividad de los valores y creencias organizacionales, que tienen arraigados y que han aprendido con el paso del tiempo. Estos líderes, también actúan supliendo las necesidades básicas de sus subalternos y promueven oportunidades de desarrollo al interior de sus organizaciones. Todo esto, significa que los líderes organizacionales, proveen oportunidades para el cambio o la estructuración de una cultura organizacional, influenciando directamente este aspecto, ya que sus contribuciones, sirven de soporte al crecimiento individual y colectivo en la organización, aportando características como: identidad de los miembros, énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, tolerancia el riesgo y criterios para recompensa. (Mendoza & Ortiz, 2006).

**4.2 Artefactos vs cultura:** Determinaron que los artefactos culturales, actúan el interior de la organización, como herramientas que motivan a las personas, les generan adherencia al grupo y las ayudan a entender la dirección a la cual se aproxima la organización, convirtiéndose así, en elementos cruciales que provisionan la cultura organizacional. Se determinan algunos elementos que son entendidos como artefactos: la propiedad; entendida como la capacidad de algunos trabajadores para sentir la organización como propia y a involucrarse desde la generación de sus propios resultados. La segunda, sería el tamaño de

la organización. Se hace referencia a que cuando la empresa es más grande, se genera mayor claridad entre los empleados, respecto a cómo deben desempeñarse y entre más pequeña sea la empresa, existirá un grado menor de especialización en las labores desarrolladas. La última, hace hincapié en la tecnología, la cual es una fuente determinante porque brinda una fuente de poder clara e individualismo para competir en el medio. (Bautista, 2009)

**4.3 Bienestar laboral vs Cultural:** Calderón, Murillo y Torres (2003) Estas variables, son motivo de confluencia, debido a que la gestión organizacional, tiene como requisito, que sus líderes, integren elementos técnicos, como socioculturales. Las condiciones técnicas, permiten establecer los niveles de especialización que provienen de las tareas, los productos y los servicios. Mientras que los sistemas psicosociales, tienen su génesis en el comportamiento del individuo al interior de los grupos a los cuales pertenece. El bienestar laboral, determina el grado de satisfacción de las personas con su trabajo. Este factor, se concentró en primera instancia en mejorar condiciones de trabajo, luego dirigió sus esfuerzos a la implementación de estrategias de motivación y tener una calidad de vida integral para impactar la calidad de vida laboral, actualmente, trata de impactar en factores que vayan más allá de programas asistencialistas, tales como: prácticas de gestión humana, estilos de dirección y sistemas de comunicación entre otros. Existe una asociación entre las dos variables de clima organizacional y bienestar laboral, por cuanto la cultura, orientada a las personas tiene aspectos importantes sobre la satisfacción con el trabajo, y la estabilidad laboral, por ello, la percepción del bienestar, depende del tipo de trabajo y de la cultura organizacional dominante.

#### **5. METODOLOGÍA**

**5.1 Tipo de estudio:** Esta investigación se realizó a partir de un abordaje metodológico de tipo cuantitativo. Según Kelinger (2002), la investigación cuantitativa, se define como una forma de investigación que aplica métodos

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PD-36
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 5 de 11

estructurados o formales, realizando un cuestionamiento a mediciones de hechos y/o fenómenos y que utilizan instrumentos como cuestionarios con preguntas cerradas y concretas para analizar las relaciones entre los hallazgos. Se basa en datos o información de carácter numérico, en donde la dimensión del mismo y sus relaciones de tipoy/o estadístico, asumen el eje central del proceso. (Kerlinger, Howard, Pineda, & Mora, 2002).

**5.2. Nivel de estudio:** Para el desarrollo de la presente investigación, se seleccionó un nivel descriptivo, el cual permitirá, relatar el comportamiento del sujeto, sin influir en el mismo. Adicionalmente, se realizaron unas relaciones descriptivas con respecto a las variables sociodemográficas. El nivel descriptivo, se analiza partir de la información recolectada y servirá como medio de diagnóstico para que Coomsocial, reconozca sus características y la incidencia del fenómeno de la cultura organizacional para dar respuesta a la pregunta de investigación. (Clavijo, 2013).

