

INVESTIGACION APLICADA
EFECTOS DE UN PROCESO DE FUSIÓN/ADQUISICIÓN EN LA CULTURA DE UNA
ORGANIZACIÓN PRESTADORA DE SALUD

ERIKA MARICEL ACOSTA ZAMBRANO
INGRID LORENA HERRERA PALOMINO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA GERENCIA DE ORGANIZACIONES DE SALUD
SANTIAGO DE CALI
2020

INVESTIGACION APLICADA
EFECTOS DE UN PROCESO DE FUSIÓN/ADQUISICIÓN EN LA CULTURA DE UNA
ORGANIZACIÓN PRESTADORA DE SALUD

ERIKA MARICEL ACOSTA ZAMBRANO
INGRID LORENA HERRERA PALOMINO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de magister en
gerencia de organizaciones de salud

Director trabajo de grado: Diego Hernán Varón Rojas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA GERENCIA DE ORGANIZACIONES DE SALUD
SANTIAGO DE CALI
2020

Santiago de Cali, junio 1 del 2020

Doctor (a)

Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

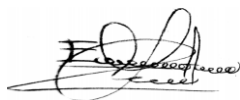
Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali


Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Investigación aplicada: efectos de un proceso de fusión/adquisición en la cultura de una organización prestadora de salud”.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Erika Maricel Acosta Zambrano
c.c 1.061.736.569



Ingrid Lorena Herrera Palomino
c.c 1.113.630.796

Santiago de Cali, junio 1 del 2020

Doctor (a)

Silvio Borrero Caldas

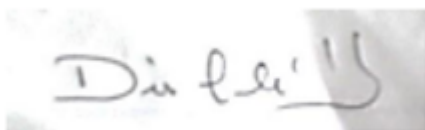
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Investigación aplicada: efectos de un proceso de fusión/adquisición en la cultura de una organización prestadora de salud”, realizado por las estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Erika Maricel Acosta Zambrano c.c 1061736569 y Ingrid Lorena Herrera Palomino c.c 1.113.630.796, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

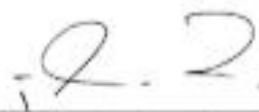


Diego Hernán Varón Rojas
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

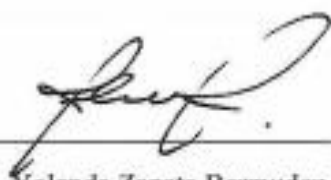
“Investigación aplicada: efectos de un proceso de fusión/adquisición en la cultura de una organización prestadora de salud” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Gerencia de Organizaciones de Salud.



Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



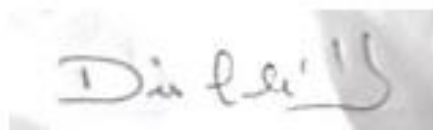
Yolanda Zapata Bermudez

Director Adjunto

Oscar I. Vasquez R

Oscar Ivan Vasquez Rivera

Jurado Maestría en administración



Diego Hernán Varón Rojas
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, agosto 5 de 2020

Tabla de Contenido.

Capítulo 1. Introducción.....	1
1.2 Objetivos.	8
1.3 Objetivo General.....	8
1.4 Objetivos Específicos.....	8
Capítulo 2. Marco Teórico.	9
2.1 Cultura Organizacional.....	9
2.1.1 Tipos de Cultura Organizacional.	12
2.1.2 Cultura Orientada al Poder.	12
2.1.3 Cultura Orientada a los Roles.....	12
2.1.4 Cultura Orientada a las Tareas.....	13
2.1.5 Cultura Orientada a las Personas.....	13
2.2 Talento Humano y Desarrollo Organizacional	13
2.2.1 La Cultura Organizacional en Instituciones Prestadoras De Salud	14
2.3 Fusiones y Adquisiciones	16
2.3.1 Fusión.....	16
2.3.2 Adquisición.....	17
2.4 Proceso de Comunicación.....	18
2.5 Cultura Organizacional en Fusiones y Adquisiciones.....	20
2.5.1 Perspectiva Sociológica.....	29
2.5.2 Perspectiva Humanista	29
2.5.3 Perspectiva Estratégica.....	29
2.6 Antecedentes de Investigación.....	30
2.7 Modelo seleccionado para el análisis de la Cultura Organizacional.....	33
2.7.1 Historia.....	34
2.7.2 Sociedad.....	34
2.7.3 Lenguaje.....	34
2.7.4 Proyecto de Empresa.....	34
2.7.5 El Sistema de Producción de Bienes Materiales.....	34
2.7.6 El Sistema de Producción de Bienes Inmateriales.....	35
2.7.7 El Sistema de Producción de Bienes Sociales.....	35
2.7.8 Relaciones Interpersonales.....	35

2.7.9 Relaciones de parentesco	35
2.7.10 Relaciones de poder.....	35
2.7.11 Liderazgo y Estilos de Dirección	35
2.7.12 Subculturas	36
2.7.13 Identidad	36
Capítulo 3. Marco Ético y Bioético.....	37
3.1 Resolución 8430 de 1993	37
Capítulo 4. Metodología.....	38
4.2 Criterios de Inclusión	42
4.3 Criterios de Exclusión	42
4.4 Obtención de la Información	43
Capítulo 5. Proceso de Fusión/Adquisición desde la Experiencia del Colaborador	45
5.1 Historia Organizacional	45
5.2 La Sociedad	49
5.4 Proyecto de Empresa	53
5.5 Sistema de Producción de bienes materiales	55
5.6 El Sistema de Producción de Bienes inmateriales	58
5.8 Las Relaciones interpersonales	61
5.9 Relaciones de Parentesco	63
5.10 Relaciones de Poder.....	65
5.11 Liderazgo y Estilos de Dirección.....	66
5.12 Las Subculturas	68
5.13 La Identidad	69
Capítulo 6. Discusión.....	72
Capítulo 7. Conclusiones.....	79
Capítulo 8. Recomendaciones.....	81
Referencias Bibliográficas.....	84
Anexos.....	87

Resumen

El objetivo de la presente investigación cualitativa de caso fue identificar los efectos de un proceso de fusión/adquisición en la cultura de una organización prestadora de servicios de salud a través del análisis de las dimensiones de la cultura organizacional, encontrando los efectos del proceso de adquisición en la cultura actual de la organización.

Durante el proceso de investigación se realizó una revisión conceptual sobre los procesos de fusión/adquisición en diferentes organizaciones, así como antecedentes de investigaciones en organizaciones prestadoras de servicios de salud para posteriormente relacionar los aspectos claves de acuerdo al modelo de cultura organizacional desarrollado por Zapata y Rodríguez (2008), a través de la indagación a los colaboradores frente al proceso, expresada en las entrevistas realizadas en la organización.

Los resultados de este trabajo de investigación permiten conocer que el proceso de adquisición en la organización prestadora de servicios de salud logró un impacto en las creencias, valores y costumbres de los colaboradores que hicieron parte del proceso, el cual se debe a que no se consideró un cambio transitorio de la cultura organizacional, ocasionando un choque de culturas, logrando reconocer en la nueva organización una serie de atributos, los cuales son enfocados más hacia el sistema de producción de bienes materiales e inmateriales, que a los bienes sociales.

Palabras Claves. Cultura organizacional, salud, efectos, fusión y adquisición.

Summary

The objective of this qualitative case study was to identify the effects of a merger/acquisition process on the culture of an organization providing health services through the analysis of the dimensions of the organizational culture, finding the effects of the acquisition process on the current culture of the organization.

During the research process, a conceptual review was carried out in the merger/acquisition processes in different organizations, as well as antecedents of research in organizations that provide health services to later relate the key aspects to Zapata's (2008) model of organizational culture through the employees' perception of the process expressed in the interviews carried out in the organization.

The results of this research work reveal that the acquisition process in the organization providing health services had an impact on the beliefs, values and customs of the collaborators who were part of this process, which is due to the fact that it did not take into account the organizational culture in the transition from one culture to another, causing a culture clash, managing to recognize in the new organizational culture a series of attributes which are focused more on the system of production of material and immaterial goods than on social goods.

Key Words. Organizational culture, health, effects, merger, acquisition.

Capítulo 1. Introducción.

El presente trabajo de investigación se realizó con el fin de identificar los efectos de un proceso de fusión/adquisición en la cultura de una organización prestadora de servicios de salud a través del análisis de las dimensiones del modelo de Zapata y Rodríguez (2008) desde la percepción de los colaboradores que hicieron parte de este proceso.

El proceso de fusión/adquisición permitió la integración de las dos empresas del sector salud siendo una estrategia empresarial de crecimiento para mantenerse en el mercado y constituir ventajas competitivas, logrando un mayor valor para la organización y alcanzando una economía eficaz, esta situación se debe a que estos procesos son cada día más relevantes en la economía globalizada.

Según datos tomados de Thomson Reuters Datastream, entre 1995 y 2015, las Fusiones y Adquisiciones crecieron en el mundo en un 70,9%. Esta tendencia se vio reflejada más fuertemente en Latinoamérica, donde el número de transacciones en el mismo período aumentó un 108,5% siendo los países de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú objetivo para realizar algunas fusiones y adquisiciones ya que representan el 90% de las transacciones hasta el 2014 (Cortés, García, y Aristizabal, 2018).

Es importante visualizar los sectores donde se han producido una mayor cantidad de fusiones y adquisiciones en Colombia entre los principales sectores entre los años 2015-2016 ¹se encuentra el sector consumo, energía, financiero, industrial y el sector salud, en este último hubo un incremento de 1% (2014), en el 2015 hubo un aumento de 3%, mientras que en el 2016 hubo una

¹ Se indagó en bases de datos y no se encontró información más actualizada.

bajada al 2% Por lo anterior, se puede observar que estos procesos son muy comunes alrededor del mundo y que cualquier empresa en algún momento, se puede ver expuesta a un proceso de fusión/adquisición, por lo que es importante tener en cuenta que efectos pueden ocasionar en la nueva organización (Cortés et al., 2018).

En Colombia se evidencian procesos de fusión y adquisición como es el caso Rica rondo adquirida por Noel en el 2002 y el de Bancolombia, Conavi y Cofisura en el año 2005 uno de los más representativos. En organizaciones del sector salud este tema ha sido poco estudiado o documentado, ya que no se encontró evidencia en bases de datos especializadas.

La presente investigación cualitativa de caso, pretende llenar este vacío al estudiar los procesos de fusión y adquisición en el sector salud, por lo cual se realizó en una organización prestadora de servicios de salud pretendiendo encontrar los efectos de estos procesos en la cultura organizacional, utilizando como estrategia la entrevista semi-estructurada fundamentada en el modelo de cultura organizacional descrito por Zapata y Rodríguez (2008), desde la perspectiva humanista, considerando a la cultura en su contexto integral, lo que permitió hacer un análisis teniendo presente las diferentes dimensiones que la determinan o establecen.

Este modelo se centra en el colaborador y su relación con la organización y su entorno, en el proceso de transición de una cultura a otra, identificando la nueva organización adquirida, para lo cual se hizo necesario comprender los factores que han ocasionado un impacto en la cultura a través de los años, para así realizar una adecuada gestión del cambio organizacional y el logro pueda ser exitoso (Martínez, 2006).

Los factores que influyeron en la gestión del cambio organizacional e impactaron de forma negativa en la nueva organización son; la comunicación no efectiva y la falta de información que tenían los colaboradores acerca del proceso de fusión/adquisición, generando efectos como la

resistencia al cambio y el choque con la cultura anterior, la cual estaba enfocada al trabajo en equipo, la confianza y los incentivos frente a una cultura de disciplina, jerárquica y orientada a resultados siendo no compatibles, logrando una separación de culturas donde es difícil alinear ambas de manera conjunta porque son totalmente diferentes. Debido a la complejidad de estos procesos, se consideran que sus estrategias pueden ser arriesgadas, terminando en fracaso si no se centran en el factor humano desde antes de iniciar el proceso para evitar la incertidumbre en los colaboradores ya que el simple hecho de cambiar no es fácil, pues todas las personas no se encuentran en disposición de realizar esfuerzos por cambios organizacionales.

En el proceso de transición de una cultura a otra es de gran importancia el talento humano, debido a que estos cambios impactan en las creencias y valores, que representan la forma de actuar de los colaboradores ocasionando un choque de culturas (Isaza, 2013), esto significa un cambio en su cotidianidad, en dejar a un lado los valores agregados generados por la cultura organizacional existente porque carecen de valor al ser aspectos intangibles, difíciles de cuantificar, es así como se puede evidenciar que la cultura organizacional es un elemento fundamental en una organización y dentro de ella el recurso humano para lograr una mayor eficiencia en estos procesos (Leiva, 2008).

El recurso humano según Ribes (2005) es el más afectado en un proceso de fusión/adquisición y con él la productividad debido a que los colaboradores tienden a mantener su antigua forma de trabajo con sus creencias costumbres y autonomía en su labor, enfrentarse al cambio y no ser involucrados en el proceso les puede generar ansiedad, tensión, estrés, pérdida de identidad, temor al cambio de puesto de trabajo o status, menores perspectivas de crecimiento, transferencias, aumento de carga laboral, siendo estos los responsables de conflictos, baja del rendimiento,

resistencia, pérdida de talentos importantes de la anterior organización generados por la falta de información y comunicación antes y durante el proceso de fusión/ adquisición (Fuentes , 2012).

El éxito de un proceso de fusión/adquisición depende de la facilidad en la que el recurso humano se integre en el proceso de transición, adaptación y cambio en la organización adquirida, se debe tener en cuenta la satisfacción del personal (Baptista, 2015), es decir al ser reconocidos adquieren un valor dentro de la organización, se sienten parte del cambio y de la toma de decisiones evitando la desestabilización, la resistencia cultural y los conflictos entre los grupos.

Los cambios de comportamientos deben de ser encaminados hacia la disposición a la transformación cultural, a través de la construcción colectiva de hábitos convirtiendo a los colaboradores de agentes a actores para que sean abordados con disposición y permanezcan durante el proceso, estableciendo una identidad hacia la nueva organización la cual no solo es catalogada como un aparato de producción si no como una institución social, con responsabilidades hacia la persona y el entorno, capaces de hacer evolucionar los comportamientos de los colaboradores (Higuita, 2014).

Las organizaciones prestadoras de servicios de salud al igual que cualquier otra empresa también se pueden ver involucradas en los procesos de fusión/adquisición, y si no se tiene en cuenta la cultura organizacional dentro de este proceso, podría traer consecuencias impactando directamente al ambiente laboral, la prestación de los servicios, afectando el principio fundamental de garantizar el derecho a la salud con calidad, segura y humana acarreando incluso en procesos legales.

Por esta razón se buscó identificar y analizar la cultura, que a pesar de ser algo intangible logra determinar la identidad de la empresa representada en las acciones y percepciones de los colaboradores, lo cual es un desafío constante intentar transformar comportamientos en una

organización de salud dado por el tipo de labor que se realiza, la cual se encuentra condicionada por el sistema de salud actual, sumado a las condiciones externas, generando en ellos indisposición y resistencia al tener que enfrentar otro evento estresante como lo es el proceso de fusión/adquisición y cambio de cultura, no logrando una adecuada adherencia al cambio organizacional.

Para lograr cambio en la cultura de la nueva organización se necesita evaluar la cultura anterior e identificar como una de ellas o las dos en combinación estarán alineadas con la estrategia y estructura de la organización actual, después de haber estructurado esto se podría planificar el cambio previniendo la resistencia por parte de los colaboradores evitando afectación de la cultura y el proceso de adaptación a la nueva empresa. Es importante además en el desarrollo del cambio organizacional el papel del líder pues es quien es capaz de influir en sus colaboradores hacia un objetivo común, aportando en el crecimiento individual y colectivo en los procesos de transformación cultural (Baptista, 2015).

Los valores en la organización deben estar claramente definidos y ampliamente difundidos, para que así rijan la conducta de los miembros y que estos estén jerarquizados en función de su importancia, pues es así como la organización podrá alcanzar su misión, lograra cumplir sus metas, motivar, comprender a sus colaboradores, fomentar la integración y crear un ambiente sano de trabajo (Cáceres y Villacrés, 2010).

En este contexto la organización se ve presionada a formular estrategias para minimizar los efectos negativos que puedan surgir, enfocadas en lograr intervenciones no dirigidas al cambio de conducta a través de códigos para que se cumplan las normas, sino intervenciones que logren impacto a largo plazo, partiendo de conocer qué tan grande es el temor que les genera a los colaboradores y qué tanto les afecta un cambio como es la fusión de la organización para crear

motivaciones profundas de conducta, incluyendo objetivos e importancia compartida, creencias individuales y valores alineados con los de la organización (Baptista, 2015).

El siguiente trabajo se estructura en 8 capítulos, en el primer capítulo se realiza una breve introducción a la situación problemática a investigar, con su respectivo planteamiento, justificación, pregunta de investigación y se plantean los objetivos de la investigación, en el segundo capítulo se realiza el marco teórico, en este se mencionan las principales definiciones de cultura organizacional, procesos de fusión y adquisición, se comentan algunos antecedentes de organizaciones que experimentaron los efectos de estos procesos en su cultura organizacional, algunos en el sector salud, y finaliza con una descripción del modelo de análisis para la cultura organizacional, en el tercer capítulo se presenta el marco ético y bioético en el que se garantiza que la investigación se realizó bajo principios éticos y la Resolución 8430 de 1993, en el cuarto capítulo se presenta la metodología basada en el modelo de cultura organizacional desarrollado por Zapata y Rodríguez (2008), en el quinto capítulo se realiza el análisis de la información y los resultados relevantes teniendo en cuenta las dimensiones del modelo de cultura organizacional, en el sexto capítulo se realiza la discusión presentado una interpretación de los resultados obtenidos, en el séptimo capítulo se presentan las conclusiones y en el octavo capítulo se presentan las recomendaciones.

Finalmente se recomendaron estrategias enfocadas hacia el talento humano, en sensibilizar acerca de la importancia de la cultura organizacional como herramienta fundamental para lograr el cambio organizacional en la empresa prestadora de servicios de salud después de un proceso de fusión/adquisición, aportando en el desarrollo de habilidades gerenciales en las cuales se tenga en cuenta la socialización de los cambios que se generaron, pues no solo es importante conocer la cultura sino además poder socializarla con los colaboradores para garantizar el éxito en los

procesos, evitando sentimientos de incertidumbre en las personas haciendo a los colaboradores participes del cambio para evitar generar resistencia, buscando que estos se identifiquen con la cultura organizacional y se sientan parte del desarrollo de una nueva organización evitando posiblemente la rotación del recurso humano, dando una sostenibilidad a largo plazo, mejorando el actuar del colaborador, donde todos estén enfocados en los mismos objetivos impactando así en la calidad de la atención, en la productividad, mejorando la experiencia de los pacientes y en el ambiente laboral.

1.1 Pregunta de Investigación

La pregunta de investigación planteada que busca responder este trabajo aplicado es ¿cuáles fueron los efectos de un proceso de fusión/adquisición en la cultura de una organización prestadora de servicios de salud?

1.2 Objetivos.

1.3 Objetivo General

Identificar los efectos de un proceso de fusión/adquisición en la cultura de una organización prestadora de servicios de salud.

1.4 Objetivos Específicos

- Relacionar los aspectos claves de un proceso de fusión/ adquisición en una organización prestadora de servicios de salud.
- Identificar la percepción del talento humano frente a un proceso de fusión/adquisición con base en su experiencia.
- Describir los factores a tener en cuenta en la gestión del cambio organizacional.
- Recomendar estrategias para abordar la transformación cultural en un proceso de fusión/adquisición.

Capítulo 2. Marco Teórico.

La teoría es fundamental para soportar las categorías de análisis de la investigación. En este capítulo se desarrollan los conceptos de cultura organizacional, fusión/adquisición, su relación con el talento humano y desarrollo organizacional en instituciones prestadoras de servicios de salud, así como algunos antecedentes de investigaciones de cultura organizacional en procesos de fusión y adquisición. Finaliza con la descripción del modelo cultura organizacional desarrollado por Zapata y Rodríguez (2008).

