

# Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá

Organizational Culture in Institutions Providing Health Services at Valle of Aburrá

Cultura organizacional das instituições prestadoras de serviço da saúde do Valle de Aburrá

Gladys Irene Arboleda Posada PhD<sup>1\*</sup>, Jennifer Marcela López Ríos Admon.<sup>1</sup>

Recibido: 7 de octubre de 2015 • Aprobado: 7 de marzo de 2017

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>

Para citar este artículo: Arboleda-Posada GI, López-Ríos JM. Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. Rev Cienc Salud. 2017;15(2):247-x. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>

## Resumen

**Introducción:** la cultura organizacional es definida como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros; además, esta marca las pautas de comportamiento de las personas de la organización. **Objetivo:** identificar la percepción que tienen los empleados del sector salud acerca de la cultura organizacional en las instituciones públicas y privadas en el Valle de Aburrá, Colombia. **Materiales y métodos:** se realizó un estudio cuantitativo, de corte transversal, se aplicaron encuestas a 224 empleados de instituciones prestadoras de servicios de salud de mediana y alta complejidad. **Resultados:** el 79 % de los investigados manifestaron que en la institución existen mecanismos para evaluar inquietudes, dudas e ideas, especialmente en las instituciones públicas y de alta complejidad. El 44 % declaró tener excelente comunicación con sus superiores y compañeros de trabajo. El 62 % asumió positivamente el cambio en los procesos institucionales, con mayor participación para el sexo femenino. **Discusión:** la adecuada cultura organizacional de las instituciones de salud de mediana y alta complejidad contribuye a la generación del conocimiento, al logro de los objetivos institucionales y a la sostenibilidad de la organización en un mercado de salud cada vez más complejo. **Conclusión:** la mayoría de los empleados perciben que el clima organizacional en sus instituciones es bueno.

**Palabras clave:** cultura organizacional, gestion de conocimiento, aprendizaje social, recurso humano.

<sup>1</sup> Facultad Nacional de Salud Pública, Universidad de Antioquia.

\* Autor de correspondencia: [gladysarboledap@yahoo.com.co](mailto:gladysarboledap@yahoo.com.co).

### *Abstract*

*Introduction:* The organizational culture is defined as the collective conscience that is expressed in the system of significances shared by the members of the organization that you identify them and tells apart of other ones; in addition, it marks the guidelines of behavior of the persons of an organization. *Objective:* This work identified the perception of the health sector employees about the organizational culture at the public institutions and private at Valle of Aburrá, Colombia. *Materials and methods:* There was realized a quantitative study, cross-sectional, made the application of inquiry to 224 employees of lending institutions of services of health of medium and loud complexity. *Results:* 79 % of those surveyed said that in the institution there are mechanisms to evaluate concerns, questions and ideas, especially in public institutions and highly complex. 44 % reported having excellent communication with his superiors and colleagues. 62 % took a positive change in the institutional processes, greater participation for women. *Discussion:* The suitable culture organizacional of the institutions of health of medium and high complexity contributes to the generation of the knowledge, to the achievement of the institutional aims and to the sustainability of the organization on a market of health increasingly complex. *Conclusion:* Most employees perceive organizational climate in their institutions is good.

*Keywords:* Organizational culture, knowledge management, social learning, human resources.  
Resumen y palabras clave en portugués

### *Resumo*

*Introdução:* a cultura organizacional é definida como a consciência coletiva que se expressa no sistema de significados partilhados pelos membros da organização que os identifica e diferencia de outros: além disso, marca as pautas de comportamento das pessoas de uma organização. *Objetivo:* este trabalho identificou a percepção que têm os empregados do setor saúde acerca da cultura organizacional nas instituições públicas e privadas no Valle de Aburrá, Colômbia. *Materiais e métodos:* realizou-se um estudo quantitativo, de corte transversal, aplicaram-se enquetes a 224 empregados de instituições prestadoras de serviços de saúde de mediana e alta complexidade. O 44% declararam ter excelente comunicação com os seus superiores e companheiros de trabalho. O 62% assumiu positivamente a mudança nos processos institucionais, com maior participação para o sexo feminino. *Discussão:* a adequada cultura organizacional das instituições de saúde de mediana e alta complexidade contribui à geração do conhecimento, ao sucesso dos objetivos institucionais e à sustentabilidade da organização em um mercado de saúde cada vez mais complexo. *Conclusão:* a maioria dos empregados percebem que o clima organizacional nas suas instituições é bom.