**5.3. Diseño de estudio:** Se utilizó un tipo de investigación no experimental, debido a que durante la investigación se hizo inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intención directa. Esto, se justifica desde lo expuesto por Kelinger. Fred N y Lee (2002) según los cuales, la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, porque sus representaciones son no manipulables, porque se hacen inferencias entre las variables, de la variación concomitante entre las variables dependientes e independientes. El diseño utilizado para el presente trabajo, garantizó que la recolección de la información se realizó de un modo adecuado y nutre la predicción de hipótesis, para ello, se utilizó un diseño transversal, el cual tiene como criterio, el tratamiento de la variable tiempo. Kelinger. Fred N y Lee (2002), explican que este diseño, permite identificar y cuantificar las causas de un efecto dentro de la investigación.

**5.4. Población:** El total de la población que hace parte de esta investigación, incluye 212 personas, entre las cuales está incluido el personal administrativo y asistencial que trabaja para la institución. No se toma una muestra, se abarca a la población total de la empresa.

Como criterio de inclusión, se toman a todas las personas con contrato laboral activo como empleado o asociado, con capacidad de firmar el consentimiento informado. Como criterio de exclusión, se toman aquellas personas que no hayan firmado el consentimiento informado, que se encontraran en licencia, vacaciones o periodo de descanso anual o que cuya contratación sea como aprendiz o contratista externo.

## 5. RESULTADOS

Al observar los resultados obtenidos en lo que a variables sociodemográficas se refiere, encontramos que: la mayoría de la población trabajadora esta entre los 30 y 45 años de edad, indicando que la fuerza de trabajo de la empresa es muy joven. El mayor porcentaje de participación para la variable sexo, compete a las mujeres, quienes representan las  $\frac{3}{4}$  partes del total de trabajadores y muestra como en la empresa no se vive con dificultades de equidad de género. El mayor porcentaje de la población es de casados/as y las menores participaciones corresponden a las poblaciones con estatus de divorciado/a o viudo/a. La mayoría de los trabajadores pertenece al área operativa, los cuales están integrados por profesionales de la salud como médicos, odontólogos, psicólogos, nutricionistas y auxiliares de enfermería u odontología. La sede Medellín tiene un mayor número de trabajadores en comparación con la sede Bello, lo cual es consistente con el tamaño y población atendida de cada sede, mientras Medellín atiende 50.000 usuarios en promedio, Bello atiende 20.000, requiriendo menos fuerza de trabajo para cumplir con su operación. En referencia a la contratación,

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PD-36
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 6 de 11

solo el menor porcentaje de la población es asociado, prevaleciendo la contratación de empleados. (Ver tabla N°. 3)

con su operación. En referencia a la contratación, solo el menor porcentaje de la población es asociado, prevaleciendo la contratación de empleados.

<b>Dimensiones de la cultura organizacional</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Involucramiento	3.0	5.0	3.83	0.334
Consistencia	2.0	5.0	4.55	0.497
Adaptabilidad	2.0	5.0	4.33	0.551
Misión	3.0	5.0	4.43	0.360

A continuación, se describen hallazgos significativos, resultado de la aplicación del modelo de cultura organizacional “DOCS” de Denison a los trabajadores de la empresa Coomsocial IPS-Cooperativa Médica Social, “COOMSOCIAL”:

Al observar los resultados obtenidos en lo que a variables sociodemográficas se refiere, encontramos que: la mayoría de la población trabajadora esta entre los 30 y 45 años de edad, indicando que la fuerza de trabajo de la empresa es muy joven. El mayor porcentaje de participación para la variable sexo, compete a las mujeres, quienes representan las  $\frac{3}{4}$  partes del total de trabajadores y muestra como en la empresa no se vive con dificultades de equidad de género. El mayor porcentaje de la población es de casados/as y las menores participaciones corresponden a las poblaciones con estatus de divorciado/a o viudo/a. La mayoría de los trabajadores pertenece al área operativa, los cuales están integrados por profesionales de la salud como médicos, odontólogos, psicólogos, nutricionistas y auxiliares de enfermería u odontología. La sede Medellín tiene un mayor número de trabajadores en comparación con la sede Bello, lo cual es consistente con el tamaño y población atendida de cada sede, mientras Medellín atiende 50.000 usuarios en promedio, Bello atiende 20.000, requiriendo menos fuerza de trabajo para cumplir