2.1 Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional es relativamente nuevo, siendo el origen de estudio en los años 1980 y destacando especialmente a principios de 1990, hace parte de las ciencias sociales, cuando diferentes investigadores en el área de gestión empiezan a ver los beneficios de estudiar dicha cultura. La cultura corporativa dirige la acción de los miembros, guía los comportamientos según Lemaitre (1984) luego es Shein (1985) lo define como el conjunto de supuestos básicos que comparten los miembros de una organización acerca de la forma correcta de percibir, sentir y pensar en los problemas y sus soluciones como parte de ella. Opera en tres niveles crecientemente observables los supuestos básicos subyacentes que son inconscientes, los valores y creencias que son conscientes, pero no observables, y los artefactos culturales que son tangibles y observables (Leiva, 2008).

La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos por los miembros de la organización, que controla las interacciones entre esos mismos miembros y con sus proveedores, clientes y demás personas externas a la organización. Una cultura organizacional esta moldeada por la gente interna, por la ética de la organización por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura de la organización. Tiene influencia sobre cómo responden

los individuos ante una situación y cómo interpreta el ambiente que rodea la organización. Se define como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Gareth, 2008).

La cultura es la manifestación viva, que se siente y se expresa en las personas que hacen parte de la organización; que se ve reflejada en sus comportamientos, principios y valores que se reconocen y practican generando una organización con más compromiso y credibilidad entre sus estamentos, así como un ambiente laboral positivo (Isaza, 2014).

Los principios y valores desempeñan un papel fundamental en las organizaciones ante los fenómenos de supervivencia, adaptación, transformación y crecimiento, pues facilita la toma de decisiones, la motivación, cooperación y el compromiso debido a que son elementos motivadores de las acciones y del comportamiento de los colaboradores de una organización al convertirse en patrones, que en algunos casos la organización tiene derecho a exigir a sus colaboradores. Los organismos desarrollan valores visibles expresados en la misión, la visión, las políticas y normativas escritas, basado en las leyes y el sentido común, pero así mismo poseen un conjunto de valores ocultos como los son las ideas, creencias, tendencias; son las reglas no escritas, que son la verdadera fuerza impulsora de la organización, no siempre es fácil detectarlos. Por lo anterior los valores deben de ser claros, compartidos y aceptados por todos los colaboradores y niveles de la organización, logrando criterio unificado que compacte y fortalezca sus intereses. Implica que los colaboradores se identifiquen con la organización (Rodríguez y Navarro, 2009).

La cultura organizacional es la personalidad de la organización definida por sus valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en cómo actúan los miembros de la organización, por lo que si se logra una alineación y todos estos aspectos estén profundamente arraigados y sean compartidos, se tendrá mayor influencia sobre los colaboradores, logrando

lealtad y alto desempeño organizacional. Los colaboradores logran dicha alineación a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento tales como sentimientos de identidad, el compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo, la estabilidad del sistema social con las normas adecuadas de cómo se deben comportar y expresar los empleados o trabajadores, las premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones, contribuyendo así substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades (Segredo, Garcia, Cabrera y Perdomo, 2017).

La Cultura Organizacional es capaz de definir límites y marcar la diferencia entre una organización y otra, reflejando la identidad que comparten los colaboradores ya que logra nexos entre ellos y la organización a pesar de ser individuos con habilidades y características diferentes al compartir valores, creencias y actitudes logrando una estabilidad social a través de la lealtad y el compromiso logrando que cualquier cambio se oriente hacia las necesidades de la organización ya que se constituye como un mecanismo de control, estableciendo las reglas del juego, a partir de los diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas (Rodríguez y Navarro, 2009).

Los autores plantean que la Cultura Organizacional posee barreras que frenan su aplicación y desempeño en la organización, como el cambio al no haber una alineación con los valores de la organización, la incorporación de nuevos colaboradores que poseen características y experiencias diferentes y pueden apoyar al prejuicio organizacional y por último las fusiones y adquisiciones, al ocasionar un conflicto entre las culturas (Rodríguez y Navarro, 2009).

La implantación y mantenimiento de la cultura se produce gradualmente, no está presente desde el inicio de la misma, se va formando a lo largo de la historia de la organización y ahí es

donde es fundamental el papel de los fundadores y gerentes, para lograr influir de una manera positiva en los trabajadores, además para su consolidación será de vital importancia el tiempo de permanencia de los empleados en esta, porque una empresa con alta rotación de sus empleados difícilmente llega a consolidar sus valores por ende su cultura (Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero, 2006). Aunque en parezca que la cultura organizacional es fuerte y homogénea, no garantiza la eficacia de la misma si no que tendrá que seguir consolidándose, pues esta nunca está formada del todo, siempre se debe estar en un constante aprendizaje por parte de los miembros de la organización (Sánchez et al., 2006).

2.1.1 Tipos de Cultura Organizacional.

Según Belmar, Cáceres y Salas (2002) existen diferentes tipos de cultura organizacional entre las que describen la cultura orientada al poder, roles, tareas y a las personas:

2.1.2 Cultura Orientada al Poder. Este tipo de cultura se caracteriza por tener un espíritu preponderantemente dominador, en el cual, el control absoluto hacia el resto de los integrantes de la organización se convierte como la finalidad de la cual se caracterizan los tomadores de decisiones.

2.1.3 Cultura Orientada a los Roles. Este tipo de cultura se caracteriza por querer alcanzar un grado máximo de racionalidad y orden. Aquí existe una preocupación por la legibilidad, la legitimidad y la responsabilidad.

2.1.4 Cultura Orientada a las Tareas. En este tipo de cultura se da el máximo valor al logro de un objetivo supremo establecido, es decir, la estructura, las funciones y las actividades de las organizaciones debe contribuir al cumplimiento de dicho objetivo, no permitiendo ningún obstáculo ya sea organizacional, personal, financiero.

2.1.5 Cultura Orientada a las Personas. Este tipo de cultura está orientado en atender las necesidades de los miembros que pertenecen a la organización. Esto se logra mediante la satisfacción de las necesidades de los miembros por parte de la organización.

2.2 Talento Humano y Cambio Organizacional

El talento humano es considerado el principal activo de una organización y no un simple recurso, los dirigentes de las organizaciones deben conocer los fundamentos teóricos que explican las razones que impulsan a los colaboradores a conseguir una meta, para hacer una adecuada gestión de acuerdo con los objetivos relevantes, así como mejorar el aprendizaje organizacional, lo que posibilita crear una cultura organizacional. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de los colaboradores que desempeñan roles esenciales y cumple con metas relevantes, por lo tanto se debe comprender y facilitar la gestión del cambio organizacional en los diferentes contextos, mejorando la capacidad de la organización para manejar su funcionamiento interno y externo, así como las relaciones, que deben incluir aspectos como: la mejora de los procesos interpersonales y de grupo, una comunicación más eficaz, mayor capacidad para hacer frente a problemas de la organización de todo tipo, procesos de toma de decisiones más eficaces, estilo de liderazgo más adecuado, mejores aptitudes en solución de conflictos y mayores niveles de confianza y de cooperación entre los colaboradores de la organización (Segredo et al., 2017).

En el cambio organizacional también se debe incluir el entorno, las estructuras, los procedimientos y las normas que rigen al sistema, considerando las diferencias individuales, la

participación de los trabajadores en las decisiones y la vinculación equitativa del desempeño con la recompensa (Segredo et al., 2017).

Existen elementos claves que deben ser habilidades en el desempeño de los directivos como: la orientación hacia la acción, para que la misma se cumpla, la orientación al usuario, garantizando que todos los recursos y personal de la organización dirijan sus actividades a la satisfacción de sus necesidades, la autonomía y decisión, el surgimiento de líderes e innovadores, la preocupación por la productividad y rendimiento de sus miembros, considerándolos el activo más importante de la organización, fuente fundamental de mejoramiento (Rodríguez y Navarro, 2009).

2.3 La Cultura Organizacional en Instituciones Prestadoras De Salud

La cultura organizacional en el sector salud está conformada por una mezcla compleja de saberes, relatos, símbolos, creencias, conductas y modos de expresión que los colaboradores comparten diferentes a otros sectores por el tipo de labor que realizan; como son las normas, el lenguaje técnico-científico, disciplinas biomédicas y sociales. Pero al igual que en cualquier empresa las funciones de la cultura organizacional son las mismas: 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 y funcionar como mecanismo de control de actitudes y comportamiento de los empleados (Arboleda y López, 2017).

La cultura organizacional enfocada en las personas permite una flexibilización ante el cambio por ende el acceso a la innovación y el avance tecnológico hacen necesario gestionar el conocimiento, la comunicación, el trabajo en equipo como una estrategia competitiva lo que permite el fortalecimiento y desarrollo de capacidades creativas e innovadoras con miras a responder a las expectativas de los usuarios en el sector salud.

Una gran estrategia es involucrar a los colaboradores con sus opiniones, lo que permite la construcción de ese cambio, pues ellos toman importancia en su desarrollo a través de 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 re inducción a los procesos con conferencias permanentes (Arboleda y López, 2017).

A nivel institucional, lo anterior permite mejorar la calidad de los procesos, fomentar la aceptación al cambio, además de empoderar, motivar y generar sentido de pertenencia en los colaboradores al permitir su participación, pues cuando se comparten las responsabilidades de las decisiones las organizaciones adormecidas comúnmente despiertan. Se encuentra que los colaboradores con mayor resistencia al cambio son los de mayor antigüedad por lo cual deben recibir de parte de la organización capacitación y actualización, de tal forma que interiorice gradualmente una cultura de aceptación al cambio, adicional a ello se debe fortalecer los mecanismos que la organización utiliza para conocer, evaluar inquietudes y sugerencias, mediante la implementación de estrategias que permitan mejorar la oportunidad en las respuestas y la comunicación asertiva como lo mencionan Arboleda y López (2017) de ahí la motivación de aportar herramientas teóricas para que la Cultura Organizacional sea conocida, utilizada e incorporada como pilar fundamental para la transformación y desarrollo de las Organizaciones de Salud a través de aspectos como la práctica de selección, por la cual se identifica y acepta individuos que tengan conocimientos, habilidades, destrezas para desempeñarse en la organización, la alta dirección a través de normas que se filtran hacia abajo y mantienen la cultura. Finalmente la socialización, la cual permite a los nuevos miembros que no están del todo adoctrinados con la cultura y puedan llegar a perturbar las creencias, costumbres establecidas es la organización quien debe ayudarlo a su adaptación (Rodríguez y Navarro, 2009).

Una dimensión importante dentro de la cultura va a ser la unión de grupo, ya que si los colaboradores se encuentran unidos permitirán el desarrollo de la cultura, teniendo actuaciones, características comunes y así mismo los valores (Sánchez et al., 2006).

2.3 Fusiones y Adquisiciones

Los procesos de fusión y adquisición representan cambios para la organización ya que son procesos en donde se integran dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales, como una estrategia empresarial de crecimiento generadas por la presión de diferentes variables como sobrevivir en el mercado y constituir ventajas competitivas frente al sector al que pertenecen, influyendo en la búsqueda de mayor valor para la organización y alcanzar una economía eficaz, este proceso trae implicaciones o grandes cambios en cuanto a la cultura organizacional, en esas creencias y valores, que representan la forma de actuar de los colaboradores ocasionando un choque de culturas, ya que esto significa un cambio en su cotidianidad, viéndose reflejados en el comportamiento de las personas y la forma de relacionarse con los demás ya que en algunas ocasiones termina ocasionando resistencias por parte de algunos colaboradores al cambio alterando la productividad y en el caso de las organizaciones de salud en la atención de los pacientes y el ambiente laboral (Isaza, 2014).

2.3.1 Fusión

Consiste en el acuerdo entre los dueños y/o accionistas de dos o más compañías, jurídicamente independientes, en donde se adquiere el compromiso de unir sus patrimonios y formar una nueva sociedad. La fusión presenta el grado máximo de concentración de empresas, por cuanto implica la extinción de una o de varias sociedades para dar vida a una nueva empresa, o para incrementar el patrimonio de una compañía ya existente, situación que origina la pérdida de independencia de

las antiguas compañías, pasando a formar una sola organización, todos bajo una misma dirección y estructura con una misma unidad económica, legal y patrimonial.

2.3.2 Adquisición

Es la compra de una empresa existente por otra empresa, a fin de alcanzar un determinado objetivo o propósito, que incurriría mucho tiempo lograr implantarlo desde el inicio.

Como vemos el fenómeno de fusión adquisición de empresas ha ido aumentando en las últimas, esto con el fin de que se pueda ubicar en una mejor posición competitiva, pero que tienen alto riesgo de caer en la trampa de no hacer una adecuada integración. La integración es el proceso mediante el cual las empresas que se fusionan complementan sus recursos, procesos técnicos y administrativos con el objetivo de incrementar su nivel de productividad pero este no es suficiente, también debe alcanzarse la sinergia (Leiva, 2008).

Se debe entender el rol que juega la cultura en la organización ya que en los procesos de fusión/adquisición tienden a generar conflictos la cultura actual con la anterior o con tendencia a ser combinadas, según Belmar, Caceres y Salas (2002) hay tres posibles patrones que pueden generar estos procesos: separación, dominación y mezcla de culturas.

Culturas Separadas. Aquí las culturas permanecen separadas, porque es difícil alinear ambas culturas de manera conjunta, o porque son totalmente diferentes.

Cultura Dominante. En este caso una cultura va a dominar a la otra. En algunas situaciones explícitas, como cuando una compañía adquiere a otra.

Mezcla de Culturas. Las culturas en dicho proceso se mezclen o integren. En dicha mezcla se toma lo mejor de ambas culturas.

El impacto de las fusiones/adquisiciones sobre tres variables fundamentales de la gestión de recursos humanos: capital humano, cultura y clima los cuales permitirán determinar el tipo de

cultura que tendrá la empresa en su funcionamiento y operación futura (Belmar et al., 2002). Este grupo de elementos está conformado por:

Valores. Construidos en su gran mayoría por la cúpula de la empresa, los cuales están relacionados con los objetivos de la organización. Los valores son el eje central de la cultura.

Normas. Estas fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no son. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión se da a través de ellas.

2.4 Proceso de Comunicación

Es el proceso de transmisión, circulación y red de relaciones de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, verbal o no, formal o informal. La comunicación es necesaria en la creación de la cultura bien como en su transmisión y consolidación.

La comunicación intercultural establece que los miembros de diferentes naciones son portadores de una cultura común que influye en la conducta de las organizaciones, es decir las personas que viven en contextos nacionales diferentes adquieren diferentes expectativas sobre las organizaciones, sobre patrones informales por los que realizan el trabajo, es decir formas diferentes de comportamiento en el trabajo, estas expectativas determinan las diferentes formas en que las personas responden a conductas no esperadas, negocian o hacen empresa con compañeros de otra nacionalidad. Es sin duda un reto para las organizaciones ser conscientes y poder gestionar estas diferencias y similitudes para crear una nueva cultura que trascienda en la cultura de sus miembros (Sánchez et al., 2006).

“Una fusión es como cocinar según una receta que ha oído que es buena pero en la que hay que adivinar algunos de sus ingredientes” (McCann y Gilkey, 1990, p. 45).

En los procesos de fusión y adquisición muchas veces no se logra el éxito ya sea por que entran a un negocio que no conocen o al choque de culturas por lo cual se hace necesario comprender como las organizaciones pueden responder de forma saludable al desafío de un cambio rápido y seguir creciendo a través de la toma de buenas decisiones previniendo los riesgos.

Para lo cual es de gran importancia hacer una gestión y planificación cuidadosa del proceso de transición de una empresa a otra teniendo en cuenta sus respectivas culturas y dentro de ellas su talento humano para lo cual se requiere de buenos líderes, capaces de hacer juicios basados en lecciones del pasado y realidades del presente, para llevar a cabo la visión promoviendo un crecimiento imprescindible y conservando la estabilidad.

Estos procesos pueden generar choques de cultura debido a las diferencias entre los sistemas humanos tanto en los niveles de gestión altos y bajos al haber diferencias en la evaluación de la actuación, la planificación y el desarrollo de las profesiones dentro de la organización, la planificación de los relevos y los sistemas de recompensa, utilizados y los valores, creencias arraigadas en los colaboradores reflejados en la conducta (McCann y Gilkey, 1990).

Son muchas las amenazas psicológicas y sociales que se presenta en los procesos de fusión y adquisición entre ellos la sensación de inseguridad en el trabajo, ansiedad, alto grado de movilidad del personal, con pérdida de la capacidad técnica y de gestión, descenso en la moral, el compromiso y la lealtad, aumento del ausentismo, enfermedades, abuso de sustancias toxicas y otros síntomas de estrés, tristeza, depresión, disminución de la capacidad laboral, anomia y apatía postfusion. Por lo tanto se requieren intervenciones en el periodo de transición ya que es una fase en donde frena la marcha y produce incertidumbre y ansiedad, por lo que el cambio con excesiva rapidez puede conducir a percepciones de caos y anarquía que si no se controla bien ocasiona perturbaciones en la organización adquirida, afectando el rendimiento de esta, por lo cual se debe inicialmente

conocer las características de los colaboradores, las tecnologías y los negocios de adquisición y luego introducir el cambio a través de canales de comunicación para cambiar los valores, las creencias, las hipótesis y los símbolos arraigados en los colaboradores a través del logro de aceptación de una nueva visión, desprendimiento y creación de nuevas adhesiones, necesarias para el progreso en la fase de transición y así lograr alineación con la organización. Si no se tiene en cuenta estos aspectos la fase siguiente la de integración se puede prolongar y los colaboradores pueden suponer que el proceso estaba mal gestionado y se está deteriorando. Por lo tanto el proceso requiere una gestión y un seguimiento activo continuo (McCann y Gilkey, 1990).

2.5 Cultura Organizacional en Fusiones y Adquisiciones

Se puede evidenciar que la cultura organizacional es un elemento fundamental en una organización porque representa su identidad y sus colaboradores, por lo que en los procesos de fusión/adquisición en los cuales se pueden generar consecuencias negativas en la vida privada del personal y su entorno, especialmente de la organización adquirida se debe considerar todos los aspectos incluida la cultura organizacional para que se cumplan con los objetivos y se logre el éxito que se requiere, pero al estar inmersa la cultura en todo aquello que representa la organización se torna difícil controlarla ya que según Shein (1985) la cultura opera según supuestos básicos subyacentes que son inconscientes, así como los valores y creencias que son conscientes, pero no observables que proyectan la cultura (Schein, 1985, citado por Leiva, 2008). Es decir, con lo cual los colaboradores se identifican y se motivan siendo sus acciones una manifestación de esta, por lo que el recurso humano es fundamental para lograr una mayor eficiencia en estos procesos.

El choque de culturas surgen en los procesos de fusión/adquisición ya que estos son estrategias arriesgadas con un elevado porcentaje de fracasos en periodos cortos, los cuales son atribuidos a factores humanos desencadenados entre la cultura actual y la anterior, por lo que es importante

identificarlos, analizarlos y proponer soluciones a modo de estrategias preventivas y prácticas a los directivos, consistentes en el tiempo, para que no genere incertidumbre desde el principio, el simple hecho de cambiar no es fácil, debido a que no todas las personas se encuentran en disposición de realizar esfuerzos por cambios organizacionales, es necesario involucrar a todas las personas es decir que se sientan parte del proceso, logrando así que resultados se mantengan, viéndose reflejados en el desempeño de los colaboradores y en los objetivos alcanzados.

La cultura organizacional se puede ver involucrada en tres posibles patrones: la separación de culturas donde es difícil alinear ambas culturas de manera conjunta porque son totalmente diferentes, se podría dar que una cultura tienda a dominar a la otra y por último la mezcla de culturas en donde se toma lo mejor de ambas culturas lo cual puede generar conflictos cuando las culturas son contrarias ya que una cultura con una estructura de trabajo en equipo y confianza frente a una cultura de disciplinada y jerarquía no serían compatibles, Por lo tanto las culturas se pueden enfrentar cada vez que hay una fusión de dos organizaciones o cuando una organización adquiere a otra, en donde la organización adquirida automáticamente se convierte en una subcultura de la cultura de la adquirente, por lo que estaríamos en presencia de una cultura dominante (Shein,1985,citado por, Belmar et al., 2002).