*Palavras-chave:* cultura organizacional, Gestão de conhecimento, aprendizagem social, Recurso Humano.

## *Introducción*

Las instituciones exitosas en un futuro cercano serán aquellas que hagan una adecuada gestión de su capital humano, incluyendo el conocimiento que este posea y conduciéndolo hacia el aprendizaje institucional, como parte de la cultura organizacional. Se destaca, entonces, la importancia de gestionar el capital intelectual como el activo más importante en las instituciones.

Una administración adecuada de este recurso genera mayor productividad, lo que posibilita alcanzar una ventaja competitiva en el sector. En este sentido, Salazar et al. manifiestan que:

[...] la riqueza de toda organización está en su capital humano, sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización (1).

Con base en lo anterior, se puede argumentar que un hospital es un centro de conocimiento y que, al igual que en otras organizaciones, se evidencia la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo eficiente de la gestión del conocimiento, partiendo del papel mediador que esta cumple entre el conocimiento individual y el de la organización (2).

La cultura organizacional es definida como “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (3). Estos significados y comportamientos son definidos por la alta gerencia en su estructura, su plataforma estratégica, su clima organizacional y la concepción que tiene del empleado para la consecución de las metas institucionales (4).

En una investigación sobre cultura organizacional en Colombia, se hace referencia a la cultura organizacional como la suma de creencias y valores compartidas por los miembros de una misma organización que influye en sus comportamientos y que “es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida” (5).

En el sector salud, la cultura organizacional se ha definido como una mezcla compleja de saberes, relatos, símbolos, creencias, conductas y modos de expresión que los miembros comparten; como son las normas, el lenguaje técnico-científico, disciplinas biomédicas y sociales (6). En este sentido, Sánchez et al. manifiestan que las funciones de la cultura organizacional son: crear distinciones entre las organizaciones, transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilitar la generación de compromiso, contribuir a la estabilidad del sistema social de la organización porque ayuda a mantenerla unida y funcionar como mecanismo de control de actitudes y comportamiento de los empleados (7).

Aldunate expresa 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” (8). Si esta se implementa con base en la gestión de las personas como factor de éxito, se traduce en una ventaja competitiva al direccionar la cultura organizacional integrando la gestión del conocimiento, lo que permitirá el fortalecimiento y desarrollo de capacidades creativas e innovadoras con miras a responder a las expectativas de los usuarios.

Es evidente la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo eficiente de la gestión del conocimiento, partiendo del papel mediador que esta cumple entre el conocimiento individual y el de la organización, convirtiéndolo

en aprendizaje organizacional para enfrentar problemas cada vez más complejos (2). Una cultura organizacional enfocada en las personas permite una flexibilización ante el cambio y, por ende, el acceso a la innovación y al avance tecnológico (9).

Observando el contexto de las instituciones donde se aplicó la encuesta y tomando los hallazgos de un trabajo previo con los gerentes, se obtuvo, entre otras, que una de las estrategias para manejar la resistencia al cambio es involucrar a la gente con sus opiniones, lo que permite la construcción de ese cambio, pues ellos toman importancia en su desarrollo. Lo anterior se puede lograr por medio de diferentes procesos comunicativos como: la comunicación virtual externa, proceso que recibe por nombre gestión del cambio; el plan de mejoramiento individual, cuando un funcionario se resista a los nuevos mecanismos, y la reinducción a los procesos con conferencias permanentes. Además, en referencia a la percepción del clima organizacional, se evidenció que existen buenas relaciones entre las personas, en las que hay respeto entre ellas, lo que genera un ambiente fraternal y una buena comunicación, en el ámbito gerencial y en el asistencial. Sin embargo, contrariamente a lo que se ha expresado, algunos gerentes afirman que “se presentan más dificultades en el área administrativa que en la asistencial”, lo que genera dificultades para un buen clima organizacional (10). También, algunos gerentes aluden que el buen clima organizacional es consecuente con la complejidad y tamaño de la organización; otros afirman, desde una percepción cualitativa, que el ambiente de trabajo está básicamente facilitado por la obtención de los resultados generales de la institución y los resultados específicos en cada servicio. Sumado a esto, está el apoyo cuantitativo del ambiente laboral calificado por una empresa externa que arroja una serie de resultados que permiten ir

fortaleciendo los aspectos positivos y, adicionalmente, da indicios de cómo transformar aquellos negativos (10).