<b>Variable sociodemográfica</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>n (%)</b>
Edad cronológica	18-30	20 %
	30-45	51 %
	Mayores de 45	29 %
Sexo	Mujer	75 %
	Hombre	25 %
	Estado civil	
	Soltero/a	46 %
	Casado /a	47 %
	Unión libre	6.1 %
	Divorciado/a	0.4 %
	Viudo /a	0.5 %
Área de trabajo	Administrativo	8.49 %
	Operativo	66.5 %
	Servicio al cliente	25 %
Sede	Estadio	68.3 %
	Bello	31.7 %
	Contratación	
	Asociado	29 %
	Empleado	71 %

 <b>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</b> Ciencia, educación y desarrollo	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PD-36
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 7 de 11

<i>Tendencias de la cultura organizacional</i>	<i>Dimensión 1</i>	<i>Dimensión 2</i>	<i>Promedio Total</i>
Flexible	Involucramiento (3.83)	Adaptabilidad (4.33)	4.08
Enfoque externo	Adaptabilidad (4.33)	Misión (4.43)	4.38
Estable	Misión (4.43)	Consistencia (4.55)	4.49
Enfoque interno	Consistencia (4.55)	Involucramiento (3.83)	4.19

## 5. DISCUSIÓN

Acerca de las investigaciones sobre diagnósticos de la cultura organizacional basados en el modelo de Denison, se puede concluir que la mayoría de los trabajos publicados, hacen hincapié en investigaciones en el ámbito internacional que afirman que el modelo tiene su esencia en la identificación de los rasgos, supuestos y creencias que mantienen la cohesión organizacional. Adicionalmente se afirma que este modelo tiene un método de integración que se enfoca en poner en relieve elementos que puedan estar impactando de manera positiva o negativa la organización, tales como: desempeño laboral, clima organizacional y reconocimiento de los elementos estratégicos de la compañía. (Martínez, A, 2010, p. 185).

El objetivo general de esta investigación era el de analizar la cultura predominante en “Coomsocial” IPS, una empresa del sector salud, fundada sobre las bases del cooperativismo. Con base en los resultados se puede afirmar que la cultura predominante en la organización es de “Consistencia”, esto indica que los sistemas y procesos de la compañía, apoyan la eficiencia y efectividad en el logro de las metas. La dimensión “Involucramiento”, obtuvo el promedio más bajo, esto indica que los individuos, en todos los niveles de la compañía se encuentran menos comprometidos y no consideran la dirección de su trabajo como propia. En comparación con la investigación de Villarreal Solís, M Villarreal Solís, F & Briones Salinas, (2012)

Un Segundo resultado, demuestra que la cultura de Coomsocial, permanece estable y con un enfoque externo, esto quiere decir que el cliente externo percibe mayor calidad en los procesos y los servicios, de la que perciben los clientes internos. Al referir que permanece estable, se determina que la organización ha desarrollado una cultura que soluciona en su totalidad las demandas a las que se ven enfrentadas y existe claridad en por qué se existe y para donde se va como empresa. Esto, en concordancia con lo expuesto por, Hernández Junco, Gutiérrez, & Rosell (2008), quien partiendo de los resultados

La sub-escala que obtuvo una menor puntuación fue la de “Trabajo en equipo”, esta demuestra que el trabajo cooperativo no es una herramienta relevante para los trabajadores de la organización y que no la consideran como clave para lograr los objetivos organizacionales. La medición a la sub-escala “Envolvimiento” demuestro que a los trabajadores les cuesta un poco más, conferir un grado más elevado de autoridad e iniciativa para dirigir su propio trabajo

<i>Sub-escalas</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Envolvimiento</i>	1.6	5.0	3.85	0.523
<i>Trabajo en equipo</i>	2.0	4.0	3.23	0.303
<i>Desarrollo de capacidades</i>	1.0	5.0	4.42	0.662
<i>Valores Centrales</i>	2.0	5.0	4.63	0.485
<i>Acuerdo</i>	2.0	5.0	4.48	0.653
<i>Coordinación e integración</i>	2.0	5.0	4.54	0.568
<i>Orientación al cambio</i>	2.0	5.0	4.63	0.517
<i>Enfoque al cliente</i>	1.8	5.0	4.16	0.772
<i>Aprendizaje Organizacional</i>	1.6	5.0	4.19	0.709
<i>Dirección e integraciones estratégicas</i>	1.0	5.0	4.46	0.681
<i>Objetivos y metas</i>	2.0	5.0	4.06	0.344
<i>Visión</i>	2.0	5.0	4.75	.0399

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PD-36
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 8 de 11

obtenidos en la investigación sobre sistemas organizacionales para el sector salud, afirma que las empresas del sector salud deben tener un enfoque claro al cliente que vaya en concordancia con los propósitos de la “Organización Mundial de la Salud” OMS.