Los procesos de fusión/adquisición, pueden presentarse por diferentes motivos entre las que se cuentan: obtener sinergias, economías de escala, ahorro de costos, aumento de los productos, la racionalización de canales de distribución, conservar los clientes de la otra organización con sus capacidades y habilidades, ampliar su alcance geográfico, la consolidación en una industria más madura, aprovechamiento de un precio atractivo, la eliminación de un competidor, la consecuente disminución de la inversión necesaria para estar contrarrestando sus actuaciones en el mercado, o los potenciales rendimientos sobre el capital, flujos de caja y estabilidad financiera, dando más

valor factor económico sin tener en cuenta que la productividad está en el factor humano el cual también requiere atención (Isaza, 2013).

Los procesos de fusión/adquisición, tienen cambios en la cultura de ambas organizaciones generando una nueva organización en la cual se presentan cambios en los valores, creencias, comportamientos y las organizaciones lo que buscan es una alternativa ante las crisis socioeconómicas no obtienen el éxito que esperan como ya lo han afirmado varios autores porque carecen de programas que apunten al cambio cultural y corporativo. Frente a este hecho podemos apreciar que una fusión financiera es mucho más fácil que una fusión empresarial debido a que el cambio puede generar mayores resistencias y resentimientos en los colaboradores, y pone sobre todo en riesgo el éxito del proceso. Por lo tanto para tener organizaciones más eficientes y efectivas, se tener en cuenta la cultura de cada organización antes de un proceso (Belmar et al., 2002).

En el caso de la organización Rica Rondo, haciendo alusión a la cultura como un mecanismo adaptativo regulador que puede ser creada mediante procesos de interacción en grupo, además de tener la cualidad de adaptarse al entorno ya que encontraron que el equipo humano y sus valores organizacionales configuraban un modelo particularmente atractivo de cultura organizacional, que permitió el proceso de integración aprovechando, las cualidades de la gente y los valores de Rica Rondo. Parte de ellos, aprovechando, en toda su extensión, su potencialidad y llegando a aportar múltiples elementos claves a la cultura organizacional de todo el Grupo Nutresa (Isaza, 2013), es decir, los procesos de adquisiciones no solamente son importantes las razones económicas o financieros. Si no que también puede ser un elemento clave para el proceso la cultura organizacional de la anterior empresa ya que esta puede garantizar la motivación de los

colaboradores y, asimismo, aumentar su rendimiento y la productividad por lo cual debe ser moldeada desde sus dirigentes (Isaza, 2014).

En el análisis de las variables organizativas que influyen en los procesos de fusión y adquisición de empresas, también se hace referencia a las estructuras, sistemas y procedimientos preexistentes en el proceso de fusión y adquisición permanecen con frecuencia en la empresa adquirida, manteniéndose la antigua forma de trabajo, además las personas tienden a hacer lo que ya conocen bien en el pasado y que ha funcionado por lo que para el cambio organizacional se debe comenzar en el ámbito individual, en este factor humano en el que los anteriores autores nombran, especialmente en la manera en cómo ellos perciben el entorno en el que operan, por lo que es necesario conseguir que los empleados tengan una actitud positiva hacia el cambio y, a partir de ese momento, reforzar los nuevos conocimientos y formas de operar (Ribes, 2005).

Los efectos sobre las actitudes mostradas por los empleados y sus comportamientos pueden conllevar a problemas psicológicos las cuales fueron percibidas por los empleados como mayor ansiedad, tensión, estrés, pérdida de Identidad, temor de pérdida de puesto de trabajo, degradación de puesto o personal, menores perspectivas de crecimiento, transferencias, aumento de carga de trabajo, falta de información y comunicación, escasa o inconsistente, pérdida o disminución de poder, choques culturales y al no considerar las emociones de los colaboradores en los procesos de fusión puede llevar a intensificaciones de los conflictos laborales y baja del rendimiento por lo que con el fin de minimizar el impacto emocional en los trabajadores, empleados y ejecutivos es importante mencionar a la comunicación como uno de los pilares para reducir el nivel de ansiedad y estrés, así se debe comunicar en dos ámbitos, antes y durante el proceso mismo de la fusión o adquisición (Torrico, 2010).

Los cambios originados dentro de la organización pueden generar pérdidas en cuanto a talentos importantes de la anterior organización, alterado los procesos de promoción interna, vinculaciones directas con la compañía y proyectos especiales evitando el inconformismo, daño psicológico y en salud que sufren muchas de los trabajadores de la organización (Cáceres y Villacrés, 2010).

Es importante tener en cuenta el talento humano en el proceso de fusión o adquisición ya que el éxito depende de la facilidad en la que ellos se integren en el proceso. De esta forma, es importante tener en cuenta la satisfacción del personal, el estrés laboral, las tasas de rotación y las intenciones de abandonar el trabajo, los resultados de los trabajadores y las respuestas emocionales al integrar los nuevos cambios ya que estos pueden generar resistencia como un fenómeno psicosocial (Baptista, 2015).

La cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación del comportamiento organizacional, esta puede ser el factor clave para realizar una adecuada transición, adaptación y cambio en las organizaciones, contemplando además otros factores como satisfacción por parte de los colaboradores, ya que la desestabilización en la organización adquirida, tiene posibilidad de ser concebida de manera hostil debido a que puede haber defensa de una cultura más aun cuando existe una brecha cognitiva, pues cuando un individuo no comprende un cambio y nuevas técnicas de trabajo, ocurre una acumulación de la resistencia cultural de elementos como la inseguridad en la asimilación de las tecnologías, el miedo de la dimisión y los conflictos entre los grupos (Baptista, 2015).

Los cambios generan en los empleados preocupación e incertidumbre en cuanto a las funciones, responsabilidades, las competencias y el perfil que determina cómo debe ser la persona que se ajuste al cargo y la forma en que deben hacer las cosas generando implicaciones no solo en la productividad y eficiencia sino también en la salud de los colaboradores por el estrés que les genera

no logrando la adecuada adaptabilidad hacia la nueva empresa, mostrando baja motivación en el trabajo (Agudelo y Saavedra, 2016).

La satisfacción de los colaboradores es de gran importancia ya que al ser reconocidos adquieren un valor dentro de la organización, se sienten parte de ella mostrando disposición hacia el cambio, por lo cual consideran que la cultura es una construcción colectiva a través de la formación de hábitos en los trabajadores ya que aborda los hábitos como disposiciones y sostiene que la esencia del hábito es el establecimiento de creencias, aspecto que es importante dentro de la cultura de una organización ya que tendemos a convertirnos en lo que hacemos, logrando identidad, convirtiendo a los colaboradores de agentes a actores (Higueta, 2014).

López (2014) muestra un estudio realizado en la organización PDE que cuenta con más de 900 empleados y hace parte del sector minero-energético en Colombia, en donde el gerente de PDE se propuso implementar nuevas maneras de comportarse, de trabajar, de organizarse y lograr transformar la cultura organizacional. En este estudio aprecian a las organizaciones no como simples aparatos de producción si no como instituciones sociales con responsabilidades hacia la persona y el entorno, capaces de hacer evolucionar los comportamientos de los colaboradores. Y aunque pueden ser múltiples los factores que participan en la evolución de la cultura, el estudio se focalizó en la generación de hábitos, como una manera de comprender tal transformación cultural, con la ayuda de mecanismos de gestión cultural a través del diseño de manifestaciones culturales y la acción de establecer los mecanismos organizacionales que se utilizan para la difusión, transmisión y reforzamiento de dichas manifestaciones entre los colaboradores, a través de tres procesos principales la transmisión, el aprendizaje y la prescripción.

En Colombia, existen ejemplos que evidencian procesos exitosos de fusiones y adquisiciones, donde se han unido empresas del mismo sector con diferentes culturas corporativas y diferentes

lineamientos estratégicos. Entre ellos tenemos el caso de la fusión de Bancolombia, Conavi y Cofisura en el año 2005 en donde el proceso de transformación cultural fue de gran éxito debido a que centraron su enfoque en las personas, liderada por su presidente humanista pero también se muestra evidencia de algunas contradicciones como la resistencia al cambio de algunos líderes sin embargo se sabe que la organización está diseñando acciones que mitiguen estas objeciones (Cáceres y Villacrés, 2010).

La disposición permite trazar un vínculo tanto con las creencias como con los comportamientos, por lo que la toman como una vía de transformación cultural. Por ejemplo, el hecho de que un empleado adquiriera la disposición para trabajar en equipo (valor corporativo) sería una manera de aprender ese rasgo cultural en el proceso de transformación cultural (Isaza, 2014). Por lo anterior es necesario que las organizaciones desarrollen y gestionen la cultura, permitiéndoles tener ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante el cual gira alrededor de la cultura organizacional (Fuentes, 2012).

Una forma adecuada de como una evitar el menor impacto para que las personas y culturas no entren en conflicto es llevando a cabo la transición de una forma gradual, adaptativa, el éxito de los cambios debe ser progresivo. Lo que es repentino no se absorbe de prisa, pues causa impacto y trastorno (Baptista, 2015).

En general, puede afirmarse que el cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos que siempre las tomen por sorpresa, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos (Sandoval, 2014).

Es decir que para hacer una transición estratégica, se debe cambiar la información, el conocimiento en las organizaciones y buscar la armonía, es indiscutible la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio (Quirant y Ortega, 2006). Siendo de gran importancia lograr intervenciones no dirigidas al cambio de conducta a través de códigos para que se cumplan las normas, sino intervenciones que logren impacto a largo plazo, partiendo de conocer qué tan grande es el temor que les genera a los colaboradores y qué tanto les afecta un cambio como es la fusión de la organización para crear intervenciones de motivación profundas de conducta, incluyendo objetivos e importancia compartida, creencias individuales y valores alineados con los de la organización.

La única forma de mantener los logros alcanzados es convertirlos en parte de la cultura organizacional, haciendo a los colaboradores parte fundamental de los procesos de cambio, es decir, si no logramos cambiar la cultura, la organización no evolucionara y con el tiempo volverá a la situación en la que se encontraba, siendo esa la diferencia entre el éxito y el fracaso (Kotter, 2011).

Desde esta visión se pretende que las organizaciones les den gran valor a las decisiones culturales, así como a las financieras en los procesos de fusión y adquisición ya que la cultura organizacional es un elemento clave para el logro del éxito del proceso, de lo contrario puede acarrear un gran costo y a su vez un desgaste para ambas partes, para lo cual se debe tener en cuenta ambas culturas de las organizaciones con sus diferencias en su estructura.

Es así como la cultura organizacional será calificada como fuerte cuando todos los miembros de la organización, o al menos la mayoría de ellos, compartan con mucha decisión un conjunto homogéneo de supuestos, valores y creencias. Mientras más fuerte la cultura, más fuerte es el efecto de ella sobre las conductas individuales y grupales, ya que los principios sostenidos serán

claros para todos sus miembros, quienes se alinearán con ellos para ser reconocidos por los demás (Leiva, 2008).

Así mismo al haber falta de alineación entre la estrategia de gestión humana y la estrategia del negocio, es decir, al no existir coherencia entre dichas se requiere una revaloración de las direcciones de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades trascendiendo su papel administrativo de realizar procesos operativos y enfocarse hacia la resolución de problemas críticos de la organización en aspectos como la falta de participación de los colaboradores en la toma de decisiones, los sistemas de remuneración, el intercambio de información y los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo (Betancur y Gallego, 2015).

La gestión del talento humano requiere mejores resultados en cuanto a la selección y la capacitación de los colaboradores quienes deben tener características y habilidades que se alineen con la estrategia organizacional. También debe de implementarse prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exigir estrategias que permitan aprovechar el potencial de los colaboradores, aumentar la motivación, la lealtad, trabajo en equipo y la posibilidad de desarrollo y autorrealización de las personas que laboran en ellas y así crear una cultura empresarial apropiada a la nueva organización la cual será competitiva en el medio ya que poseerá competencias derivadas del conocimiento, la calidad de la fuerza laboral, la estructuración de procesos productivos, el estilo administrativo y la concepción sobre el ser humano al interior de la organización. (Betancur y Gallego, 2015).

Considerando la gestión del talento como un medio para lograr la competitividad, se hace necesario que exista alineación entre la estrategia de gestión humana y la estrategia organizacional, garantizando coherencia entre sus diversas prácticas, donde se midan los resultados en función de

los resultados de la organización como lo son la satisfacción del colaborador, retención y aumento de usuarios y generación de valor para el accionista. Logrando un aporte de los activos intangibles (ligados estrechamente con las personas y sus competencias) en la generación de valor, que no están asociadas directamente al costo, sino a la diferenciación.

Para los autores Betancur y Gallego (2015) la gestión se enmarca en tres corrientes de pensamiento; la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica.

2.5.1 Perspectiva Sociológica. La gestión humana debe preocuparse por aspectos como trabajo en equipo, participación efectiva, organización del trabajo, relaciones directivos-trabajadores, transparencia en el manejo de la información, enriquecimiento del trabajo, entre otros.

2.5.2 Perspectiva Humanista. El trabajo conduce a la dignificación del ser humano, la satisfacción y la autorrealización personal. La organización debería, entonces, fundarse sobre principios humanos para poder contribuir coherentemente con la autorrealización de las personas que en ella laboran y con el bienestar social colectivo.

2.5.3 Perspectiva Estratégica. Las investigaciones alrededor de esta perspectiva asumen la importancia de las personas para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa a través del surgimiento de un nuevo modelo tecno-económico que parte de la base de que existe un alto grado de asociación entre el crecimiento económico, el desarrollo tecnológico y el capital humano.

Llevar a cabo una adecuada transición de una cultura a otra sin duda se verá reflejado en los resultados, objetivos alcanzados y la productividad de los colaboradores, logrando así impactar en la calidad de la atención mejorando la experiencia de los pacientes y en el ambiente laboral.

2.6 Antecedentes de Investigación

A continuación, se destacan algunos estudios encontrados en la búsqueda en bases de datos relacionados con cultura organizacional y fusión/adquisición en organizaciones prestadoras de servicios de salud y otros sectores, se ubicaron tres referencias. Influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio en el Hospital "Mario Muñoz Monroy" de Hernandez, Quintana, Mederos, Guedes, Garcia, Rosell (2008). Cultura organizacional en el Hospital Universitario Nacional de Colombia de Calderón y Sánchez (2017) y Cambio de cultura organizacional después de la fusión entre dos multinacionales con sede en Cali un estudio de Pelaez y Soto (2012).

Las referencias en relación a la cultura organizacional en las dos organizaciones prestadoras de servicios de salud permiten observar la influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio prestado en estas instituciones por aspectos como el estilo de dirección; la divulgación de los conocimientos aprendidos; la promoción de la solución de conflictos laborales; la capacidad de visión de futuro; la colaboración entre las diferentes áreas; y el estímulo a asumir retos en el desempeño (Hernandez et al., 2008). Así como aspectos del entorno económico, legal, de desarrollo tecnológico, políticas, la religión y las concepciones morales.

Por lo anterior sus autores destacan la importancia de una gestión adecuada de la cultura organizacional en estas instituciones, ya que en ambos estudios concluyen que esta influye directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la calidad de los resultados. Por lo cual los integrantes de la organización deben estar dispuestos a cambiar o mantener determinadas creencias, valores, hábitos y costumbres, además que los directivos se conviertan en líderes que demuestren mediante el ejemplo la cultura deseada, desde la atención en salud, la ética

médica, alienando las culturas académicas y las clínicas, el desempeño de los grupos reconociendo a su vez que la cultura organizacional impacta directamente en el funcionamiento y productividad (Calderón y Sánchez, 2017).

En los estudios realizan recomendaciones de cómo gestionar la cultura organizacional para lo cual refieren que se requiere de tiempo, recursos tanto económicos, físicos y sobre todo los recursos humanos los cuales son los más difícil de sustituir, pues cada persona posee habilidades, destrezas y/o capacidades organizacionales que se convierten en un recurso estratégico para desempeño de la organización.

Recomiendan que se debe iniciar reconociendo la cultura organizacional actual, un diagnóstico y posteriormente elegir la mejor estrategia para conseguir la cultura deseada, desde el análisis considerar las ventajas y desventajas acerca de que instrumento utilizar. Resalta además diferentes estrategias implementadas a partir de los resultados las cuales las más relevantes fueron:

Trabajar en las responsabilidades de administradores y directivos, niveles de autoridad, información descentralizada en la toma de decisiones, a través de reuniones participativas donde todos conozcan los resultados de la empresa, socializar además la planificación estratégica formal para que los trabajadores permanezcan familiarizados con el direccionamiento estratégico y hacia dónde va la empresa, con objetivos claros para cada una de las áreas (Calderón y Sánchez, 2017).

Generar un sistema sólido y formal para la evaluación de desempeño de la mano con talento humano donde permita tener criterios claros y adecuados a las expectativas y necesidades de los trabajadores, sin dejar de lado la motivación la cual es un elemento fundamental para gestionar la cultura organizacional relacionada con los valores de los trabajadores, tener programas de

capacitación continua, elevación de competencias, mantenimiento y retención de talentos (Calderón y Sánchez, 2017).

En la investigación realizada por Pelaez y Soto (2012) en dos multinacionales en la ciudad de Cali, los autores realizaron un análisis de dos empresas multinacionales y el cambio de la cultura organizacional resultado de la adquisición de una de ellas por parte de la otra siguiendo el modelo de cultura organizacional propuesto por Zapata (2008) el objetivo planteado por los autores era analizar las actuales características de la cultura organizacional de una empresa con sede en Cali y describir el proceso de fusión cultural.

En sus resultados describen como el proceso de fusión afecta la cultura de la organización siendo esta la causa de la demora en la fase de integración por encima de lo físico y el procedimental, afirmando que la cultura organizacional es un factor transcendental y no solamente un factor asociado que pueden afectar los resultados.

Basados en el modelo de Zapata afirman que las dimensiones culturales que sufrieron mayor cambio a partir de la fusión fueron el entorno social; por contar con dos plantas de producción de viene materiales en la misma ciudad, la forma de administración de los recursos y el cambio de regulaciones aplicables. El sistema de producción; por la introducción de nuevas herramientas y técnicas, y finalmente las relaciones interpersonales y la identidad organizacional se conservan rasgos de cada una de las empresas fusionadas.

Finalmente describen que dentro del proceso de fusión la nueva empresa cuenta con un plan de integración cultural que aún continúa en curso en el que enmarca las siguientes etapas: conocimiento cultural, integración y alineación cultural (Peláez y Soto, 2012).

2.7 Modelo seleccionado para el análisis de la Cultura Organizacional.

Los diferentes estudios de cultura organizacional requieren ir más allá de los simples comportamientos es trascender a través de lo intangible, como lo son por ejemplo el sistema de producción de bienes materiales, si bien sabemos que es lo que se dedica a producir la empresa, siendo un componente clave en la configuración de la cultura, el sistema de producción de bienes inmateriales está relacionado con aquella interpretación que hace el hombre de su ambiente, comprende elementos como símbolos, representaciones, actitudes, creencias, mitos, ideologías e imaginario organizacional, el sistema de producción de bienes sociales refleja cómo se adaptan la personas a su entorno y que hace que se desarrollen formas colectivas de trabajo (Higuita y Grisales, 2014)

Al comprender que los bienes materiales e inmateriales son representaciones colectivas de trabajo, facilitara la configuración de la cultura, la comunicación, la interacción social, todos estos aspectos que reflejan la forma de trabajar, relacionarse, y comportarse dentro de la organización tanto individual como colectiva.

Es necesario profundizar en estos aspectos, la relación que tienen con el cambio organizacional dado que los bienes sociales pueden impactar directamente en la transformación, sobre todo porque pueden promover la resistencia a estos cambios no solo con la llegada de nuevos integrantes a la empresa, si no también frente a nuevas condiciones del entorno o demandas del mercado (Higuita y Grisales, 2014).