A nivel institucional, la comunicación acertada permite mejorar la calidad de los procesos, fomentar la aceptación al cambio, además de empoderar, motivar y generar sentido de pertenencia en los empleados al permitir su participación, pues “cuando se comparten las responsabilidades de las decisiones, las organizaciones adormecidas comúnmente despiertan” (11).

Una comunicación efectiva es un factor positivo frente al desarrollo de los procesos, pues permite una interacción adecuada que facilita el logro de resultados y la toma de decisiones oportunas. Son varios los factores que contribuyen a que las personas se sientan motivadas en su ámbito laboral, adicional al salario, considerado como un factor primordial, también influye en la relación el considerarse reconocido e importante para la institución, las buenas relaciones con superiores, compañeros y la oportunidad que se le brinde para desarrollarse profesionalmente (12).

Algunos gerentes de las distintas IPS implementaron estrategias para empoderar al personal en las responsabilidades que venían con los cambios institucionales; en este proceso observaron que el nivel de aceptación era mayor cuando se le comunicaba al empleado y se le explicaba la razón de estos cambios y los aspectos que mejorarían. Una de las estrategias para manejar la resistencia al cambio es incluir a los empleados haciéndolos partícipes con sus aportes, permitiendo así nuevas construcciones de modo que ellos ganen relevancia en el desarrollo profesional e institucional (13).

Destacando la importancia de la cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), este trabajo pretendió identificar la percepción que tienen los

empleados acerca de la cultura organizacional en las instituciones públicas y privadas en el Valle de Aburrá, Colombia, en el año 2011.

### *Materiales y métodos*

Investigación de corte transversal. La ejecución se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas para 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. La población fue el personal que laboraba en las IPS de Alta y Mediana Complejidad en el Valle de Aburrá en el año 2011, contabilizando un total de 45585 empleados de 374 IPS, de las cuales 52 son de complejidad alta y 322, de complejidad media. El 72 % de las instituciones tomadas en la muestra fueron privadas. Luego, internamente, se clasificaron las empresas de acuerdo con el número de empleados, donde se logró obtener

una muestra aleatoria de 224 empleados, de los cuales 143 son asistenciales y el resto, del área administrativa.

En el análisis de las variables (tipo de entidad, nivel de atención, información sociodemográfica, formación académica y laboral), se calcularon porcentajes y pruebas Chi cuadrado en tablas de contingencia para determinar relación entre las variables. En todos los casos se consideró como significativo cualquier valor-p menor de 0,05.

El instrumento fue aplicado por el investigador principal y dos estudiantes de último semestre del programa de administración en salud, previamente capacitados, con comprensión de la terminología empleada y habilitados para resolver las dudas de los encuestados. El instrumento se aplicó de manera individual y personal.

El tipo de preguntas fue estructurado, en escala Likert, así:

1. La comunicación con sus superiores y jefes inmediatos la califica como:  
Excelente \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_
  2. La comunicación con sus compañeros de trabajo la califica como:  
Excelente \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_
  3. Cuándo se hacen cambios en los procesos institucionales para el mejoramiento de los servicios, ¿usted los asume positivamente?  
Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Ocasionalmente \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
  4. ¿La institución cuenta con mecanismos para conocer y evaluar sus inquietudes, dudas e ideas?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_
- Si su respuesta fue afirmativa, ¿qué mecanismos utiliza?

Los criterios de inclusión para las personas que participaban en la encuesta fueron: personal que laboraba en IPS de mediana y alta complejidad ubicadas en el Valle de Aburrá al momento de su aplicación, con más de un año de laborar en la institución, sin importar el tipo de contrato, con formación técnica, tecnológica,

profesional, especialista, magíster o doctorado. Se excluyó a los empleados con cargos directivos de primero y segundo nivel (gerentes y subgerentes), de acuerdo con cada estructura orgánica, con el fin de obtener una percepción objetiva, sin que los intereses de los directivos pudieran distorsionar el resultado (las

apreciaciones de estos fueron plasmadas en otro artículo (13).