En referencia a la identificación de las subescalas de la cultura organizacional, se puede decir que la “Visión” obtuvo la mayor puntuación, lo que significa que los miembros de la organización poseen una visión compartida de un estado futuro deseado donde los trabajadores tienen unos valores centrales que les confiere guía y dirección para su trabajo. La sub-escala de “Orientación al cambio” fue otro de los resultados que obtuvieron una mayor relevancia, demostrando que la organización es capaz de generar estrategias adaptativas que sirva para enfrentar necesidades cambiantes y de reaccionar a esas tendencias del medio externo. La sub-escala de “Trabajo en equipo”, indicó que los miembros no tienen la incapacidad para trabajar juntos para lograr objetivos comunes. “Envolvimiento”, determino que que los trabajadores no sienten la suficiente autoridad, habilidad e iniciativa para administrar su propio trabajo. La revisión documental de García, (2017) sobre diagnósticos de cultura organizacional basadas en el test de Deninson, establece que las sub-escalas no han sido un tema suficientemente explorado debido a que demanda una mayor inversión de tiempo para los investigadores, sin embargo, estos resultados han sido insumo en la construcción de planes de gestión del talento humano e intervenciones de la psicología organizacional.

En relación con la medición de la cultura organizacional en relación con la variable “Tipo de contratación”, se observa que los “Empleados” tienen un mayor aporte en la dimensión de “Consistencia”, indicando que estos solucionan en su totalidad las demandas a que se ven enfrentadas por influencias internas y externas a la empresa y que adoptan de una manera mas eficiente la dirección establecida. Sin embargo en las demás mediciones de la cultura, los “Asociados” obtuvieron mejores resultados, demostrando que asumen su papel como propietarios de la compañía y entendiendo sus funciones a partir de un compromiso con su plan de vida que va más

allá de ser un trabajador común. Comparando este resultado con los hallazgos de la investigación de Alvarado Muñoz & Monroy del Castillo, (2013), donde hicieron un diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa propiedad de sus empleados, se encuentra que el resultado es concordante debido a que es el aporte de los trabajadores-propietarios lo que confiere sentido de pertenencia y permite que la persona desempeñarse mas allá del cumplimiento de la tarea y aportar mucho más de sí de lo que espera una organización. Sin embargo, es claro que a dichos trabajadores-propietarios, les genera dificultad acatar la instrucción de un tercero y terminan obviando elementos que no van en concordancia con la dirección establecida.

Al observar los resultados de la cultura organizacional en relación con la variable areas de trabajo, se encuentra que las personas pertenecientes al area de servicio al cliente, tienen un aporte de baja participación en la construcción total, demostrando que escuchan en menor medida lo que los clientes quieren e incluso no dan la suficiente importancia a las necesidades de los mismos sino un poco menos flexibles a la hora de involucrarse con los cambios que requiere la organización para responder a las expectativas del medio. Este hallazgo es considerado como crítico si se toma lo dicho por Fisher, (2012) en su artículo sobre la importancia de la cultura, en el cual afirma que la participación es la segunda dimensión más importante entre los rasgos de la cultura porque afecta las mediciones de desempeño de la organización y los resultados económicos de la misma, haciendo que el cliente sienta que no es importante y termine desertando de su vinculación.

Cuando se analiza la relación de la cultura con la variable “Sede”, se evidencia que el personal de la sede “Medellín” tiene un aporte más alto a las variables que conforman la cultura y que el resultado presentado por los trabajadores de la sede “Bello”, puede ser el reflejo de las situaciones de inseguridad, cobro de extorsiones y comportamiento de la población atendida quienes debido a sus condiciones sociodemográficas, presentan diferentes recursos para demandar el acceso a los servicios de salud que oferta esta empresa. Estos resultados con coherentes con los

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PD-36
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 9 de 11

resultados de otras investigaciones, entre ellas la de Morelos Gómez & Fontalvo Herrera, (2014) quienes se enfocaron en demostrar que uno de los factores determinantes para la cultura organizacional es el ambiente que en términos de ubicación geográfica marca un devenir que define en los trabajadores su forma de actuar y responder, generando factores condicionadores o favorables para las empresas.