Desde la perspectiva humanista-radical según Zapata, Rodriguez, Primero, Ceballos, y Arias, (2017) la cultura es considerada en su contexto integral, debido a que las subculturas pueden provenir de las bases de la sociedad a al igual que de las estructuras culturales de los colaboradores y del funcionamiento de la organización. A partir de Honoré (1985), Boyer y Equilbey (1986),

Vermont-Gaud (1986), Bédard (1995, 2000, 2002), Chanlat (1985, 1995), Vallée (1985), Dumézil (1985), Aktouf (1990), Aktouf y Chrétien (1987), Allaire y Firsirotu (1984), Thevenet (1986), entre otros, Zapata (2004) a partir de una amplia y detallada revisión bibliográfica sobre el tema y de la realización de varias investigaciones de campo en empresas colombianas, ha elaborado un modelo de análisis de la cultura organizacional, el cual permite hacer un análisis de la cultura de una organización teniendo presente las diferentes dimensiones que la determinan o establecen.

El modelo propuesto parte de lo general a lo particular y está dividido en 13 grandes dimensiones:

2.7.1 Historia. La historia se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas el cual permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional, donde se incluye la importancia del fundador o fundadores de la empresa, la evolución de las estrategias y las estructuras de la organización.

2.7.2 Sociedad. Es lo que se denomina la cultura externa, el entorno cultural, el contexto o medio del individuo y la organización. Involucra el análisis de variables seleccionadas de los entornos generales que inciden sobre la cultura organizacional, tanto a nivel global, nacional, regional y local.

2.7.3 Lenguaje. Se reconoce la importancia de la lengua, habla, lenguaje, palabras, comunicación, signos, lenguaje directo, lenguaje indirecto y el lenguaje de los directivos y de los colaboradores que se manifiestan en la cultura organizacional.

2.7.4 Proyecto de Empresa. Misión, visión, credo, principios y valores de una organización.

2.7.5 El Sistema de Producción de Bienes Materiales. Hace referencia a la economía, a la producción, la creación y el intercambio de bienes y mercancías, las técnicas, las ciencias etc. Permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general

y en la organización en particular. Incluye la descripción de la actividad de la empresa, su función técnica, sus productos y subproductos.

2.7.6 El Sistema de Producción de Bienes Inmateriales. Involucra aspectos como los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, la brujería, las relaciones político-ideológicas, entre otros aspectos.

2.7.7 El Sistema de Producción de Bienes Sociales. Comprende las reglas, las leyes, las costumbres, las ceremonias, las normas, los valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección. Incluye, por lo tanto, ritos, hechos sociales, eventos, reglas, formas de control social, comportamientos y conductas sociales, valores y principios comunes a las personas (diferentes a los corporativos), grupos de referencia, informales, deportivos, musicales y hábitos.

2.7.8 Relaciones Interpersonales. Los lazos sutiles que permiten moldear los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización. Comprende dimensiones tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individuales y colectivas, universales y particulares, masculinas y femeninas, específicas y difusas, el pasado, el presente y el futuro.

2.7.9 Relaciones de parentesco. Relaciones de parentesco. Hace alusión a las relaciones existentes entre parientes que se definen por consanguinidad y por afinidad, de la cual, la familia es su núcleo principal. También se incluyen los clanes, las fratrías, mitades y combinaciones.

2.7.10 Relaciones de poder. Identificar los intereses individuales, interpersonales y de grupos que generan conflictos de intereses. Comprender los mecanismos sutiles de solución de los mismos mediante el ejercicio del poder y el manejo de las relaciones de subordinación.

2.7.11 Liderazgo y Estilos de Dirección. Rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional. Implica conocer los modos de ser de las personas en cargos de dirección.

Sus estilos de dirección y liderazgo: míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales. Sus tipos de dominación: carismáticos, tradicionales, legales. Su manera de gobernar a las personas: democráticos, tecnocráticos, autocráticos, burocráticos.

2.7.12 Subculturas. Las subculturas profesionales corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las profesiones. Las subculturas se dividen en públicas y privadas, clase social, políticas e ideológicas, jerárquicas, étnicas, origen, credos, religiones, actividad económica y procedencia geográfica.

2.7.13 Identidad. La identidad colectiva es el fruto de los aportes individuales y las relaciones con los otros grupos de estrategia, es parte de las políticas de la empresa. La identidad está en permanente construcción, la socialización y la memoria son importantes. Se destaca la identidad en relación consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y el medio físico, y con la trascendencia (Zapata et al., 2017).

Capítulo 3. Marco Ético y Bioético

Esta investigación se realizó bajo los principios éticos de beneficencia haciendo el bien en todas y cada una de las acciones que se realicen, pues dañar no puede estar presente, de manera consciente, ni en la idea, de un profesional de la salud.; no maleficencia reconociendo la obligatoriedad de hacer el bien y no hacer el mal; autonomía, aceptando al otro como agente moral responsable y libre para tomar decisiones. Por lo cual se hizo uso del consentimiento informado, en el cual los participantes fueron libres de decidir hacer parte de la investigación y por último el principio de justicia, dando a cada uno lo suyo, lo merecido, lo propio, lo necesario, en el momento preciso, con independencia de su status social y sin reparar en los costos (ver anexo 1).

3.1 Resolución 8430 de 1993

Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Y permite la clasificación de la presente investigación la cual se ubica en una investigación sin riesgo que se realizara en seres humanos a los cuales se les protegerá la privacidad, identificándolo solo cuando los resultados lo requieran y éste lo autorice como lo establece el artículo 1 y 8, dónde se tendrá en cuenta el desarrollo de las acciones que contribuyen a la salud como lo establece el artículo 4. Se prevalecerá el criterio del respeto de la dignidad y la protección de sus derechos y el bienestar de los participantes como lo establece el artículo 5 y bajos los criterios de ajuste a principios científicos y éticos. La investigación se llevó a cabo cuando se obtuvo la autorización por parte del Comité de Ética de la universidad y la organización prestadora de servicios de salud.

Capítulo 4. Metodología.

La presente investigación tipo cualitativa se realizó en una organización prestadora de servicios de salud a través del método de estudio de caso; como parte de la técnica de recolección de información, este método ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, ya que permite registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno o evento estudiado, obteniendo información desde una variedad de fuentes (Vanegas, 2012).

Las investigaciones cualitativas representan un reto para el investigador por que se basan en procesos de inferencia, comprensión y lógica creadas en la vida cotidiana en donde las variables no están controladas; por lo tanto, el desarrollo, la descripción y la operación de la teoría son el resultado y producto propio de la investigación.

Los propósitos de la investigación cualitativa son por lo general desarrollar una teoría, hacer una descripción y en este caso dar una explicación o comprender un proceso y sus efectos; en este caso la fusión y adquisición de una organización prestadoras de servicios de salud, más que comprobar una hipótesis. El análisis de los datos encontrados requiere preguntas concretas, búsqueda implacable de respuestas, observación activa y memoria precisa. Se trata de un proceso de organizar los datos, de hacer innegable lo invisible, de llegar a reconocer los datos importantes y de atribuirles consecuencias a los antecedentes.

Confirmando así que la investigación cualitativa está basada en el paradigma de investigación naturalista. Ya que explica los fenómenos desde la interpretación subjetiva de las personas, desde su experiencia donde la realidad que interesa es la que las propias personas perciben como importante (Vanegas, 2012).

Según Vanegas (2012) la investigación cualitativa se basa en los siguientes principios:

- Se reconoce la existencia de múltiples realidades y no una realidad única y objetiva, sino una construcción o un constructor de las mentes humanas; y, por tanto, la “verdad” está compuesta por múltiples constructos de la realidad.
- Persigue comprender la complejidad y significados de la existencia humana, así como contribuir a la generación de teorías.
- El proceso de investigación es inductivo, es decir, no utiliza categorías preestablecidas; se desarrollan conceptos y se establecen las bases de teorías a partir de los datos recogidos.
- La investigación se desarrolla en un contexto natural para tratar de comprender a las personas dentro de su contexto.

Es así como la investigación cualitativa lleva al conocimiento humanista. Al conocimiento centrado la persona como ser complejo, para quien la cultura organizacional, en gran medida, está influenciada por la construcción cultural individual, donde la persona y sus estructuras sociales construyen valores, prácticas y saberes, en contextos culturales concretos donde se desarrollan y por tanto, está cargada de significados que es preciso conocer y comprender si pretendemos lograr una alienación entre ambas culturas.

Por lo cual los datos cualitativos consisten en narrativas, producto de preguntas abiertas obtenidas, dentro de las técnicas más utilizadas para la recolección de información son las entrevistas con informantes clave, grupos focales, así como de notas de investigaciones de campo y otras fuentes.

4.1 Estudio de Caso

Son estudios descriptivos no estructurados que se refieren a un grupo específico, donde se pretende estudiar a profundidad, un sujeto o situaciones únicas en individuos, grupos, organizaciones u otras entidades sociales. Se intenta analizar y comprender las variables más importantes para la historia, el desarrollo del sujeto o la atención de sus problemas, determinando las causas de determinados comportamientos en el contexto de las personas sujeto de investigación. Se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos

Dadas estas características, el estudio de caso es la estrategia más adecuada cuando las preguntas de investigación están relacionadas con comprender algunos acontecimientos contemporáneos, frente a sucesos históricos (Vanegas, 2012).

Criterios. Se requiere de una serie de condiciones relevantes para llevar a cabo un estudio de caso con una metodología cualitativa. Para lo cual se requiere de criterios utilizados como una guía básica para orientar el proceso de recolección de información, los cuales se describen más adelante.

Identificación del Enfoque. Se hace explícita la perspectiva del investigador, de esta manera ubica las premisas de investigación básicas para el trabajo.

Identificación de la Estrategia de Investigación. La estrategia también puede ser única o incluir varias en el mismo estudio. Aunque aparentemente el estudio de caso es en sí mismo una estrategia de investigación.

Revisión de los estudios previos con casos similares: Revisión de los casos previamente estudiados, como una fuente para observar semejanzas o diferencias con los casos que se estudian.

Selección Cuidadosa del Caso. La selección del caso que se va a estudiar es fundamental y va a depender de lo que se pretende estudiar, aquí el investigador haga explícitas sus razones para escoger un caso específico.

Descripción Profunda del Caso. La descripción profunda del caso es crucial para entender lo que sucede con la persona o fenómeno que se estudia. Una descripción superficial no permite generar conocimientos válidos, en cambio la descripción detallada y profunda permite al investigador sacar conclusiones, pero da oportunidad a que el lector de su trabajo llegue a las mismas o a diferentes conclusiones, dependiendo de su propia experiencia.

Descripción del contexto. El contexto en que se obtiene la información acerca del caso es fundamental para entender a la persona, para entender el discurso, lo que se dice, la forma en que se dice o lo que se calla. El investigador es sin duda parte de este contexto, la forma en que se aproxime a la persona que se estudia, la relación con ella, el rol de cada uno de ellos (entrevistado y entrevistador), el medio de vida de la persona que se estudia, su escolaridad, su raza, género, condiciones económicas, posición social, religión, su historia personal, el lugar donde vive o el lugar donde se lleva a cabo la entrevista.

Triangulación: Es forma de validar un estudio de caso es por medio las congruencias o disimilitudes durante el transcurso de la entrevista. Durante una entrevista, una persona puede expresar lo mismo de maneras distintas, puede variar el contenido de lo que afirma, ya sea de forma leve o radicalmente, puede incluso contradecirse. Lo que dice una persona puede también cotejarse con lo que dicen personas vinculadas, tales como familiares, colegas, compañeros de trabajo o miembros de un grupo social (ver anexo 2).

Revisión por Colegas. También contribuye a la validación de los estudios de caso la revisión por al menos un colega más. Esto permite comparar las observaciones, ver las similitudes o

diferencias en las interpretaciones de la información obtenida. Entre más experiencia en investigación tengan los dos investigadores, más rica es la experiencia del estudio de caso por ambos.

Consideraciones Éticas. Es importante tomar en cuenta una serie de implicaciones éticas. Por ejemplo, generalmente la persona firma un consentimiento informado antes de la entrevista estableciendo desde el principio que pueden plantearse múltiples situaciones imprevisibles, pero que la persona puede retirarse del estudio en el momento en que lo estime pertinente.

Para realizar un análisis de la cultura organizacional desde la perspectiva humanista, considerando a la cultura en su contexto integral, se utiliza el modelo descrito por Zapata y Rodríguez (2008). El cual permite hacer un análisis de la cultura de una organización teniendo presente las diferentes dimensiones que la determinan o establecen.

4.2 Criterios de Inclusión

- Colaboradores que pertenecen a la organización prestadora de servicios en salud.
- Colaboradores que hicieron parte del proceso fusión y adquisición de la organización de las diferentes áreas asistenciales, administrativas y de apoyo.
- Colaboradores que aceptan participar en la investigación.

4.3 Criterios de Exclusión

- Colaboradores que no pertenecen a la organización prestadora de servicios en salud.
- Colaboradores que no hicieron parte del proceso fusión y adquisición de la organización.
- Colaboradores que no aceptan participar en la investigación.

4.4 Obtención de la Información

Esta investigación se realizó en una organización prestadora de servicios de salud donde la población objeto son los colaboradores de las diferentes áreas asistenciales, administrativas y de apoyo que hicieron parte de un proceso de fusión/adquisición en esta organización.

La información se obtuvo través de entrevistas semi-estructuradas (ver anexo 1) realizadas a los participantes voluntarios previa firma del consentimiento informado de quienes no se darán a conocer su identidad. Estos consentimientos serán custodiados en los archivos de los autores de la investigación y solo se entregará a la institución los resultados de la investigación.

Los participantes fueron escogidos por los investigadores cumpliendo los criterios de inclusión y exclusión, de la siguiente manera

- ✓ Dos colaboradores de servicio Hospitalización
- ✓ Un colaborador de Uci Neonatal
- ✓ Un colaborador de Uci Adultos
- ✓ Un colaborador de servicio de Cirugía
- ✓ Un colaborador de servicio de Ginecología
- ✓ Dos colaboradores de servicio de Urgencias
- ✓ Un camillero
- ✓ Un colaborador del área administrativa
- ✓ Un colaborador de admisiones
- ✓ Un colaborador de Mantenimiento
- ✓ Un colaborador de Ropería
- ✓ Un colaborador de Farmacia
- ✓ Un colaborador de Central de Esterilización

✓ Un colaborador de Ayudas Diagnosticas

Las entrevistas semi-estructuradas creadas por los investigadores, se realizaron en los diferentes servicios de la institución donde laboran los colaboradores, previa a una entrevista piloto (ver anexo 2) para validación de preguntas, las cuales fueron grabadas bajo consentimiento de los entrevistados, Posterior a esto, se realizaron análisis de la información a partir de la lectura de las entrevistas transcritas y elección de datos, organizando la información por categorías teniendo en cuenta el modelo de análisis para cultura organizacional de Zapata y Rodríguez (2008), el cual se apoya en modelos desarrollados por autores pertenecientes a los paradigmas de la cultura corporativa y el humanismo radical, el cual permitió hacer una construcción conceptual de las percepciones de los colaboradores del proceso fusión/adquisición a partir de las 13 dimensiones del modelo; historia, sociedad, lenguaje, proyecto de empresa, sistema de producción de bienes materiales e inmateriales, sistema de producción de bienes sociales, relaciones interpersonales, relaciones de parentesco, relaciones de poder, liderazgo, subculturas e identidad.

Finalmente a partir del análisis de los datos y los resultados obtenidos se plantean recomendaciones enfocadas en el talento humano, desde la transformación cultural a partir del proceso de fusión/adquisición, para que se pueda lograr la alineación entre la estructura de la empresa y la cultura organizacional, aportando herramientas para desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo mejorando la comunicación entre sus colaboradores logrando un desarrollo grupal e individual, buscando que estos se identifiquen con la cultura organizacional y se sientan parte del desarrollo de una nueva organización evitando posiblemente la rotación del recurso humano y la resistencia a los cambios, dando una sostenibilidad a largo plazo, mejorando el actuar del colaborador, donde todos estén enfocados en los mismos objetivos y logro de

resultados, impactando así en la calidad de la atención, en la productividad, mejorando la experiencia de los pacientes y en el ambiente laboral.

Capítulo 5. Proceso de Fusión/Adquisición desde la Experiencia del Colaborador

En el presente capítulo se realiza una síntesis de los hallazgos encontrados en las diferentes entrevistas realizadas a los colaboradores de las áreas administrativas y asistenciales, donde describen como fue su experiencia en el proceso de fusión y adquisición de la organización. Se obtuvo también información de la plataforma institucional, teniendo en cuenta aquellos aspectos que se refieren a la cultura organizacional, interpretada desde las 13 dimensiones del modelo de análisis de cultura organizacional de Álvaro Zapata Domínguez y Alfonso Rodríguez (2008), organizadas en categorías.

5.1 Historia Organizacional.

La historia de la organización prestadora de salud inicia en el año 2011, fue un proyecto innovador en la ciudad el construir una entidad prestadora de salud, siendo pionera en tecnología, con servicios de alta complejidad apostándole al desarrollo de la ciudad, aparece en un momento en el que los servicios de salud eran críticos en la ciudad, ofreciendo además mano de obra local, con excelente ubicación geográfica. En el año 2017 se crea una nueva organización con una marca extranjera creando una red de atención para prestar servicios de salud, haciendo cambios en infraestructura como zonas verdes y rejillas siendo un diseño copiado de Holanda e instaurando la sede administrativa se encuentra en la ciudad de Cali. En el año 2018 Integra la línea de ayudas diagnosticas con laboratorio clínico e imagen logia y en el 2019 el resonador (plataforma institucional)

En esta categoría se realizaron tres preguntas:

¿Qué aspectos de la historia de la clínica considera que desconocen los demás colaboradores?

Los entrevistados 2, 3 y 7 coinciden en que los demás colaboradores desconocen que hubo un cambio en la organización y uno de ellos afirma haber sido una clínica independiente antes de ser la nueva organización, en donde hubo falta de información y no conocieron las causas. Los entrevistados 4, 5, 11 y 15 coinciden que los colaboradores desconocen que empezaron desde cero, generando sus propios protocolos y un proceso de aprendizaje, afirman que ya no quedan muchos colaboradores de ese proceso de transición. El entrevistado número 6 que hace parte del proceso administrativo conoce un poco más de la historia y origen refiriendo que muchos desconocen que la clínica es un diseño copiado de Holanda por las zonas verdes y por el concepto bioclimático afirmando que la clínica nunca fue propiedad solo del complejo empresarial, como muchos de los colaboradores lo han creído, sino que siempre ha atendido otras EPS.

Cinco de los entrevistados coinciden en que los colaboradores desconocen que el clima laboral era mejor en la anterior organización ya que refieren que eran más participativos, había más personal y por consiguiente menos carga laboral, tenían reconocimiento con almuerzos y bonos, sentían más estabilidad y garantías se describen como una familia. Los entrevistados 1 y 16 creen que los colaboradores desconocen que la clínica era la más sostenible y que hubo un cambio en estructura ya que antes existía un departamento de enfermería y ahora hay líderes por servicios.

“Por qué se construyó porque un grupo empresarial decidió hacer un complejo en Palmira y no en Cali (...) También la gente desconoce que esto es Santa Isabel que acá funcionaba el seguro social de Palmira que no se tumbó estuvo un tiempo operando por el grupo empresarial pero a los meses se tumbó y se construyó la clínica (...) Que eso es un diseño copiado de Holanda por eso hay zonas verdes(...) por ejemplo la clínica porque tiene concepto bioclimático porque si ustedes ven el edificio tiene como unas rejillas que son los respiraderos del edificio por eso en las salas de

espera por eso no podemos opalizar totalmente la fachada (...) Que la clínica siempre atendió otras EPS” (Entrevistado 6. marzo 2020).

Otra de las preguntas realizada fue ¿Con el cambio que se generó en el 2015 qué aspectos usted considera que se trasformaron en la clínica?

Seis de los entrevistados coinciden en que los aspectos que se transformaron en la clínica fueron la razón social con enfoque hacia los principios católicos “extender el espíritu sanador de Jesucristo” lo cual lo consideran fuera de la realidad y otros bueno para los pacientes, se cambió el área administrativa ya que no se cuenta con una dirección administrativa ni financiera implicando cambio de políticas.