La información recibida fue de carácter confidencial, se utilizó únicamente para fines académicos y para dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Se garantizó la omisión de los nombres de los encuestados. Las preguntas hechas no tocaron la intimidad, se contó con el consentimiento informado, según lo establece la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia y con la aprobación del Comité de Ética de Investigación de la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, mediante Acta N.º 049 del 03 de marzo de 2011.

## Resultados

El 80 % de los encuestados corresponden al género femenino, el grupo de edad más representativo se encontró entre 30 y 49 años, que constituye el 57 %. Con relación al nivel de formación académica se destacan quienes tienen formación técnica, con el 37 %, seguido de los profesionales, con el 31 %, y el 15 % con estudios de posgrado; el 68 % tiene menos de 5 años de antigüedad. De las IPS participantes en la investigación, el 73 % corresponden a instituciones privadas y el 80 % son de mediana complejidad (tabla 1).

Tabla 1. Distribución de frecuencia de variables: sexo, edad, nivel de formación, tamaño de la IPS, tipo de institución y nivel de complejidad

Variable		n	%
Sexo	Femenino	179	79,9
	Masculino	45	20,1
Edad en años	18-29	73	33,0
	30-49	126	57,0
	50 o más	22	10,0
Nivel de formación	Técnico	82	36,6
	Tecnólogo	38	17,0
	Profesional	70	31,3
	Especialista	33	14,7
	Magíster	1	0,4
Tipo de institución	Pública	61	27,2
	Privada	163	72,8
Nivel de complejidad	Media	180	80,4
	Alta	44	19,6
	Total	224	100,0
Antigüedad en años	1-5	153	68,3
	6-10	31	13,8
	>10	40	17,9

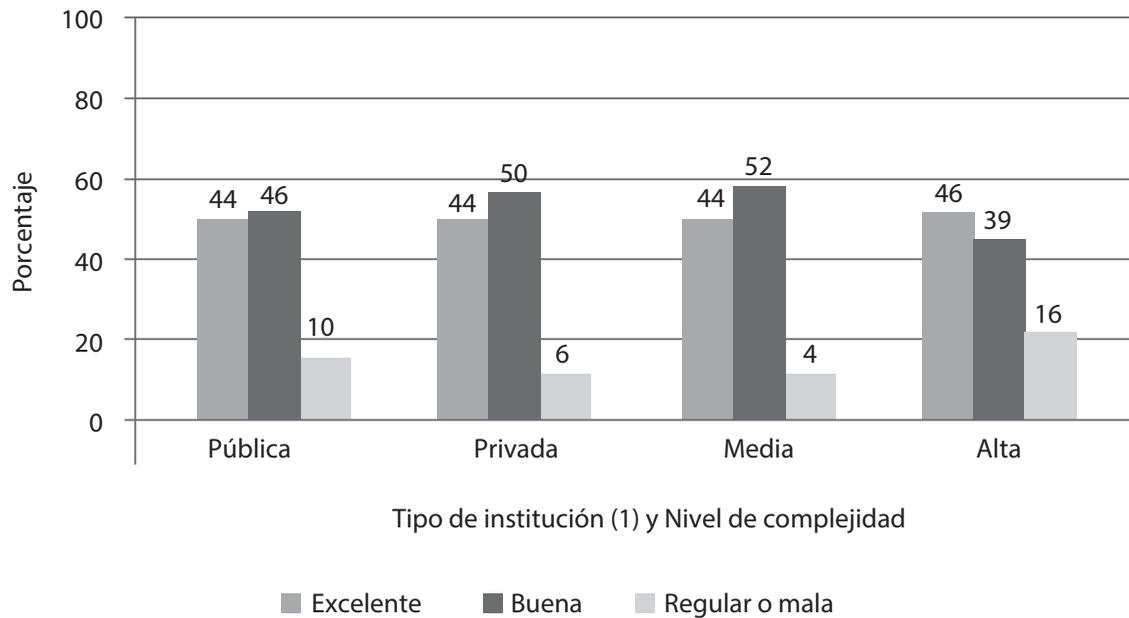


Figura 1. Comunicación con los superiores según tipo de institución y nivel de complejidad

(1)  $X^2 = 1,409$ ,  $gl = 2$ ,  $p = 0,494$ , 1 casilla (16,7%) tiene una frecuencia esperada inferior a 5, son independientes.