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con respecto a la cultura predominante en la organización, se concluye que la empresa se encuentra direccionada para la atención al cliente y que es capaz de reaccionar a las necesidades del entorno. Este diagnóstico es favorable por tratarse de una empresa de salud, sin embargo, se puede concluir que los resultados obtenidos se encuentran en un nivel alto. Según el autor del test, una empresa debe obtener puntuaciones superiores en las dimensiones “*Misión*” e “*Involucramiento*”, por ello sería importante la implementación de estrategias que al interior de la organización y desde la psicología organizacional permitan incrementar el logro en estas dimensiones.

En relación a las sub-escalas de la cultura organizacional evaluadas, sería importante que, desde el área de psicología organizacional de la compañía, haya un mayor enfoque en trabajar para que los trabajadores puedan direccionar su trabajo. Es vital que los trabajadores de la empresa sientan la organización como propia y entiendan como sus resultados individuales afectan de forma positiva o negativa los resultados de la organización y que finalmente se traduce en el mejoramiento y permanencia en el tiempo de la empresa.

Es claro que entre asociados y empleados existen diferencias significativas en las dimensiones de la cultura organizacional y estos resultados aportan un insumo importante a la gerencia para que puedan tomar la decisión acerca de su permanencia o no como Cooperativa de trabajo asociado o como empresa privada. Lo más claro es que entre mayor sea el número de años que este el empleado o asociado en su puesto de trabajo,

mayor será la adherencia a la cultura organizacional de la empresa.

La cultura de la organización en cuanto a los internos, es identificada como estable, esto podría pensarse para que, desde el área de gestión humana, se formulen propuestas a la alta dirección que permitan moldear la compañía de acuerdo a los cambios generacionales que vive el entorno en la actualidad.

Es importante analizar la identificación de la cultura organizacional y aplicarla como insumo que le permita a la empresa tomar decisiones frente a su continuidad en el mercado y en la forma como direccionara sus planes de gestión del talento humano y psicología organizacional a partir de estos resultados. Este insumo es un antecedente importante para estructurar planes de capacitación porque muestra una lectura de las percepciones de los trabajadores acerca de los procesos y el nivel de implicación. También, es un insumo significativo para estructurar rutas de bienestar organizacional porque permite conocer en qué aspectos los trabajadores piensan que la empresa debe mejorar y en base a estos resultados, la empresa puede apalancarse para lograr los resultados que espera con relación a los procesos externos e internos.

Se recomienda a la organización hacer futuras investigaciones que permitan medir elementos del clima organizacional y bienestar laboral para que estas investigaciones sirvan como insumo en la conformación de otros elementos que puedan repercutir positivamente en los trabajadores tales como: plan carrera, evaluación de desempeño, sistemas de compensación y salario emocional.

También se recomienda ahondar en temas de investigación cualitativa que permita la observación de los fenómenos de interacción entre las diferentes áreas de trabajo en la compañía, observando las dinámicas de grupo y pudiendo utilizarlas como insumo para la intervención y mejora de la cultura organizacional.

	<b>ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PD-36
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 10 de 11

## 6. REFERENCIAS

Kerlinger, F, Howard, B, Pineda, L, & Mora, M. (2002). Investigación del comportamiento. México: Mc Graw Hill.

Martinez, A. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Cuadernos de Administración, vol 23, N° 40, p.163-190. Recuperado de: [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/3625/2727](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3625/2727).

Delgado, A, & Forero, A (2004). Estado del arte de las investigaciones sobre factores psicológicos en la cultura organizacional, realizados entre las facultades de psicología de Bogotá, inscritas en ASCOFAPS. Acta Colombiana de Psicología, 11-96.

Diario Portafolio. (10 de 05 de 2010). ¿Cómo fortalecer las organizaciones? Portafolio, pág. 7.

Echeverri, N. (31 de 07 de 2017). 13° Foro latinoamericano de gestión humana. Medellín, Antioquia, Colombia.

Freitas, M. (2000). Contexto social e imaginario organizacional moderno. Revista de administración, vol.40, n.2, p. 6-15. Recuperado de: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902000000200002&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902000000200002&script=sci_abstract)

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo</p>	<b>ARTICULO DEL TRABAJO DE GRADO</b>	<b>Código:</b> F-PI-028
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 11 de 11