Los entrevistados 3, 4, 9, y 15 refieren que cambian el aspecto laboral ya que al realizar más convenios y reducción de personal hay sobrecarga laboral y la exigencia se mantiene y algunos se encuentran inconformes con la remuneración con implementación de nuevos horarios y funciones que no tenían dentro de su perfil.

La mayoría de los entrevistados coinciden que el mayor cambio fue en el área de gestión humana ya que sienten que antes eran más humanitarios con el colaborador y que les han quitado muchos beneficios entre ellos las celebraciones, lo cual los desmotiva y trabajan por obligación.

“El complejo empresarial era una empresa que tiene la parte de gestión humana muy muy fuerte entonces la parte de las fiestas transformó mucho a las personas (...) todo el tema de gestión humana fue el que tuvo mayor impacto (...) en cuanto a la administración de la clínica pues nosotros teníamos nuestra propia dirección administrativa y financiera nuestras gerencias (...) y ya con la llegada de la nueva organización se empezó a ver las cosas transversales y para manejar todas las empresas desde una misma dirección (...) eso fue un cambio porque intentaban tres empresas que pensarán igual cuando estaban especialmente en diferentes partes las costumbres

eran diferentes los alcances las personas la historia eso fue difícil ha sido todavía difícil (...) y que uno como colaborador sintiera fue los cambios de gestión humana en el manejo del personal las políticas las fiestas las celebraciones los detalles los regalos eso impacto digamos y lo que la gente ha sentido más (...)" (Entrevistado 6. marzo 2020).

Finalmente, en la categoría de historia se preguntó ¿Cuáles eran las celebraciones más importantes de la clínica antes del 2015? ¿Se sigue realizando alguna?

Todos los entrevistados coinciden en que antes del 2015 todo lo celebraban ,día de la enfermera, día de la mujer, día del hombre, día del niño, celebraban los cumpleaños de los colaboradores y el de la clínica, se realizaban dos fiestas de fin de año que eran las más importantes una por parte de la clínica y la otra por el fondo de empleados que son las que más extrañan todos los colaboradores, refieren que era un reconocimiento a su esfuerzo y trabajo durante todo el año y que los motivaba a seguir, así mismo refieren que los días 24 y 31 de diciembre les entregaban una cena navideña. Refieren que ahora ya no hay celebraciones de integración con los niños que solo les entregan un detalle en diciembre para el niño, los entrevistados sienten que lo hacen por cumplir no por dar un reconocimiento y que las celebraciones no se realizan porque los principios católicos de la organización que lo prohíben.

“La fiesta de diciembre (...) el día de la enfermera lo celebraron muy especial el primer año hicieron comida mariachis abajo y toda la cosa (...) con los niños ósea las celebraciones eran realmente un espacio para que el colaborador estuviera con su hijo y pudiera compartir en ese espacio (...) ahora no ahora es una cosita y un momentico venga la foto como para que quede la evidencia de que si se hizo (...) su regalo y salió para pintura y ya” (Entrevistado 5. marzo 2020)

Es evidente que el proceso de fusión /adquisición ocasiono un impacto en el área de gestión humana principalmente debido a un cambio en la plataforma estratégica basada en principios

católicos, cambiando la cotidianidad de los colaboradores, al crear nuevos protocolos, procesos de aprendizajes, cambios en políticas y normas incluso hasta las costumbres, logrando en los colaboradores inconformidad creen que antes eran más humanitarios con el colaborador y que ahora perdido muchos beneficios entre ellos las celebraciones, lo cual los desmotiva y trabajan por obligación.

5.2 La Sociedad

La organización es de origen vallecaucano influenciada por su cultura, definida por su cordialidad, calidez, amabilidad, centrada en la solidaridad y el cooperativismo. Con el proceso de fusión y adquisición hay la introducción de la cultura americana orientada a resultados directos y beneficios a corto plazo, con principios católicos, (Patrocinada por las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado en Houston y San Antonio y las Hermanas de la Sagrada Familia de Nazaret) basados en la fe, que buscan mejorar la salud de las personas y experimentar la presencia sanadora y el amor de Dios (plataforma institucional)

En esta categoría se realizaron dos preguntas:

¿Cuál piensa que es la cultura más fuerte en la clínica donde usted labora, la americana o la colombiana? ¿Por qué?

Cinco de los entrevistados coinciden en que en el área administrativa la cultura más fuerte es la americana porque esta orientados a resultados a ser efectivos con los menos recursos posibles, pero en el aérea asistencial la cultura más fuerte es la colombiana porque creen que la atención directa con el paciente es algo que no se puede cuantificar y diez de los entrevistados coinciden en que la cultura más fuerte es la colombiana porque todos los colaboradores son colombianos.

“Desde la parte administrativa intentamos la americana que sea algo transversal, pero desde la parte asistencial la colombiana (...) sí es difícil”

“Por ejemplo administración, servicios generales, mantenimiento intentamos que sea muy a lo americano (...) como así americano efectiva rápida con los menos recursos posibles....todo se trata de giro cama de días distancia (...) mientras que digamos en la parte asistencial es un poco más difícil esa cultura porque ellos son los que sienten y tratan al paciente (...) entonces traducir eso que sienten y cómo trata en números es difícil o decirle la parte de dirección de que es que con tres colaboradores (...) sus números sus volúmenes de trabajo con tres colaboradores da para atender x volumen pacientes pero yo como colaborador que estoy ahí esos números son irreales (.....) Entonces es difícil porque hay cosas que no se pueden traducir” (Entrevistado 6. marzo 2020)

Finalmente, en la categoría de sociedad se preguntó: ¿Se analizan tendencias o escenarios de cambio en la clínica donde usted labora?

Seis de los entrevistados que hacen parte del área asistencial coinciden en que no se analizan tendencias o escenarios de cambio en la clínica ya que refieren que solo hay intereses en inversión y productividad dejando a un lado la parte laboral solo el entrevistado 6 que hace parte del área administrativa refiere que si se analizan los cambios y se crean programas de mejora para mitigar los daños como fue el despido de colaboradores un aspecto que ha afectado la atención de los pacientes.

“No (...) no se analizan siempre se impone, más no te lo comunican ni nada, sino que cuando menos piensa te dicen esto se tiene que ser así y ya arrancamos” (Entrevistado 15. marzo 2020).

Con el cambio la organización pretendía incorporar la cultura americana lo cual se logra en el área administrativa, pero en el área asistencial por la complejidad en la prestación de los servicios de salud se mantienen la cultura colombiana la cual es más fuerte por el contexto en el que está ubicada la organización. Razón por lo cual continua la transformación cultural.

5.3 El Habla, La Lengua y el Lenguaje

El complejo empresarial al que pertenece la organización, tenía un lenguaje interno basado en expresiones de servicio, cumplimiento, solidaridad, confianza, cooperativismo, abundantes símbolos y signos representativos de la entidad, que hace que se perciba un ambiente familiar transmitían la información a través de vía telefónica, web, correo o físico socializando de forma personalizada la información de documentos y protocolos con respectiva firma de recibido. Con el cambio, las vías de comunicación se mantuvieron, pero predomina el lenguaje verbal en el área asistencial.

En esta categoría se realizaron tres preguntas: ¿Actualmente predomina la comunicación verbal o escrita?

Doce de los entrevistados coinciden en que actualmente predomina la comunicación escrita, que toda la información la reciben por correos electrónicos, solo el entrevistado 11 refiere que en ocasiones les refuerzan la información en las reuniones mensuales por parte de su jefe, los entrevistados 3 y 15 refieren que es verbal y que con el tiempo llega la información por escrito, los entrevistados 2 y 9 refieren que ninguna de las dos que se enteran de la información por otros servicios.

Los entrevistados 4 y 6 refieren que la comunicación verbal y escrita, pero el entrevistado número 6 que hace parte del área administrativa refiere que, entre líderes, todos es por escrito pero que en el área asistencial es muy difícil y que predomina la verbal porque hay sobrecarga laboral y no hay tiempo para escribir.

“Más que todo la verbal, es, por ejemplo, se escuchó esto (...) vamos a realizar esto los cambios van a venir de esta forma y se tienen que realizar así pero verbalmente ya luego con el tiempo es

que empiezan a llegar los protocolos y las guías por escrito y todo lo demás.” (Entrevistado 15. marzo 2020).

Otra de las preguntas realizada fue ¿Cuáles son las frases y palabras que mejor describen la empresa?

Los entrevistados 1, 3 y 14 describen a la empresa como las de más alta complejidad, los entrevistados 4, 6 y 9 como trabajo arduo y eficiencia, 5 de los entrevistados, la describen con base a la misión como servicio a la comunidad, algo espiritual, católico y compromiso solo el entrevistado 16 lo relaciona con cambio, transformación y estrategia.

“(…) lo espiritual, ellos son por el lado católico, pues uno siente que, si ellos manejan ahí su párroco y todo, las misas.” (Entrevistado 10. marzo 2020).

“Servicio a la comunidad (…) Qué es un beneficio para el Valle para Palmira (…) una fuente de trabajo también para la región” (Entrevistado 7. marzo 2020).

Finalmente, en la categoría de lenguaje se preguntó ¿Existe alguna diferencia entre el tipo de lenguaje que se usaba y el que se usa actualmente para dirigirse a los colaboradores?

Seis de los entrevistados coinciden en que no hay diferencias en el tipo de lenguaje que se usaba y el que se usa actualmente para dirigirse a los colaboradores, diez de los entrevistados coinciden en que si hay diferencias en el tipo de lenguaje, refieren que antes había escucha activa, habían más reuniones las cuales eran participativas y la comunicación con los líderes era más fácil, refieren que ahora la comunicación es más escrita todo lo envían por correos y grupos de WhatsApp y no se verifica si la información llegó e incluso se realizan reuniones de forma virtual no hay retroalimentación y creen que la jerarquía afecta la comunicación ya no son un equipo todo está centralizado en Cali y no hay contacto con nadie.

“Si (...) Lo que pasa es que ahora actualmente maneja mucho la parte escrita no hay una comunicación verbal como tal (...) todo te lo mandan a un correo sin verificar que el colaborador se dé por enterado de la información (.....) Antes era de las dos maneras (...) pero era más verbal te entregaban tu documento te lo leían y hacían un acta como tal de compromiso de entrega” (Entrevistado 3. marzo 2020).

La comunicación en la organización no es efectiva ya que reciben mucha información por correos electrónicos y no se verifica si la información llegó e incluso se realizan reuniones de forma virtual no hay retroalimentación, siendo así el lenguaje escrito el que predomina, el cual es de más utilidad en las áreas administrativas pero en el área asistencial es muy difícil porque hay exceso de trabajo y no hay tiempo para escribir o leer, por lo cual se enteran por el voz a voz de los servicios.

5.4 Proyecto de Empresa

Empresa prestadora de servicio de salud nació como proyecto de holding empresarial, para desarrollarse a largo plazo, con énfasis en la prestación de servicios de salud de alta complejidad en el suroccidente colombiano con altos estándares en seguridad, servicio, eficiencia contribuyendo a mejorar la salud, bajo los valores de honestidad solidaridad trabajo en equipo, servicio cumplimiento, basando su cultura organizacional en la confianza y la solidaridad, con una identidad definida en todas sus empresas, ser una clínica acreditada y reconocida a nivel nacional e internacional por los excelentes resultados en salud. Ser aliado con las aseguradoras en la moderación de costo médico en un ambiente de seguridad para el paciente, excelente ubicación geográfica con fácil acceso desde todas las regiones y el aeropuerto internacional, servicio humanizado con calidad y calidez.

Con el proceso de fusión y adquisición se realiza una traducción de la plataforma estratégica traída de Dallas, en la que resalta su misión de extender el espíritu sanador de Jesucristo para el bienestar integral del ser humano y la comunidad, logrando los resultados esperados por la organización a través de un modelo de conducta en la organización, orientado al servicio y satisfacción del paciente mediante una cultura basada en principios católicos con servicio a los más necesitados donde los colaboradores deben tener valores como dignidad, integridad, excelencia y solidaridad.

En esta categoría se realizaron dos preguntas:

¿De qué forma se formularon los valores principios, misión, visión, en la clínica donde usted labora? ¿Son conocidos por todos?

Todos los entrevistados coinciden en que los valores, principios, misión y visión ya estaban establecidos, ya que vienen desde Dallas y lo que hicieron fue una traducción y en su momento fueron socializados, hacían capacitaciones obligatorias, refieren que siguen socializando pero que no todos los colaboradores los conocen.

“Sí digamos que eso (.) no los formulamos nosotros (...) esos vienen directamente de Dallas hay muchas cosas de gestión humana de misión visión de valores que vienen directamente de lo que la organización tiene (...) ha manejado con Chile y con México (...) Entonces lo único que hicieron fue una traducción” (Entrevistado 6. marzo 2020).

Finalmente, en la categoría de proyecto de empresa se preguntó ¿Conoce las metas que la organización ha establecido?

Seis de los entrevistados refieren no conocer las metas establecidas por la organización. Diez de los entrevistados refiere que, si conocen las metas de las organizaciones y nombran algunas como se ser una de las mejores clínicas a nivel del suroccidente colombiano, el logro de la

estabilidad económica, lograr la acreditación, la satisfacción del paciente, ser una unidad especialista en trauma, mejorar de los servicios de salud, algunos afirman que las dieron a conocer cuando hubo despidos de colaboradores.

“Sí como el posicionamiento de la sociedad que va a tener la clínica como la estabilidad económico social que debe tener la clínica como el grado de satisfacción que debe tener en los servicios de la clínica y la tendencia a mejorar los servicios de salud generando más complejidad” (Entrevistado 5 marzo 2020).

Debido a que cambiaron la razón social, los valores, principios, misión y visión, con origen en Dallas, sede principal y la adaptaron a la nueva organización con una cultura americana por medio de una traducción con enfoque hacia los principios católicos. Lo cual explica el desconocimiento por parte de los colaboradores de las metas de la organización.

5.5 Sistema de Producción de bienes materiales

Su actividad económica principal es la prestación de servicios de mediana y alta complejidad con un amplio portafolio de servicios como urgencias, imágenes diagnósticas, laboratorio clínico, quirófanos, ginecobstetricia cuidados intensivos adultos y neonatal, hospitalización, cardiología, endoscopia entre otros, buscando ofrecer a los usuarios más y mejores oportunidades para la atención en niveles II y III de atención con tarifas competitivas en el mercado.

La nueva organización cuenta con el mismo portafolio de servicios de mediana y alta complejidad, pero se proyectan a ser un centro de referencia de pacientes de trauma por lo cual se implementan servicios de ortopedia reconstructiva y cirugía de mano y así mismo lograr más contratos con ARL, medicina prepagada, pólizas y EPS (plataforma institucional) .

En esta categoría se realizaron cuatro preguntas: ¿Cómo se desarrollan las competencias laborales en la clínica?

Siente de los entrevistados coinciden en que no se desarrollan las competencias laborales en la clínica. Los entrevistados 1, 7, 11 y 13 refieren que si se desarrollan las competencias laborales en la clínica a través de cursos virtuales, evaluaciones periódicas y capacitaciones. Cinco de los entrevistados coinciden en que las competencias laborales se desarrollan empíricamente, en el trabajo diario por medio de la presión por falta de personal, por conocimientos y agilidad ya que no hay capacitaciones desde la empresa, algunas son dadas por proveedores de insumos o equipos o por los mismos líderes de cada servicio ya que siempre los evalúan, pero no los forman.

“Pues aquí en cuanto al servicio la jefe nos hace la capacitación, de esa capacitación sacamos protocolos que nosotros mismos los hacemos y nos empiezan a evaluar (...) por parte de la clínica no tanto sino que nosotros como servicio buscamos la forma de siempre estar capacitados, no la clínica no se ha encargado de eso no nos han visitado, para hacernos eso no, simplemente cuando vienen a hacernos las auditorías pero ya son de tipo evaluativo pero formativo no.” (Entrevistado 15. marzo 2020)

Otra de las preguntas realizada fue: ¿Se genera valor agregado a los servicios prestado por la clínica?

Ocho de los entrevistados coinciden en que no hay un valor agregado en los servicios prestados por la clínica. Ocho de los entrevistados refieren que, si genera un valor agregado a los servicios de salud prestados tales como la infraestructura, la alta complejidad, el confort al paciente, el albergue, la ayuda comunitaria, la ayuda espiritual por parte del padre, la calidad humana, compromiso y respeto.

“La calidad humana se puede decir que sí que ese sería el valor.” (Entrevistado 8. marzo 2020).

Otra de las preguntas realizada fue: ¿cree que los usuarios están satisfechos con los servicios prestados?

Siete de los entrevistados refieren que los usuarios no están satisfechos con los servicios prestados debido a que varios usuarios se quejan debido a que hay sobreocupación por la capacidad instalada, la sobrecarga laboral y la no autorización por parte de las EPS, refieren que la mayor insatisfacción se da en el servicio de urgencias que a medida que pasa el paciente por otros servicios, esa insatisfacción disminuye.

Nueve de los entrevistados refieren que es muy subjetiva ya que la satisfacción depende de la experiencia que tenga el paciente dentro de la institución.

“Ahí la respuesta es como muy subjetiva que por ejemplo yo puedo considerar que están muy muy satisfechos (...) pero de igual hay una infinidad es que se dice ahí bueno depende como tal de la situación” (Entrevistado 4. marzo 2020).

Finalmente, en la categoría de sistema de producción de bienes materiales se preguntó ¿Tiene conocimiento de su aporte al proceso productivo?

Los entrevistados 2, 7 y 10 no tienen conocimiento de su aporte al proceso productivo, el resto de los entrevistados saben cómo contribuyen con cada uno de los procesos desde su rol y función.

“Pues la jefe si nos muestra por ejemplo si es cada mes cumplimos las metas, porqué el otro mes no las cumplimos y así (...)” (Entrevistado 13. marzo 2020).

Las competencias laborales se desarrollaban por medio de cursos virtuales, evaluaciones periódicas y capacitaciones y ahora según la percepción de los colaboradores se desarrollan empíricamente, en el trabajo diario por medio de la presión por falta de personal, por conocimientos y agilidad ya que no hay capacitaciones desde la empresa, algunas son dadas por proveedores de insumos o equipos o por los mismos líderes de cada servicio, ya que siempre los evalúan pero no los forman, siendo este un factor que afecta la atención, cual se refleja en la

insatisfacción de los pacientes siendo esto subjetivo ya que cada persona posee necesidades y percepciones diferentes, pero que a largo plazo podría alterar la productividad y los resultados.

5.6 El Sistema de Producción de Bienes inmateriales

Existían buenas relaciones interpersonales, un ambiente de solidaridad, sistemas de reconocimiento definidos, y estímulos a la creatividad de las personas, no se encontraron aspectos de tipo religioso o místico.

Debido a los principios católicos de la nueva organización, el logo que la representa es una cruz médica y una cruz religiosa, la bandera que fluye en la cruz es Cristo resucitado al servicio continuo a las comunidades bajo los principios católicos, lo cual influye en la realización de algunos procedimientos como no permitir realizar (pomeroy) como método de planificación familiar, debido al principio de preservar la vida. Dentro del equipo de atención a pacientes de cuenta con un sacerdote quien brinda apoyo espiritual a los pacientes y familiares sin importar sus creencias. No se tiene en cuenta las creencias de los aspirantes a la hora de la contratación (plataforma institucional)

En esta categoría se realizaron dos preguntas: ¿Qué símbolos son importantes para la empresa?
¿Por qué?

Todos los entrevistados coinciden en que el símbolo importante para la empresa es el logo el cual tienen un manto y una cruz que representa el espíritu de Jesucristo y que tienen principios cristianos, solo el entrevistado 4 refiere no saber qué símbolos son importantes y el entrevistado número 5 refiere que el símbolo importante es el símbolo pesos.