(2)  $X^2 = 8,182$ ,  $gl = 2$ ,  $p = 0,017$ , 1 casilla (16,7%) tiene una frecuencia esperada inferior a 5, son dependientes.

### Comunicación con los superiores

A la pregunta ¿cómo califica la comunicación con sus superiores y jefes inmediatos?, el 90% de las respuestas en las instituciones públicas y el 94% en las privadas calificaron la comunicación con sus superiores como buena o excelente; con respecto a la complejidad institucional, el 96% de las de mediana consideran que la comunicación es buena o excelente, contra el 85% en las de alta, siendo las diferencias significativas (figura 1).

### Comunicación con los compañeros

Haciendo referencia a la pregunta de ¿cómo califica la comunicación con sus compañeros de trabajo?, el 55,4% expresaron que es buena o regularmente buena, es de resaltar que no se presentaron respuestas para calificación mala ni

deficiente, solamente hubo 9 respuestas como regular, estas fueron integradas a la calificación buena para efectos estadísticos, tomando la denominación de buena o regularmente buena. No se encontró asociación en la relación con los compañeros de trabajo, según el tipo de institución, complejidad, sexo y tipo de cargo (tabla 2).

Al cruzar esta variable con la pregunta: ¿qué lo motiva en la institución para el desempeño de sus labores?, aquellos que expresaron tener una excelente comunicación con sus compañeros se sienten, a su vez, motivados por el ambiente de trabajo en un 54,4%. El 79% de quienes no se sienten motivados por el ambiente de trabajo tenían una comunicación buena o regularmente buena con sus compañeros (tabla 2).

Tabla 2. Comunicación con los compañeros según motivación por el ambiente de trabajo

Comunicación con los compañeros	Motivación por el ambiente de trabajo					
	Sí		No		Total	
	n	%	n	%	n	%
Excelente	86	54,4	14	21,2	100	44,6
Buena o regularmente buena	72	45,6	52	78,8	124	55,4
Total	158	100,0	66	100,0	224	100,0

$\chi^2 = 19,464$ , gl = 1,  $p = 0,000$ , 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, son dependientes.

### Aceptación al cambio

A la pregunta: cuando se hacen cambios en los procesos institucionales para el mejoramiento de los servicios, ¿usted los asume positivamente?, el 62 % respondió que los asume, el género femenino expresó mayor disposición al

cambio (diferencias significativas). Se percibió que siempre hay una mayor aceptación al cambio en aquellos que tenían menor antigüedad en la institución (64,7 %) y en quienes tenían cargos administrativos (67,5 %), estas diferencias no fueron significativas (tabla 3).

Tabla 3. Aceptación al cambio según género y tipo de cargo

Aceptación al cambio	Género (1)							
	Masculino		Femenino		Total			
	n	%	n	%	n	%		
Siempre	21	46,7	118	65,9	139	62,1		
Casi siempre u ocasionalmente	24	53,3	61	34,1	85	37,9		
Total	45	100,0	179	100,0	224	100,0		
	Tipo de cargo(2)							
	Asistencial		Administrativo		Total			
	n	%	n	%	n	%		
Siempre	85	59,4	54	67,5	139	62,3		
Casi siempre u ocasionalmente	58	40,6	26	32,5	84	37,7		
Total	143	100,0	80	100,0	223	100,0		
	Antigüedad en años							
	1-5		6-10		Más de 10		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Siempre	99	64,7	17	54,8	23	57,5	139	62,1
Casi siempre u ocasionalmente	54	35,3	14	45,2	17	42,5	85	37,9
Total	153	100,0	31	100,0	40	100,0	224	100,0

(1)  $\chi^2 = 4,874$ , gl = 1,  $p = 0,027$ , 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, son dependientes.

(2)  $\chi^2 = 1,097$ , gl = 1,  $p = 0,295$ , 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, son independientes.

(3)  $\chi^2 = 1,097$ , gl = 2,  $p = 0,474$ , 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, son independientes.