“Pues el logo (...) el velo que recorre el velo que recorre la cruz (...) no es que es un trapo ahí no (...) Pero es el velo que tiene los curas.... por eso es morado porque el morado es un color de

la Iglesia Católica y recorre en forma ascendente porque dice que nosotros nos envuelve el espíritu de Jesucristo y vamos en ascenso vamos en mejorar” (Entrevistado 6. marzo 2020).

Finalmente, en la categoría de sistema de producción de bienes inmateriales se preguntó ¿Cuáles son las principales creencias que tienen los trabajadores de la organización?

Once de los entrevistados refieren que las principales creencias que tienen los colaboradores son religiosas, el entrevistado 1 refiere que la gente es muy callada y que no conoce las creencias al igual que el entrevistado 6, el entrevistado 4, 11 y 14 refiere que las creencias son de que hay que trabajar y dar lo mejor de cada uno enfocados en la vida y la ayuda

“Las creencias es que manejamos el sí a la vida, ayuda a los demás, acá la mayoría somos católico” (Entrevistado 11. marzo 2020).

Los bienes inmateriales involucran aspectos como los símbolos, las religiones, las creencias, lo cual se identifica en la organización con su logo, el cual está representado por una cruz y un manto que representa a cristo resucitado y su misión de extender su espíritu sanador, pero así mismo hay creencias acordes a estos principios, como el de preservar la vida que hace que no se permitan la realización de ciertos procedimientos en la organización.

5.7 El Sistema de Producción de Bienes sociales

En cuanto a la producción de bienes sociales en la organización antes se percibía un contacto más directo con los colaboradores se realizaban actividades motivadoras, como por ejemplo el campeonato anual deportivo de los colaboradores de todas las empresas, celebración de actividades de fin de año, fechas especiales y beneficios salariales relacionados con las evaluaciones de desempeño, beneficios extralegales.

En la actualidad, no se realizan fiestas de fin de año de los colaboradores, se realiza control social con firmas de actas de reunión y actas de compromiso, basadas en el código de ética y

conducta, reunión de líderes, protocolo de vestuario tanto para el área asistencial como administrativo, por su condición católica existe un guía espiritual (sacerdote tanto para paciente como colaboradores).

Para esta dimensión en la entrevista se realizaron 2 preguntas la primera fue: ¿Cuáles son los valores que predominan en la organización?

Entre los valores que predominan en la organización la mayoría habla acerca del trabajo en equipo, la ayuda mutua, el respeto, solidaridad, honestidad y el compromiso el entrevistado 6 habla acerca de responsabilidad, entrevistado 1 excelencia, integridad y dignidad, y el entrevistado 3 igualdad, y derecho a la libre expresión.

Los entrevistados reconocen en la organización los valores corporativos establecidos como lo son la dignidad, integridad, excelencia, solidaridad.

“La honestidad (...) el respeto el compromiso (...) Y la lealtad” (entrevistado 5 abril 2010).

La siguiente pregunta planteada fue ¿Cómo se aplican las normas y reglas en la organización? ¿Cómo se aplicaban antes?

Las normas y reglas en la organización se aplican bajo protocolos, el reglamento interno y normas establecidas por la institución a través del área de gestión humana de acuerdo con la mayoría de los entrevistados. Los entrevistados 6,14.16 lo reconocen de manera punitiva, burocrática, que todo ahora está centralizado en Cali y hay poca respuesta a inquietudes por parte de gestión humana en Palmira antes se sentían más “valiosos para ellos”.

“Son autoritarias (...) antes...Era participativo vuelvo y te repito la escucha era activa de parte de los líderes se tomaban en cuenta las inquietudes (...) las opiniones de los colaboradores (...) Ahora ya no” (entrevistado 2 abril 2020).

“Se aplican de una manera que se percibe punitiva o sea se hace o se hace sin dejar espacio a la discusión como a escuchar a los colaboradores antes... Primero eran de socialización y luego de realimentación” (entrevistado 16 marzo 2020).

Coinciden además la mayoría de los entrevistados que antes se aplicaban las normas y reglas de una manera más participativos, se tomaba en cuenta al colaborador, sus inquietudes, opiniones, era de tipo conciliador, primero se socializaba y luego se realimentaba y el entrevistado 7 lo percibe igual que antes.

5.8 Las Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales permiten alcanzar la identidad de la organización, donde antes se percibía un ambiente de cordialidad y amabilidad, buen trato, aunque la comunicación entre áreas no era muy fluida, competían entre sí, hay acceso para la comunicación fácil con la gerencia y jefes inmediatos.

Posteriormente y después de la fusión no se percibían buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores parece que había una resistencia pasiva al cambio y difícilmente había comunicación con la gerencia y jefes inmediatos, hoy en día y de acuerdo con las entrevistas se pudo establecer que han mejorado las relaciones, hay más trabajo en equipo debido a que hay más acompañamiento por parte de líderes y se escucha a los colaboradores, establecer metas y compromisos.

Se realizaron 3 preguntas en esta dimensión la primera fue ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la organización?

Las relaciones interpersonales se identifican buenas en la mayoría de los colaboradores, de dialogo, asertivas, efectivas, de respeto en la parte asistencial y no tanto así con la parte administrativa, el entrevistado 5 las identifica como manejables, y por último el entrevistado 16

las percibe de manera formal con la parte directiva y un poco más informal entre colaboradores incluso de amistad que traspasan la barrera de lo laboral.

“(…) Yo creo que de tantos años uno siempre tiende a generar un afecto mucho mayor (…) solo lo laboral es que permanecemos mucho tiempo entonces ya hay complicidad por ejemplo mayor sentido de confianza uno ya se preocupa más por el otro y nos solo por el otro si no por el vínculo que este alrededor del otro entonces (…) como tal laboral una amistad” (entrevistado 4 marzo 2020).

Se plantea además la siguiente pregunta ¿Se presenta algún tipo de temor o desconfianza en la organización?

La mayoría de los colaboradores siente el mismo temor desconfianza y es a ser despedidos, quedarse sin trabajo, porque ha habido recientemente despidos masivos algunos identificados por ellos mismos como sin justa causa al no recibir información clara en este aspecto por parte de la gerencia, lo que le produce sentimientos de inseguridad, incertidumbre, no sienten que en este momento la organización brinde una estabilidad laboral. El entrevistado 11 que manifiesta que si hubo un momento de crisis pero que parece que ahora todo está estable. Y el entrevistado 13 que no siente ningún temor.

“(…) Sí, sobre todo en la parte laboral, no sabemos hacia donde nos van a dirigir, o que va a pasar dentro de unos meses, porque siempre están cambiando las cosas, hoy dan una información y mañana ya es otra muy diferente entonces crean una inseguridad.” (Entrevistado 15 abril 2020)

“(…) Si temor a ser despedido por que la gerencia no ha sido muy clara en esos aspectos y se ha prestado para que se presenten rumores temor, incertidumbre y desconfianza y temor a ser despedido sobre todo sin justa causa.” (Entrevistado 16 marzo 2020).

Otra variable importante para evaluar en esta dimensión es el clima organizacional para lo cual se planteó la siguiente pregunta. ¿Cómo describiría el clima organizacional ahora? ¿Cómo se percibía antes?

El clima organizacional la mayoría de los entrevistados lo describen como bueno, tranquilo sin embargo a pesar de ser bueno lo percibían mejor antes, era seguro, ahora hay incertidumbre con los directivos, sobrecarga laboral, poco tiempo para relacionarse, la gente mantiene como prevenida, poca comunicación.

“Eso pues (...) es de tensión, si porque no sabemos qué va a suceder, en este momento estamos que no sabemos si seguimos continuamos o nos van a sacar muy pronto... no antes no, antes como te digo era como más... el trato como mucho mejor.” (Entrevistado 15 abril 2020).

“(...) En este momento en el servicio donde estoy no se percibe un buen clima laboral la misma incertidumbre la sobrecarga laboral ha hecho que se deteriore el clima antes por ejemplo se percibía un buen clima laboral había mucho compañerismo colegaje ayuda mutua que a pesar de los quehaceres y del día a día del turno o del momento de estar laborando el clima hacía que se afrontara mejor esas situaciones de estrés y sobrecarga laboral.”(Entrevistado 16 Marzo 2020).

La falta de comunicación con los colaboradores a cerca de la situación de la organización el no ser partícipes de las decisiones tomadas genera sensaciones de incertidumbre e inseguridad.

5.9 Relaciones de Parentesco

En esta dimensión se puede observar que antes las relaciones entre todos, incluidos con los jefes eran más cálidas, cercanas, familiares ahora se perciben de una manera más distante. Para analizar esta dimensión se plantearon 2 preguntas que fueron, la primera ¿Es la organización una gran familia? ¿Por qué?

Es una gran familia para la mayoría de los entrevistados porque se dan mutuo apoyo, por el vínculo que se genera, por permanecer tantas horas en un servicio.

Para los entrevistados 8, 9, 10, 16 sienten que, si pero que faltan cosas como por ejemplo más integralidad en los servicios y con los jefes, no se siente como una gran familia por el estrés, la sobrecarga laboral que se vive actualmente, y por la rotación del personal se ha debilitado en vinculo. Para los demás entrevistados, no es la organización una gran familia porque se perdió el clima laboral, las personas que viene de Cali no se integran, los servicios están separados, cada uno por su lado, hay incertidumbre.

“Se percibe eso gran familia de los colaboradores que estamos desde el comienzo que aún estamos en la organización sentimos eso de familia, pero como habido tanto cambio de personal y de procesos eso se ha ido debilitando ese apego de los colaboradores.” (Entrevistado 16 marzo 2020).

¿Se prohíben las relaciones de parentesco o relaciones de pareja en la organización?

La mayoría de los entrevistados reconocen que no se prohíben este tipo de relaciones, los entrevistados 5, 6, 11, 16 manifiestan que se prohíben cuando están dentro de un mismo servicio o cuando existe subordinación de una persona a otra, es decir que uno sea el jefe del otro.

El entrevistado 15 refiere que si se prohíben este tipo de relaciones en la organización

“(…) Tengo entendido que no se tienen prohibido las relaciones de parentesco o de pareja siempre y cuando no haya subordinación lo prohíbe el reglamento.” (Entrevistado 16 marzo 2020).

Las relaciones de parentesco en la organización no se prohíben siempre y cuando no haya subordinación, antes si se permitía independiente de este aspecto.

5.10 Relaciones de Poder

Existen niveles jerárquicos plasmados en un organigrama, conductos regulares, las decisiones son centralizadas, derivadas de una junta directiva y posteriormente al gerente que se encarga de replicarlas en el resto de la organización. Las decisiones son tomadas por los directivos, no son tomadas en consenso con los colaboradores, es decir se toman haciendo uso de poder.

Se identifican intereses individuales que generan conflictos de interés debido a la autonomía en la labor, existe poca comunicación de la parte gerencial con los demás colaboradores.

¿La toma de decisiones en la organización se hace considerando el uso de poder o se permite la participación de los empleados y en consenso?

La toma de decisiones en la organización para la mayoría de los entrevistados se hace considerando el uso de poder, no se permite la participación en decisiones, ni las opiniones de los colaboradores. Los entrevistados 3, 6, 7 manifiestan que es de los 2 es decir depende de las decisiones unas son compartidas y otras no.

“No. Siempre los coordinadores son los que toman las decisiones y ya luego le escalan a uno ya después de que han tomado la decisión de que se va a hacer.” (Entrevistado 15 abril 2020).

¿El uso de poder en la organización busca lograr acatamiento reflejado en el comportamiento o compromiso?

El uso de poder de acuerdo con los entrevistados la mayoría identifica que el uso de poder busca el acatamiento reflejado en el comportamiento es decir deja de lado el compromiso y la dedicación de los trabajadores, que se haga lo que se tiene que hacer. Los entrevistados 3, 6, 7 coinciden en que el uso de poder busca lograr las 2 cosas, el acatamiento y el compromiso.

“Depende del tema... hay unos que sí son impuestos y otras cosas si son concebidas”

(Entrevistado 6)

“Pienso que el uso de poder si busca lograr que se haga lo que se pide, se ve reflejado en el comportamiento por que las decisiones se sienten impuestas dejando de lado el compromiso, y la dedicación de los trabajadores.” (Entrevistado 16 marzo 2020).

5.11 Liderazgo y Estilos de Dirección

En la organización antes se percibía un liderazgo transformacional es decir el líder tenía la capacidad de inspirar a sus colaboradores a que trasciendan sus intereses individuales hacia metas colectivas, a la vez que se sentían motivados a desempeñarse mejor y fomentar su desarrollo personal. Estas características de este estilo de liderazgo se compadecen con los propósitos básicos del cooperativismo.

En la actualidad de acuerdo con la investigación realizada se percibe un liderazgo burocrático, y autoritario es decir falta libertad en la comunicación y autonomía.

Para analizar esta dimensión se plantearon 4 preguntas, la primera ¿Cómo se caracteriza el liderazgo ejercido por los gerentes de la organización?

El liderazgo ejercido por los gerentes de la organización la mayoría de los entrevistados lo describen como autoritario, autocrático, regular y poco transformacional, tienen poco contacto y comunicación. Llama la atención que los entrevistados 1, 6,7 lo reconocen como bueno, una persona correcta, profesional, carismática, escucha comprometido y resolutivo.

“(...) han llegado tantos que aquí realmente noo (...) el gerente como que no es primordial.” (Entrevistado 14 marzo 2020), no reconoce la importancia del gerente.

¿Cómo se da el liderazgo en la organización?

En esta pregunta podemos observar que los entrevistados se enfocaron en hablar del liderazgo enfocado en su jefe inmediato, la mayoría de los entrevistados perciben un buen liderazgo, asertivo, de acompañamiento de puertas abiertas de escucha activa, eso muestra que a pesar de ser muy pobre o poco reconocido el liderazgo gerencial, los líderes de los procesos intentan suplir esa falencia. Los demás entrevistados perciben un liderazgo autoritario, no tan bueno, autocrático de poca escucha a las necesidades de los colaboradores Y el entrevistado 6 refiere que hay poca capacitación a líderes y coordinadores, es decir no los preparan para ejercer ese cargo.

“(…) el jefe inmediato tiene de cierta de forma un poco más de cuenta las necesidades sin embargo uno no se siente escuchado (…)” (Entrevistado 16 marzo 2020).

¿Se identifican líderes informales?

En la organización si se identifican en la mayoría de los servicios líderes informales. Los entrevistados 4, 7 13 no reconocen líderes informales en la organización.

“Si existen líderes informales se ha evidenciado personas que ejercen ese rol e influyen en el comportamiento de los demás. ” (Entrevistado 16 marzo 2020).

“Sí...claro en los servicios siempre hay un líder ” (Entrevistado 6 abril 2020).

¿Tiene reconocimiento por el desempeño realizado por parte de su jefe?

La mayoría de los entrevistados no tiene ningún reconocimiento por el desempeño realizado por parte de su jefe. El entrevistado 1 si tiene reconocimiento por el desempeño realizado por parte de su jefe. Los entrevistados 5, 6 7, perciben de alguna manera algún reconocimiento, apoyo, realimentación, por parte de su jefe.

“No anteriormente creo que, si se hacía, pero ahorita ya no lo hacen.” (Entrevistado 10 marzo 2020).

“No, nunca es más de los compañeros de trabajo.” (Entrevistado 12 abril 2020).

Se han desarrollado líderes informales en todos los servicios, y no se cuenta en la organización con un plan de incentivos por el trabajo realizado lo que puede impactar directamente en la motivación de los colaboradores.

5.12 Las Subculturas

Existen diversas culturas inmersas dentro de la cultura de la organización, respetadas cada una su religión, sus costumbres, grupos etarios, genero entre otros, grupos deportivos, reuniones por fuera de la jornada laboral, pero en ningún momento se percibe que alguna compita con la cultura organizacional lo que es fundamental para construir una única cultura. Existen diferencias entre el tipo de contrato porque hay unos colaboradores contratados por temporal y otros por nomina, por lo demás no se perciben diferencias. Para analizar esta dimensión se plantearon 2 preguntas:

¿Cuáles subculturas identifica en la organización?

La mayoría de los entrevistados identifican subculturas en la organización por ejemplo grupos deportivos, juegos de futbol donde se reúnen por fuera del horario laboral a compartir esos diferentes espacios, además de estos manifiestan subculturas por área de trabajo, ejemplo los administrativos aparte de los asistenciales. Los demás entrevistados no identifican subculturas en la organización.

“(…) Sí, sí aquí están, por ejemplo, más que todo los hombres entre ellos se reúnen a jugar fútbol, los de la parte administrativa uno los ve haciendo su reunión aparte por ejemplo de sólo coordinadores, nosotros acá pues también cada cual tiene su grupito y forman sus actividades.” (Entrevistado 9 marzo 2020).

¿Existen diferencias entre los departamentos, los niveles jerárquicos, las profesiones, las clases sociales el tipo de contrato?, otros ¿cuáles?

La mayoría de los entrevistados no percibe diferencias, los entrevistados 7, 15, 16 perciben diferencias en el tipo de contrato, ya que hay unos colaboradores contratados por temporal. Los entrevistados 9, 13, 14 manifiestan diferencias en los salarios y prebendas. El entrevistado 6 y 3 refiere diferencias en los niveles jerárquicos y entre departamentos.

“(…) Si vemos que hay falta de compromiso a veces con algunas áreas tal como un ejemplo podríamos decir un servicio de urgencias que mantiene en ocasiones colapsados y falta de compromiso de otras partes como hospitalización cirugía unidad de cuidados intensivos para un apoyo” (Entrevistado 3 marzo 2020).

“diferencias de pronto en el tipo de contrato porque hay unos colaboradores contratados por temporal.” (Entrevistado 16 marzo 2020).

5.13 La Identidad

La identidad es el aspecto fundamental en la construcción de una cultura fuerte, llama la atención que fue muy difícil para los entrevistados responder esta pregunta porque la mayoría no identifica que genera esa identidad en la organización, que aspecto los hace diferentes, o en otros casos identificaron lo católico como identidad, pero no se sienten identificados con ello, Para lo cual se plantearon 3 preguntas:

¿Que genera identidad en la organización donde usted labora?

Los entrevistados 1, 4, 10 reconocen como identidad de la organización la alta complejidad, la infraestructura, los convenios. Y la mayoría de los entrevistados identifican la organización por lo católico, cristiano, logo, el sí a la vida, la misión y sus costumbres religiosas, por el servicio a los demás, compañerismo, ambiente laboral, y el querer ser los mejores. El entrevistado 2 manifiesta que en este momento lo que genera identidad a la organización es el descontento de sus trabajadores. Y el entrevistado 5 dice que “*nada*” general identidad.

“(…) Una entidad hospitalaria de alta complejidad” (Entrevistado 1 marzo 2020).

“(…) El ambiente laboral con los compañeros de trabajo siempre hay mucho compañerismo, somos como una familia nos conocemos nos distinguimos de hace años.” (Entrevistado 9 abril 2020).

¿Cuáles son las principales diferencias entre la identidad de la empresa antes y ahora?

El entrevistado 1 identifica como principal diferencia que ahora hay más complejidad en la atención, los entrevistados 3, 5 identifican antes en la identidad de la empresa primaba la solidaridad, los entrevistados 6, 11, 14 identifican como diferencias que ahora están regidos por una misión, de ayuda al prójimo, y la mayoría de los entrevistados coinciden que antes tenía en cuenta más al colaborador, había familiaridad, compañerismo, más trabajo en equipo, liderazgo.

“(…) Pues que ahora (…) pues la empresa está constituida de manera diferente tenemos nuevos regímenes tenemos nuevos líderes que están apuntado a muchas cosas más” (Entrevistado 4 marzo 2020).

¿Se planifico el cambio de la cultura?

La mayoría de los entrevistados coinciden que definitivamente no se planifico el cambio de la cultura, hubo cambio de nombre de empresa de un momento a otro, que quizás se planifico desde los directivos, pero no se sintió a nivel de los colaboradores, y que el cambio se empezó hacer sobre la marcha que aún se continúa trabajando en ello. Los entrevistados 7, 8 refiere que, si hubo previa planificación para el cambio de cultura, a través de reuniones poco a poco.