### Mecanismos para conocer y evaluar inquietudes e ideas

En el análisis de los mecanismos con los que cuenta la institución para conocer y evaluar sus inquietudes, dudas e ideas, los investigados que pertenecen a instituciones públicas afirmaron que se cuenta con mecanismos para conocer y evaluar inquietudes, dudas e ideas en una mayor proporción (79%), en comparación con las privadas (53%), estas diferencias fueron sig-

nificativas. Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas con el nivel de complejidad.

En las respuestas a la pregunta sobre los mecanismos que la institución utiliza para conocer y evaluar inquietudes y sugerencias, que fue respondida por 124 encuestados, ocupó el primer lugar la comunicación directa con los superiores, seguida de los comités, reuniones internas y talleres, además del buzón de sugerencias y al programa de escucha activa.

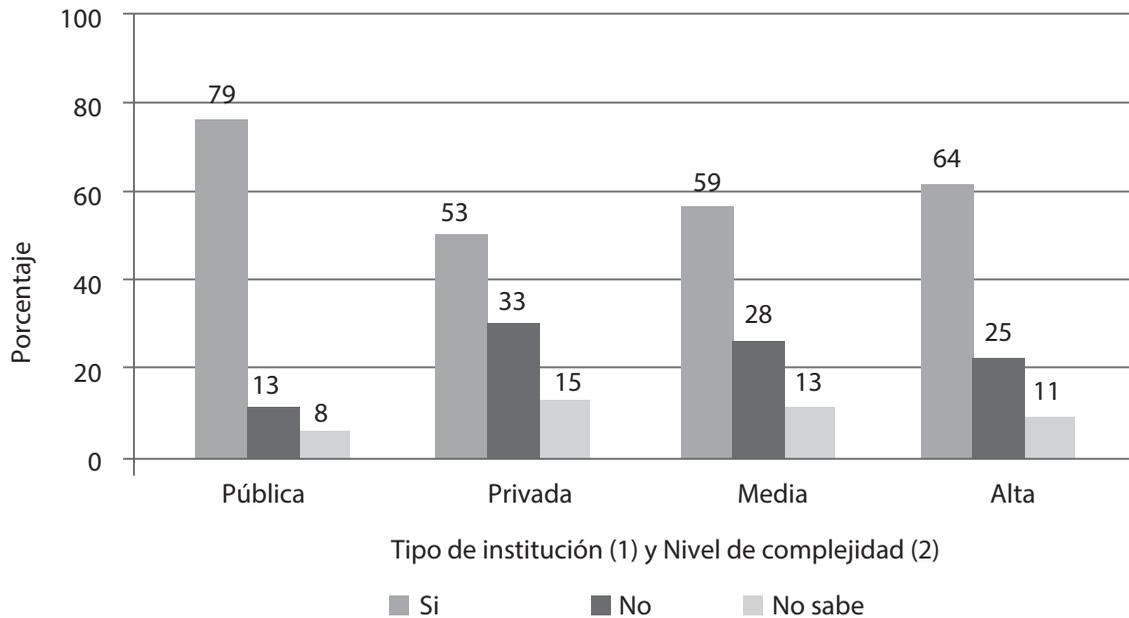


Figura 2. Mecanismos para conocer y evaluar inquietudes e ideas según tipo de institución y nivel de complejidad

(1)  $\chi^2 = 12,584$ ,  $gl = 2$ ,  $p = 0,002$ , 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, son dependientes.

(2)  $\chi^2 = 0,339$ ,  $gl = 2$ ,  $p = 0,844$ , 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, son independientes.

### Discusión

Según los resultados de esta investigación, sobresale la excelente y buena comunicación con superiores y compañeros, en especial en las instituciones de mediana complejidad. Arbolada, por su parte, expresa que la percepción del clima organizacional de los directivos revelan

que existe buena relación entre los compañeros de trabajo, respetándose entre ellos y generando un buen ambiente laboral (13). Sobre este tema, Rodríguez y Molina consideran que en las instituciones prestadoras de servicios de salud se reconoce la comunicación como una estrategia importante para la negociación y la

consecución de objetivos establecidos, lo que favorece el flujo de información (14).

Además, usualmente en las instituciones de mediana complejidad hay más posibilidades de comunicación, ya que cuentan con menos áreas de especialización, menor infraestructura y mayor homogeneidad en su formación y labores; además, la buena comunicación incide en la gestión del conocimiento, a la vez que existen mayores posibilidades de intercambio personal y hay una mejoría en la posibilidad de relacionarse con los compañeros.

En el trabajo realizado por el grupo de investigación y desarrollo GITIR (Grupo de investigación en Tecnología de Información y Redes de la Universidad de Caldas) se sugiere que una cultura organizacional crea valor en sus procesos si está fortalecida en aspectos como la motivación, la creatividad, la comunicación y la participación de las personas (15).

Cuando se hacen cambios en los procesos institucionales, el 62,1 % de los encuestados expresaron asumirlos positivamente siempre; de esta manera, una de las estrategias para manejar la resistencia al cambio es involucrar al personal con sus opiniones, haciéndolos partícipes, sensibilizándolos por medio de talleres, explicándoles por qué se hacen los cambios con la debida justificación, argumentación y documentación, y mostrándoles el beneficio para mejorar su labor (13).

Muy bien lo expresan Calderón y Serna, cuando afirman que la cultura organizacional tiene relación directa con las prácticas de los recursos humanos al interior de la institución, puesto que estas se convierten en su eje estratégico por medio de actividades efectivas, lo que permite el control del comportamiento de las personas al interior de la organización y la coordinación entre las metas de los empleados y los objetivos institucionales (16).

Por esta razón, las organizaciones sanitarias deben estar preparadas para asumir los nuevos

cambios que propone la sociedad en ámbitos tecnológicos y en el conocimiento, lo cual se puede conseguir mediante factores clave como profesionales expertos, trabajo en equipo, pacientes y usuarios bien informados, entre otros (17).

Conscientes de que el factor más motivante es el ambiente de trabajo y que este incide positivamente en la cultura organizacional, es importante que las instituciones lo fomenten porque además propicia el aumento en iniciativas de proyectos, solución de problemas, mejoramiento de la comunicación interna, aumento de la competitividad en vía hacia una dirección más dinámica, lo que garantiza el cumplimiento de las metas institucionales y eleva la productividad laboral. Según Salazar, el clima organizacional es un componente que permite la transmisión de la cultura y el conocimiento, son factores clave del éxito (1, 18).

Esto lo corroboran en su estudio Chiang et al. al encontrar relación entre clima organizacional y satisfacción, en dimensiones como "comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad" (19).

Algunos autores afirman que una buena cultura organizacional contribuye a la generación de conocimiento y que esta, a su vez, aporta en la consecución de los objetivos institucionales y la sostenibilidad de la organización en un mercado cada vez más exigente; además lo convierte en uno de los activos más importantes de la organización, por lo cual se hace necesario promover su creación, almacenamiento, codificación y transferencia, logrando su permanencia en el largo plazo y su presencia en los procesos de innovación (20, 21).

Este estudio permitió evidenciar que la mayoría de los empleados perciben que el clima

organizacional en sus instituciones es bueno, lo que revela que existen buenas relaciones entre las personas, que hay respeto entre ellos, que hay un ambiente fraternal y una buena comunicación.

El reto entonces es tener una cultura organizacional que acelere y active los procesos de gestión de conocimiento institucionales; para cumplir este objetivo es importante incorporar estrategias de orientación, buenas prácticas y un sistema de evaluación de la efectividad y eficiencia conseguida (20, 22).

No obstante, de percibirse en los resultados de este trabajo una buena comunicación interna, se recomienda a la gerencia generar políticas que permitan mejorar los canales de comunicación verbal y escrita para incentivar el acceso a la comunicación entre las diferentes dependencias, lo que contribuye al mejoramiento del clima organizacional. El personal con mayor resistencia al cambio, que en esta muestra fue el de mayor antigüedad, debe recibir de parte de la institución capacitación y

actualización, de tal forma que interiorice gradualmente una cultura de aceptación al cambio.

Adicional a ello, se sugiere fortalecer los mecanismos que la institución utiliza para conocer y evaluar inquietudes y sugerencias, mediante la implementación de estrategias que permitan mejorar la oportunidad en las respuestas y la comunicación asertiva, especialmente en las instituciones privadas (53 %), donde esta percepción es baja en comparación con las públicas (79 %).

### *Agradecimientos*

Esta publicación es el resultado de una investigación realizada con el apoyo financiero de la Estrategia de sostenibilidad 2013-2014 del Comité para el Desarrollo de la investigación, CODI, Universidad de Antioquia.

El manuscrito original base de este artículo fue presentado como ponencia en el "XII Coloquio internacional de cuerpos académicos y grupos de investigación en el análisis organizacional" en San Cristóbal de las Casas, México, 2015.

### *Referencias*

1. Salazar J, Guerrero J, Machado Y, Cañedo R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 2009;20(4):67-75.
2. León M, Ponjuán G, Rodríguez M. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. 2006. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_2\\_06/aci08206.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm)
3. Pérez A. Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *RVG*. 2009;14(46):183-94.
4. Méndez C. Transformación cultural en las Organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Editorial Limusa S.A.; 2006.
5. Ruiz B, Naranjo J. La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en las revistas científicas. *Divers Perspect Psicol*. 2012;8(2):285-307.
6. Carrada T. La cultura organizacional en los sistemas de salud ¿Por qué estudiar la cultura? *Rev Med IMSS*. 2002;40(3):203-11.
7. Sánchez J, Tejero B, Yurrebaso A, Lanero A. Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR*. 2006;1:374-97.
8. Aldunate A. Gestión del conocimiento y cultura organizacional. Ensayo analítico. 2007. Disponible en: <http://psicologiaactual.blogspot.com/2007/04/gestin-del-conocimiento-y-cultura.html>
9. Arana L, Sánchez S. La gestión del conocimiento, el papel de la cultura organizativa. s.d. Disponible en: [http://www.iiis.org/CDs2010/CD2010CSC/GCGC\\_2010/PapersPdf/LA933HT.pdf](http://www.iiis.org/CDs2010/CD2010CSC/GCGC_2010/PapersPdf/LA933HT.pdf)

10. Arboleda-Posada GI. Gestión del conocimiento en instituciones de salud de mediana y alta complejidad del Valle de Aburrá 2011 [tesis doctoral]. [Misiones, Argentina]: Universidad Nacional de Misiones; 2013.
11. Billikopf G. La participación y delegación. Administración laboral agrícola: cultivando la productividad del personal. California: Universidad de California; 2003.
12. Arboleda G. Desarrollo humano en el personal vinculado a las instituciones de tercer nivel de atención: Servicios de salud y bienestar laboral Medellín, Colombia, 2007. *Vis Futuro*. 2011;15(1):33-50.
13. Arboleda G. Percepción que los gerentes tienen acerca de la gestión del conocimiento en las instituciones de salud, Valle de Aburrá, 2011. *Rev Fac Nac Salud Pública*. 2014;32(2):40-51.
14. Rodríguez Z, Molina G. Relaciones contractuales entre las instituciones prestadoras y aseguradoras de servicios de salud del municipio de Medellín, Colombia, 2005-2006. *Invest. Educ Enferm*. 2009;27(1):78-85.
15. López M, Marulanda C, Isaza, G. Cultura organizacional y gestión del cambio y del conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista virtual UCN Universidad Católica del Norte*. 2011; 33:117-39.
16. Calderón G, Serna H. Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional un estudio empírico. *Acta Colomb Psicol*. 2009;12(2):97-114.
17. Arboleda G. Ingreso y capacitación del personal vinculado a instituciones del tercer nivel de atención en salud. Medellín, Colombia. *Rev Gerenc Polit Salud*. 2012;11(23):134-51.
18. Rodríguez R. La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*. 2009;12(22):67-92.
19. Chiang M, Salazar C, Núñez A. Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoría*. 2007;16(2):61-76.
20. Arias J, Aristizábal C. Influencia de la estructura organizacional en la creación del conocimiento, estudio del caso EPM Medellín. *Semestre Económico*. 2008;11(22):161-84.
21. Gómez H. Cultura organizacional e identidad productiva: una propuesta para el análisis en las organizaciones. *Umbral Científico*. 2008;(13):56-64.
22. Rodríguez M, García F, Pérez M, Castillo J. La gestión del conocimiento, factor estratégico para el desarrollo. *Gestión en el Tercer Milenio. Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*. 2009;12(23):7-14.