“(…) Tal vez se pudo haber planificado, pero no se sintió (…) para nosotros el cambio fue (…)se compró se cambió (…)ganaron lo de la cruz (…)Ganaron lo del logo y ya cambios(…)pero no hubo con amplificación una gestión del cambio no o con los colaboradores no lo sentimos tanto tal vez si se planeó desde las direcciones(…) Pero como se planeó tan arriba y de pronto no

teniendo en cuenta las necesidades del último peldaño de la organización entonces por eso no se sintió tanto” (Entrevistado 6 marzo 2020).

“(…) no un día eras una organización y al otro día otra con un direccionamiento totalmente diferente” (Entrevistado 16 marzo 2020).

La planificación adecuada del cambio de cultura sigue siendo un aspecto fundamental y no realizarlo o hacerlo sobre la marcha como lo mencionaban algunos entrevistados pudo traer consecuencias como la no adaptación al cambio, no generando un adecuado ambiente organizacional acorde al sentido de pertenencia generado al interior de la organización.

Capítulo 6. Discusión

De acuerdo con los hallazgos obtenidos en la investigación se puede afirmar que el proceso de adquisición en la organización prestadora de servicios de salud logro un impacto negativo en las creencias, valores y costumbres de los colaboradores que hicieron parte de este proceso, el cual se debe a que no se tuvo en cuenta la cultura organizacional en la transición de una cultura a otra, ocasionando un choque de culturas.

Teniendo en cuenta lo anterior se observa que este proceso no se centró en el factor humano desde antes de iniciar la transición, ya que los colaboradores expresan que el cambio fue repentino donde hubo falta de información y no conocieron las causas del proceso, ni el porqué de la reestructuración “había que empezar desde cero”. Quizás se planifico desde los directivos, pero no en el área asistencial, siendo así el cambio de cultura sobre la marcha, y aún se continúa trabajando en ello.

La falta de planeación previa, genero dificultades en este proceso pues esta radica en la falta de preparación y planificación estratégica de los gerentes para afrontar el proceso de transformación transición e integración de dos culturas ya que la unión de estas era lo que generaría un nuevo clima organizacional, impactando directamente en la productividad (Higuira, 2014) debido a que cambiaron la razón social, los valores, principios, misión y visión, con origen en Dallas, sede principal y la adaptaron a la nueva organización con una cultura americana por medio de una traducción y socialización todo con enfoque hacia los principios católicos “extender el espíritu sanador de Jesucristo” esto impacto sus creencias ya que afirman que la misión de la organización está fuera de la realidad afectando la identidad de la organización.

Esto significó un cambio en la cotidianidad de los colaboradores, lo cual se debe a una serie de factores como la creación de nuevos protocolos, procesos de aprendizajes, cambios en políticas y

normas cambiando su rutina laboral, debido a que la nueva organización realizó más convenios, redujo personal, generando más exigencia con sobrecarga laboral, logrando en los colaboradores inconformidad con la remuneración, los nuevos horarios y funciones que no tenían dentro de su perfil. Siendo así el área de gestión humana con mayor impacto.

Dando a conocer así una cultura orientada al poder que busca el logro de los resultados, donde la toma de decisiones y las normas en la organización se hacen de una manera centralizada, (Belmar et al., 2002). Se evidencia además en la organización una cultura dominante de la empresa actual sobre la anterior pasando a ser una subcultura.

Por lo anterior los efectos que generó el proceso de adquisición de esta organización fue la inconformidad inicialmente, ya que venía de una cultura más humanista, participativa y de reconocimiento, lo cual crea cambios de comportamiento ya que expresan que estas acciones los desmotiva y trabajan por obligación, lo cual es entendible debido a que no todas las personas se encuentran en disposición de realizar esfuerzos por cambios organizacionales y menos si estos no son tenidos en cuenta en el proceso de cambio (Cáceres y Villacrés, 2010).

Otro factor importante que se ve afectado con el cambio de cultura es la comunicación ya que antes había escucha activa, habían más reuniones, las cuales eran participativas y la comunicación con los líderes era más fácil, en la actualidad es más escrita; toda la información la reciben por correos electrónicos y no se verifica si la información llegó e incluso se realizan reuniones de forma virtual no hay retroalimentación, por lo cual es inoportuna ya que esta es de más utilidad en las áreas administrativas pero en el área asistencial es muy difícil porque hay exceso de trabajo y no hay tiempo para escribir o leer, por lo cual se enteran por el voz a voz de los servicios.

Se cree que la jerarquía afecto la comunicación ya no son un equipo todo está centralizado en una sede administrativa que se encuentra por fuera de la organización y no hay contacto con esta área.

La comunicación es necesaria en la creación de la cultura bien como en su transmisión y consolidación ya que los efectos sobre las actitudes de los colaboradores y sus comportamientos se dan por falta de información e incertidumbre por lo cual con el fin de minimizar el impacto de estos efectos sobre los colaboradores es importante mencionar a la comunicación como uno de los pilares para reducir el nivel de ansiedad y estrés, así se debe comunicar en dos ámbitos, antes y durante el proceso mismo de la fusión o adquisición (Torrico, 2010).

También se vio afectada las relaciones interpersonales, el liderazgo y el clima laboral más dirigida hacia la parte directiva, ya que los colaboradores perciben un buen liderazgo hacia sus jefes inmediatos, asertivo, de acompañamiento de puertas abiertas de escucha activa, esto muestra que a pesar de ser muy pobre o poco reconocido el liderazgo gerencial, los líderes de los procesos intentan suplir esa falencia, los colaboradores creen que el ambiente laboral de la anterior organización era más tranquilo y seguro, ahora hay cierta incertidumbre con los directivos comunicación ineficaz lo cual hace que los colaboradores mantengan prevenidos.

De aquí la importancia que exista una integración en el proceso de transición, adaptación y cambio en la organización adquirida en donde se tenga en cuenta la satisfacción del personal (Baptista, 2015). A través de la participación en las decisiones y la vinculación del desempeño con la recompensa, ya que en este momento no se percibe que haya ningún tipo de estímulo por parte de los jefes inmediatos ni directivos hacia el trabajo realizado o una meta cumplida, lo cual es de gran importancia pues la satisfacción de los colaboradores logra disposición hacia el cambio ya que al ser reconocidos adquieren un valor dentro de la organización, se sienten parte del cambio

y de la toma de decisiones evitando la desestabilización, la resistencia cultural y los conflictos entre los grupos.

Otro factor es el desarrollo de las competencias laborales en la nueva organización las cuales en se realizaban por medio de cursos virtuales, evaluaciones periódicas y capacitaciones y ahora se desarrollan empíricamente, en el trabajo diario por medio de la presión por falta de personal, por conocimientos y agilidad ya que no hay capacitaciones desde la empresa, algunas son dadas por proveedores de insumos o equipos o por los mismos líderes de cada servicio ya que siempre los evalúan pero no los forman siendo este un factor que afectaría a largo plazo el sistema de producción de bienes materiales.

Por lo anterior uno de los efectos del proceso de fusión/adquisición es la resistencia al cambio por parte de los colaboradores por la falta de comunicación y acompañamiento durante el proceso, al verse enfrentados ante una nueva cultura disciplinada, jerarquía y orientada a resultados y dejar atrás la cultura enfocada al trabajo en equipo, la confianza y los incentivos siendo no compatibles logrando una separación de culturas donde es difícil alinear ambas de manera conjunta porque son totalmente diferentes (Cáceres y Villacrés, 2010). Lo cual altera la productividad y los resultados en la atención la cual se refleja en la insatisfacción de los pacientes siendo esto subjetivo ya que cada persona posee necesidades y percepciones diferentes.

Esto se debe a que no se realizaron intervenciones en el periodo de transición ya que es una fase en donde frena la marcha y produce incertidumbre y ansiedad, por lo que el cambio con excesiva rapidez puede conducir a percepciones de caos y anarquía que si no se controla bien ocasiona perturbaciones en la organización adquirida, afectando el rendimiento de esta, y los colaboradores pueden suponer que el proceso estaba mal gestionado y se está deteriorando. Por lo tanto el proceso requiere una gestión y un seguimiento activo continuo (McCann y Gilkey, 1990). Se puede

evidenciar que la cultura organizacional es un elemento fundamental en una organización y dentro de ella el recurso humano el cual es fundamental para lograr una mayor eficiencia en estos procesos.

A pesar del choque de culturas se evidencia que, aunque en el área administrativa la cultura más fuerte es la americana orientada a resultados a ser efectivos con los menos recursos posibles, no se ha logrado aún en el área asistencial donde la cultura más fuerte es la colombiana porque creen que la atención es directa con el paciente, es algo que no se puede cuantificar y todos los colaboradores son colombianos predominando así sus valores, principios y costumbres.

Los colaboradores con el tiempo han logrado reconocer en la nueva cultura organizacional una el enfoque hacia el sistema de producción de bienes materiales, inmateriales y bienes sociales; como lo es la alta complejidad, el trabajo arduo y eficiente, el compromiso, el cambio, la transformación con nuevas estrategias, logrando evidenciar en la prestación del servicio un valor agregado dado por la infraestructura , la complejidad , el confort al paciente, el albergue, la ayuda comunitaria, la ayuda espiritual, la calidad humana, compromiso y respeto. Así mismo los valores que predominan en la mayoría de los colaboradores de la organización son: la dignidad, integridad, excelencia y solidaridad, es decir reconocen como propios algunos de los valores corporativos, siendo este aspecto de gran ayuda para lograr encaminar los colaboradores hacia la cultura organizacional deseada, ya que después del proceso de fusión/adquisición no se conservaron los valores anteriores contribuyendo a su sistema de producción de bienes sociales.

Por lo anterior podemos concluir que las dimensiones según el modelo de análisis de cultura organizacional aplicado más afectadas son la historia debido a que los colaboradores no conocieron desde el inicio a la organización que realizó la adquisición no comprendiendo la evolución del contexto social en el que se efectuaba el desarrollo de la nueva cultura organizacional enfocada a

resultados; la americana, con sus nuevas estrategias y estructuras. El lenguaje en donde la comunicación es más escrita que verbal, y más virtual que presencial lo cual no asegura que el colaborador la reciba y la comprenda. El proyecto de empresa ya que los colaboradores creen que la misión de extender el espíritu sanador de Jesucristo esta fuera de la realidad según la percepción de los entrevistados afectando la identidad de la organización y finalmente las relaciones de poder las cuales están centradas al logro del resultado y no al colaborador afectando simultáneamente las relaciones interpersonales, el liderazgo por falta de una comunicación efectiva y no reconocimiento del colaborador.

Siendo así en la actualidad una organización con una cultura débil debido al proceso de fusión/adquisición, al no tener claridad en los objetivos, la misión y la visión de la organización por lo cada uno busca sus propios objetivos, existe falta de comunicación efectiva, actitudes y formas de pensar diferente, lo cual provoca desmotivación y resistencia al cambio generando un choque de culturas siendo no compatibles logrando una separación de estas, donde es difícil alinear ambas de manera conjunta porque son totalmente diferentes no logrando una adecuada gestión del cambio en la organización.

Por lo tanto es fundamental el papel del gerente y líderes, para lograr influir de una manera positiva en los colaboradores, mediante una adecuada gestión de cambio organizacional para lograr la cultura deseada y que en un determinado momento los colaboradores puedan sentirse plenamente identificados con la organización (Calderón y Sánchez, 2017). Siendo necesario que los líderes tengan como objetivo acompañar el proceso de cambio organizacional de una manera planeada, integrada y sostenible, existiendo sinergia entre todos los procesos, donde el reto está en lograr el control y tener la certeza de que los procesos se pueden direccionar hacia los objetivos de la organización, para lo cual es fundamental que los líderes den a los colaboradores los

fundamentos teóricos que explican las razones que los impulsaran a conseguir una meta, para hacer una adecuada gestión de acuerdo con los objetivos relevantes, así como mejorar el aprendizaje organizacional, lo que posibilita crear una cultura organizacional. (Sánchez et al., 2006).

La gestión del cambio debe incluir también el entorno, las estructuras, los procedimientos y las normas que rigen al sistema, considerando las diferencias individuales, la participación de los colaboradores en las decisiones y la vinculación equitativa del desempeño con la recompensa, incluyendo aspectos como: la mejora de los procesos interpersonales y de grupo, una comunicación más efectiva, mayor capacidad para hacer frente a problemas de la organización de todo tipo, procesos de toma de decisiones más eficaces, estilo de liderazgo más adecuado, mejores aptitudes en solución de conflictos y mayores niveles de confianza y de cooperación entre los colaboradores de la organización. (Segredo et al., 2017).

Capítulo 7. Conclusiones.

El colaborador debe ser participe en el proceso de transición de una cultura a otra, para evitar el impacto negativo en los valores, principios y creencias que representan la forma de actuar de los colaboradores de la organización adquirida.

Los factores que influyen en la gestión del cambio organizacional en especial en la cultura fueron el desconocimiento por parte de los colaboradores acerca del proceso de fusión/adquisición y la falta de comunicación generando efectos como la resistencia al cambio y el choque de culturas siendo no compatibles logrando una separación de culturas donde es difícil alinear ambas de manera conjunta porque son totalmente diferentes.

La cultura organizacional es un elemento importante en una organización y dentro de ella el recurso humano el cual es fundamental para lograr una mayor eficiencia en estos procesos.

Las organizaciones prestadoras de servicios de salud al igual que cualquier otra empresa también se pueden ver involucrada en los procesos de fusión/adquisición, y al no tener en cuenta la cultura organizacional traería consecuencias graves en cuanto al ambiente laboral y con este en la atención de los pacientes afectando el principio fundamental de estas organizaciones que es garantizar el derecho a la salud con calidad, segura y humana acarreado en procesos legales.

Es un desafío constante transformar comportamientos en una organización de salud por el tipo de labor y por los inconvenientes de la cotidianidad a los que se ven expuestos por inconsistencias externas a la organización, para lograr una gestión del cambio organizacional ya que genera en ellos indisposición y resistencia al tener que enfrentar otro evento estresante.

Los valores de la organización deben estar claramente definidos y ampliamente difundidos, para que así rijan la conducta de los colaboradores y que estos estén jerarquizados en función de su importancia, y es así como la organización podrá alcanzar su misión y cumplir sus metas,

asimismo motivar, comprender a sus colaboradores, fomentar la integración y crear un ambiente sano de trabajo.

Se requiere comprender que los bienes materiales e inmateriales son representaciones colectivas de trabajo, lo cual facilitara la configuración de la cultura, la comunicación, la interacción social, todos estos aspectos que reflejan la forma de trabajar, relacionarse, y comportarse dentro de la organización tanto individual como colectiva.

La comunicación es necesaria en la creación, transmisión y consolidación de la cultura.

Las dimensiones con mayor impacto según el modelo de análisis de cultura organizacional de Zapata son la historia, el lenguaje, el proyecto de empresa, las relaciones interpersonales, las relaciones de poder y el liderazgo.

En el área administrativa solo se encontró a un colaborador que hizo parte del proceso de fusión/adquisición, quien afirma que las personas que hicieron parte de este proceso empezando por el gerente ya no laboran en esta organización, la mayoría hacen parte del área asistencial.

No se planteó un plan de acción debido a que la organización prestadora de salud presento en el presente año una crisis financiera, sumado a la pandemia por lo cual no contaría con presupuesto para financiarlo. Se realiza una serie de recomendaciones de estrategias para realizar en un futuro.

Capítulo 8. Recomendaciones

Crear un modelo de gestión estratégica en el área de gestión humana (balance scorecard) que permita transformar las metas y estrategias de la organización prestadora de servicios de salud en objetivos e indicadores concretos derivados de la estrategia organizacional, en donde gestión humana este alineada con la estrategia de la organización. Este modelo debe estar enfocado a la estructura y cultura de la organización desde la perspectiva estratégica, perspectiva de operaciones, perspectiva del cliente y la perspectiva financiera en donde la comunicación debe estar implícita desde el despliegue hasta la retroalimentación de los resultados.

Se debe hacer una adecuada gestión del talento humano para la nueva estructura de la organización prestadora de servicios de salud, fomentando la cultura de calidad y logro se resultados, potenciando capacidades, actitudes, destrezas, conocimientos y habilidades, así como actividades de atracción, evaluación, formación y reconocimiento, logrando el desarrollo humano, para lograr calidad total a través de la innovación, la mejora continua y el aprendizaje de rutas para crecimiento en servicios con valor agregado enfocados en la satisfacción del paciente teniendo en cuenta variables de tiempo, calidad, servicio y costo para obtener nuevos convenios logrando un impacto financiero en la organización.

Desde el área de gestión humana crear herramientas no monetarias que pueden usar para movilizar a los colaboradores hacia un desempeño alto y alineado con las metas organizacionales, desde la motivación intrínseca con actividades enfocados a oportunidades de desarrollo (capacitaciones), condiciones y características del trabajo (impacto de la contribución, autonomía, horarios), ambiente y relaciones de trabajo (trato igualitario, ambiente laboral, buen jefe, balance vida - trabajo, participación, calidad de vida) características de la organización que satisfacen la afiliación (prestigio, cargos, estabilidad laboral) con las cuales se lograra satisfacción,

compromiso, alto desempeño en los colaboradores y con esto creación y mantención del valor en la organización.

Crear un programa de formación de líderes basado en inteligencia emocional, trabajo en equipo de líderes, feedback - retroalimentación y liderazgo y reconocimiento, que contribuyan al mejoramiento del clima, cultura y desempeño organizacional, que se verá reflejado en la comunicación en doble vía con sus colaboradores, impactando en la calidad de la atención, en la productividad, mejorando la experiencia de los pacientes y el ambiente laboral, contribuyendo con la misión y valores corporativos.

Utilizar estrategias para el logro de un cambio organizacional, como la influencia entre pares, promover el liderazgo, transformación de comportamientos, fortalecer las redes internas para gestionar la información, las redes informales son una buena opción, hacer retroalimentación de lecciones aprendidas.

En caso de un nuevo proceso de fusión/adquisición se requiere que los líderes de la organización den a conocer a los colaboradores, la necesidad de adoptar el nuevo cambio y ser específicos en el proyecto a implementar. De tal forma que mediante diálogos se logre convencer a las personas y estas mismas cooperen en el desarrollo o transición al nuevo cambio al influir en los demás.

Se debe contar con colaboradores idóneos, que cumplan con los requisitos del perfil, que cuente con características tales como: liderazgo, conocimientos en administración, firmes en el desarrollo de sus labores, con una alta experiencia y credibilidad, que estos mismos generen confianza por medio de las actividades, bien sea internas o externas, disponiendo de tiempo para dialogar cuando los colaboradores lo requieran, de esta forma mejorar el desarrollo de cada uno de los procesos, trabajando en equipo, respetando las ideas de los empleados, debatiendo de forma respetuosa.

Al ingresar nuevos miembros a la organización, se debe hacer un adecuado proceso de inducción que permita integrarlos y envolverlos en la cultura corporativa, que permita ir consolidando más la identidad con la organización y no sean influenciados por la resistencia al cambio ya existente.

La organización debe establecer o asignar un continuo monitoreo que se encargue de supervisar cada acontecimiento, donde se presenten los avances óptimos de lo esperado o por el contrario la necesidad de refuerzos en cada una de las etapas desarrolladas o ajustes a las estrategias diseñados, por ello la importancia de verificar siempre las herramientas utilizadas durante el proceso de cambio organizacional.

Referencias Bibliográficas.

- Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2016). El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad Y La Competitividad Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 20(2), 1–20.
- Arboleda, P. G. I., & López, R. J. M. (2017). 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.,* 15(2), 247–258. Retrieved from <http://10.0.50.4/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761%0Ahttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lth&AN=123429126&lang=es&site=ehost-live>
- Baptista, R. D. (2015). Cultura: la clave para la transición organizacional. *Punto Cero,* 13(16), 85–90. Retrieved from http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762008000100010
- Belmar Carreño, M., Cáceres Apablaza, P., & Salas López, P. (2002). *El impacto de las fusiones y adquisiciones sobre tres variables de la gestión de recursos humanos : capital humano, cultura y clima organizacional.* 1–175. Retrieved from <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111741/BelmarCarreño.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Betancur, C. M., & Gallego, M. (2015). *Transformacion organizacional. Una mirada comprensiva de la gestion humana* (Primera Ed; F. E. U. EAFIT, Ed.). Retrieved from <http://www.eafit.edu.co/cultura-eafit/fondo-editorial/coleccion/Paginas/transformacion-organizacional-mirada-comprensiva-gestion-humana.aspx>
- Cáceres, F., & Villacrés, M. (2010). *Fusión y Cultura Organizacional I.* 1–36. Retrieved from <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4045/131294.pdf;sequence=1>
- Calderón, M., & Sánchez, L. (2017). Cultura Organizacional En El Hospital Universitario Nacional De Colombia, 2017. *Universidad Nacional de Colombia,* 75. Retrieved from <http://bdigital.unal.edu.co/57527/7/CarolM.CalderónRomero.2017.pdf>
- Cortés, L. M., García, J. J., & Aristizabal Lopez, B. (2018, June). Fusiones y adquisiciones en América Latina: un análisis de los factores macroeconómicos. *Revista Ensayos Sobre Política Economica Vol 36,* 178–192. Retrieved from <http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/9569>
- Fuentes Diaz, A. E. (2012). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL: FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI* (Universidad de Cartagena). Retrieved from <http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1856/381>
- Gareth R, J. (2008). Teoria Organizaiconal: Diseño y Cambio en las Organizaciones. In Pearson

- (Ed.), *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones* (Quinta, pp. 37–470). Retrieved from <https://www.politecnico metro.edu.co/biblioteca/emprendimiento/Teoría organizacional4taEdiciónGarethRJones.pdf>
- Higuita, D. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 29–38. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70017-5](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70017-5)
- Higuita, D., & Grisales, L. A. (2014). La construcción de cultura en la organización: una mirada desde las representaciones colectivas en Lionel Vallée. *Cuadernos de Administración*, 26(48), 97–117. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v27n48/v27n48a05.pdf>
- Isaza, C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento & Gestión*, 6276(34), 21–53. Retrieved from <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/5638>
- Isaza, C. (2014). La cultura corporativa: un factor clave en el proceso de adquisición organizacional. *Revista De Economía Y Administración*, 31–44. Retrieved from <https://www.uao.edu.co/sites/default/files/Isaza.pdf>
- Kotter, J. P. (2011). *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*. Retrieved from https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_07.pdf
- Leiva, P. (2008). Importancia de las variables conductuales y organizacionales en la fusión de empresas como estrategias de desarrollo corporativo. *Psicoperspectivas : Individuo y Sociedad*, 3(0), 61–83. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol3-Issue1-fulltext-12>
- Martínez, N. (2006). Los Recursos humanos en los procesos de fusión y adquisición. *Intangible Capital*, 2 (12), 236–258. Retrieved from <http://upcommons.upc.edu/handle/2099/2937>
- McCann, J., & Gilkey, R. (1990). *FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS* (Ediciones). Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9fG8wEJv2bUC&oi=fnd&pg=PR15&dq=fusion+y+adquisicion+de+hospitales&ots=RqeYa_YCTr&sig=TNVLVGrNsKWNZ643iGGrljzfKew#v=onepage&q=fusion+y+adquisicion+de+hospitales&f=false
- Pelaez zapata, G., & Soto Hernandez, F. G. (2012). *El Cambio de Cultura Organizacional despues de la Fusion entre Dos empresas Multinacionales con Sede en Cali: Un Estudio Cualitativo de Caso*. Retrieved from <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/13636>
- Quirant, E. A., & Ortega, G. A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa: La Fuente de Ideas Del Ejecutivo*, (18), 50–63. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2240827>

- Ribes Giner, G. (2005). Estudio de los factores intangibles en los procesos de Fusiones y Adquisiciones de empresas . *IX Congreso de Ingeniería de Organización*, 9. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3249182>
- Rodríguez, S., & Navarro, J. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Medica Electronica*. Retrieved from [http://www.revmatanzas.sld.cu/revista medica/ano 2009/vol6 2009/tema12.htm](http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202009/vol6%202009/tema12.htm)
- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 01(03), 374–397. <https://doi.org/10.11156/aibr.010304>
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Segredo, A. M., Garcia, A. J., Cabrera, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información Científica Para La Dirección En Salud . INFODIR*, 24. Retrieved from <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=70797>
- Torrico, A. S. (2010). SINERGIAS Y FUSIONES DE EMPRESAS: EL FACTOR HUMANO. *PERSPECTIVAS*, 25, 169–190. Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/efff/d7e36f7cc3a1ca4bf7653df7abc8da67905f.pdf?_ga=2.94366173.1928401369.1590380053-1887260227.1589858591
- Vanegas, B. C. (2012). Qualitative research: an important approach of the knowledge for nursing. *Rev Col Enf*, 6, 128–142. Retrieved from http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista_colombiana_enfermeria/volumen6/investigacion_cualitativa.pdf
- Varna Hernandez, J., Quintana Tápanes, L., Mederos Torres, R., Guedes Díaz, R., García Gutiérrez, B. nancy, & Rosell Cabrera, P. (2008). Influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio en el Hospital “Mario Muñoz Monroy.” *Revista Cubana de Medicina Militar*, 37(3), 1–8. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572008000300003
- Zapata, A., Rodriguez, A., Primero, L., Ceballos, A., & Arias, B. (2017). Cultura Organizaiconal para la Calidad Total. *Https://Es.Scribd.Com/Document/27931577/Cultura-Organizacional-Para-La-Calidad-Total*.

Anexos.

Anexo 1

Entrevista aplicada

Formato de Entrevista Cultura Organizacional en una Institución Prestadora de Salud

Presentación del entrevistador y explicación del tema objeto de la entrevista en profundidad.

Durante la entrevista siéntase en libertad de no contestar, cualquier pregunta que no desee hacerlo, o de interrumpir la entrevista. Así mismo solicitamos de su autorización para grabar esta conversación, ya que esta, serán importante para apoyar nuestras notas y memorias. ¿Permitiría ser grabado?

La información recaudada, será totalmente confidencial y se manejará con total discreción. El trabajo de grado, así como cualquier otra presentación o artículo académico se basarán en los hallazgos generales que explican o contribuyan al objeto de nuestra investigación. Las aportaciones que usted nos haga se reportaran de manera que no se pueda identificar de quien proviene ese comentario.

¿Tiene alguna pregunta?

Firma del Entrevistado:

_____ Fecha:

Nombre y firma

I Historia Organizacional

- ¿Qué aspectos de la historia de la clínica considera que desconocen los demás colaboradores?

- ¿Con el cambio que se generó en el 2015 qué aspectos usted considera que se transformaron en la clínica?
- ¿Cuáles eran las celebraciones más importantes de la clínica antes del 2015? ¿Se sigue realizando alguna?

II La Sociedad

- ¿Cuál piensa que es la cultura más fuerte en la clínica donde usted labora, la americana o la colombiana? ¿por qué?
- ¿Se analizan tendencias o escenarios de cambio en la clínica donde usted labora?

III El Habla, La Lengua y el Lenguaje

- ¿Actualmente predomina la comunicación verbal o escrita?
- ¿Cuáles son las frases y palabras que mejor describen la empresa?
- ¿Existe alguna diferencia entre el tipo de lenguaje que se usaba y el que se usa actualmente para dirigirse a los colaboradores?

IV Proyecto de Empresa

- ¿De qué forma se formularon los valores principios, misión, visión, ¿en la clínica donde usted labora? ¿Son conocidos por todos?
- ¿Conoce las metas que la organización ha establecido?

V Sistema de Producción de Bienes Materiales

- ¿Cómo se desarrollan las competencias laborales en la clínica?
- ¿Se genera valor agregado a los servicios prestado por la clínica?
- ¿cree que los usuarios están satisfechos con los servicios prestados?

- ¿Tiene conocimiento de su aporte al proceso productivo?

VI El Sistema de Producción de Bienes Inmateriales

- ¿Qué símbolos son importantes para la empresa? ¿por qué?
- ¿Cuáles son las principales creencias que tienen los trabajadores de la organización?

VII El Sistema de Producción de Bienes Sociales

- ¿Cuáles son los valores que predominan en la organización?
- ¿Cómo se aplican las normas y reglas en la organización? ¿Cómo se aplicaban antes?

VIII Las Relaciones Interpersonales

- ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la organización?
- ¿Se presentarse algún tipo de temor o desconfianza en la organización?
- ¿Cómo describiría el clima organizacional ahora? ¿Cómo se percibía antes?

IX Relaciones de Parentesco

- ¿Es la organización una gran familia? ¿Por qué?
- ¿Se prohíben las relaciones de parentesco o relaciones de pareja en la organización?

X Relaciones de Poder

- ¿La toma de decisiones en la organización se hace considerando el uso de poder o se permite la participación de los empleados y en consenso?
- ¿El uso de poder en la organización busca lograr acatamiento reflejado en el comportamiento o compromiso?

XI Liderazgo y Estilos de Dirección

- ¿Cómo se caracteriza el liderazgo ejercido por los gerentes de la organización?
- ¿Cómo se da el liderazgo en la organización?
- ¿Se identifican líderes informales?
- ¿Tiene reconocimiento por el desempeño realizado por parte de su jefe?

XII Las Subculturas

- ¿Cuáles subculturas identifica en la organización?
- ¿Existen diferencias entre los departamentos, los niveles jerárquicos, las profesiones, las clases sociales el tipo de contrato?, otros cuáles?

XIII La Identidad

- ¿Que genera identidad en la organización donde usted labora?
- ¿Cuáles son las principales diferencias entre la identidad de la empresa antes y ahora?
- ¿Se planifico el cambio de la cultura?

Anexo 2

Entrevista piloto

I Historia Organizacional

- ¿Qué aspectos de la historia de la clínica considera que desconocen los demás colaboradores?
- Con el cambio que se generó en el 2015 ¿qué aspectos considera que aún permanecen en la clínica? ¿qué aspectos se transformaron? ¿Extraña algún aspecto de la empresa cuando esta pertenecía al grupo empresarial?
- ¿Cuáles eran las celebraciones más importantes de la clínica antes del 2015? ¿Se sigue realizando alguna?
- ¿Qué aspectos de la estructura organizacional se transformaron con el cambio de carácter de la empresa? ¿Qué aspectos cambiaron de las estrategias organizacionales?

II La Sociedad

- ¿Considera que la cultura americana, o la colombiana influye en el trabajo de la clínica? ¿Cuál piensa que es la cultura más fuerte? ¿Qué caracteriza este tipo de cultura?
- ¿Se analizan tendencias o escenarios de cambio?

III El Habla, la Lengua y el Lenguaje

- ¿Actualmente predomina la comunicación verbal o escrita?
- ¿Cuáles son las frases y palabras que mejor describen la empresa?
- ¿Existe alguna diferencia entre el tipo de lenguaje que se usaba y el que se usa actualmente para dirigirse a los colaboradores?

IV Proyecto de Empresa

- ¿Con el cambio se modificaron los principios y valores?
- De qué forma se formularon los valores principios, misión, visión, ¿fue un proceso participativo? ¿Son conocidos por todos?
- ¿La propuesta corporativa tiene diferencias competitivas?
- ¿Conoce las metas que la organización ha establecido?

V Sistema de Producción de Bienes Materiales

- ¿Cómo se desarrollan las competencias laborales en la clínica?
- Se genera valor agregado a los servicios prestado por la clínica ¿cree que los usuarios están satisfechos con los servicios prestados?
- ¿las tareas se respetan en tiempo y objetivos?
- ¿La organización adapta su producción a los cambios?
- ¿Tiene conocimiento de su aporte al proceso productivo?

VI El Sistema de Producción de Bienes Inmateriales

- ¿Qué símbolos son importantes para la empresa? ¿Reflejan el quehacer de la organización?
- ¿Cuáles son las principales creencias que tienen los trabajadores de la organización?

VII El Sistema de Producción de Bienes Sociales

- ¿Cuáles son los valores que predominan en la organización?
- ¿Cómo se aplican las normas y reglas en la organización? ¿Cómo se aplicaban antes?

VIII Las Relaciones Interpersonales

- Como son las relaciones interpersonales en la organización ¿tienden a ser formales o informales? ¿La mayoría de las personas generan relaciones de amistad o solo laborales?
- ¿La mayoría de los trabajadores confían o desconfían de la gerencia? ¿Puede presentarse algún tipo de temor?
- ¿Cómo describiría el clima organizacional ahora? ¿Cómo se percibía antes?

IX Relaciones de Parentesco

- ¿Es la organización una gran familia? ¿Por qué?
- ¿Se prohíben las relaciones de parentesco en la organización? ¿Lo prohíbe el reglamento? ¿Ocurría lo mismo antes?

X Relaciones de Poder

- ¿La toma de decisiones en la organización se hace considerando el uso de poder o se permite la participación de los empleados y en consenso?
- ¿El uso de poder en la organización busca lograr acatamiento reflejado en el comportamiento o compromiso?

XI Liderazgo y Estilos de Dirección

- ¿Cómo se caracteriza el liderazgo ejercido por los gerentes de la organización?
- ¿Cómo se da el liderazgo en la organización? ¿Se identifican líderes informales?
- ¿Tiene reconocimiento por el desempeño realizado por parte de su jefe?

XII Las Subculturas

- ¿Cuáles subculturas identifica en la organización? ¿Existen diferencias entre los departamentos, los niveles jerárquicos, las profesiones, las clases sociales el tipo de contrato?, otros ¿cuáles?

XIII La Identidad

- Que genera identidad en la organización ¿se ha fortalecido o debilitado la identidad después de la transición?
- ¿Cuáles son las principales diferencias entre la identidad de la empresa antes y ahora?
- ¿Se planifica el cambio de la cultura?

Anexo 3

DIMENSIONES	AÑOS		
	2011-2016	2017	2018 -2019
HISTORIA	En 2009 inicia un proyecto innovador en la ciudad para construir una entidad prestadora de salud , en 2011 se materializa el proyecto y es inaugurada ,siendo pionera en tecnología la ciudad prestando servicios de alta complejidad como unidad de cuidados intensivos adulto , unidad de cuidados intensivos neonatal , ginecobstetricia, imágenes diagnósticas, cirugía apostándole al desarrollo de la ciudad, aparece en un momento por el que los servicios de salud estaban atravesando un momento crítico para los ciudadanos, ofreciendo además mano de obra local, con excelente ubicación geográfica.	En el año 2017 se crea una nueva organización con una marca extranjera creando una red de atención para prestar servicios de salud, haciendo cambios en infraestructura como zonas verdes y rejillas siendo un diseño copiado de Holanda e instaurando la sede administrativa se encuentra en la ciudad de Cali.	En el año 2018 Integra la línea de ayudas diagnosticas con laboratorio clínico e imagen logia y en el 2019 el resonador.
CULTURA EXTERNA	Influenciada por la cultura de origen vallecaucano, definida por su cordialidad, calidez, amabilidad, centrada en la solidaridad y el cooperativismo.	Origen vallecaucano pero influenciado por la cultura americana orientada a resultados directos y beneficios a corto plazo, con principios católicos, (Patrocinada por las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado en Houston y San Antonio y las Hermanas de la Sagrada Familia de Nazaret) basados en la fe, que buscan mejorar la salud de las personas y experimentar la presencia sanadora y el amor de Dios.	Instauran la cultura americana lo cual se logra en el área administrativa, en el área asistencial se mantienen la colombiana. Continúa la transformación de cultura.
LENGUAJE	Posee un lenguaje interno basado en expresiones servicio, cumplimiento, solidaridad, confianza, cooperativismo, que hace que se perciba un ambiente familiar. Socialización personalizada de documentos y protocolos con respectiva firma de recibido.	Línea de integridad: Vía telefónica, web, correo o físico. Posee un lenguaje interno basado en expresiones servicio, cumplimiento, solidaridad, confianza, cooperativismo, abundantes símbolos y signos representativos de la entidad, que hace que se perciba un ambiente familiar.	Línea de integridad: whastApp, boletín conexión contigo, al instante, pantallas institucionales, carteleras, comunicados, descansa pantallas Predomina el lenguaje verbal.

<p style="text-align: center;">PROYECTO DE EMPRESA</p>	<p>Misión: prestamos servicios de salud de mediana y alta complejidad en el suroccidente colombiano con altos estándares de seguridad, servicio y eficiencia contribuyendo a mejorar la salud y generando valor nuestros grupos de interés.</p> <p>Oferta de valor: pertenecer a un grupo empresarial sólido, ser aliado con las aseguradoras en la moderación de costo medico en un ambiente de seguridad para el paciente, excelente ubicación geográfica con fácil acceso desde todas las regiones y el aeropuerto internacional, servicio humanizado con calidad y calidez</p> <p>Visión: Seremos una clínica acreditada a nivel nacional reconocida por los excelentes resultados en salud y contaremos con un centro de excelencia posicionado nacional e internacionalmente.</p> <p>Valores: Solidaridad, Honestidad, Servicio, Trabajo en equipo, Cumplimiento de compromisos, Confianza.</p>	<p>Misión: Extender el espíritu sanador de Jesucristo para el bienestar integral del ser humano y la comunidad.</p> <p>Valores: Dignidad, Integridad, Excelencia, Solidaridad</p> <p>procedentes de Dallas se realizan una traducción y la adaptan a la clínica socializándolo a los colaboradores, más a los directivos</p> <p>Misión organizacional: asegurara que la estrategia del grupo corporativo permee en los colaboradores, logrando los resultados esperados por la organización</p> <p>Cultura de servicio: Desarrollar un modelo de conducta en la organización, orientado al servicio y satisfacción del paciente. Principios católicos con servicio a los más necesitados</p>	<p>Continúa la socialización de la misión, y valores, pero más enfocada a los colaboradores, y la parte asistencial.</p>
<p style="text-align: center;">SISTEMA PRODUCCION/BIENES MATERIALES</p>	<p>Su actividad económica principal es la prestación de servicios de mediana y alta complejidad con un amplio portafolio de servicios como urgencias, imágenes diagnósticas, laboratorio clínico, quirófanos, ginecobstetricia cuidados intensivos adultos y neonatal, hospitalización, cardiología, endoscopia entre otros, buscando ofrecer a los usuarios más y mejores oportunidades para la atención en niveles II y III de atención con tarifas competitivas en el mercado.</p>	<p>Portafolio de servicios de mediana y alta complejidad: Servicios de internación: (104 camas), hospitalización adultos, pediátricos, obstétricas. Servicios de cuidado crítico: Uci adulto, Uci neonatal y Ucin. Especialidades quirúrgicas: (5 salas de quirófano): Cirugía general, Pediátrica, Obstétrica (una sala de partos), Maxilofacial, Plástica, Vascular, Neurología, Urología, Ortopedia, otorrinolaringología, (3 salas procedimientos). Servicios de urgencias. Servicios de apoyo diagnóstico: Banco de sangre, laboratorio clínico, rx e imágenes diagnósticas. Servicio farmacéutico. Hemodinámica. 446 colaboradores, contratos con ARL, MP, POLIZAS Y EPS. Gestión de mercadeo y ventas. Planeación para la prestación del</p>	<p>Se proyectan a ser un Centro de referencia de pacientes soat y más contratos con ARL, MP, POLIZAS Y EPS</p> <p>Se implementan servicios de ortopedia reconstructiva y cirugía de mano.</p>

		servicio. Prestación del servicio de salud en red. Gestión del talento humano. Gestión tecnológica. Soporte organizacional. Gestión financiera	
SISTEMA PRODUCCION/BIENES INMATERIALES	Existen buenas relaciones interpersonales, un ambiente de solidaridad, sistemas de reconocimiento definidos, y estímulos a la creatividad de las personas, no se encontraron aspectos de tipo religioso o místico.	Una cruz médica y una cruz religiosa, servimos con respeto y alta calidad. La bandera que fluye en la cruz es Cristo resucitado, servicio continuo a nuestras comunidades bajo los principios católicos. No permite realizar procedimientos de planificación familiar (pomeroy) debido a los principios católicos de preservar la vida. Dentro del equipo de atención a pacientes de cuenta con un sacerdote quien brinda apoyo espiritual a los pacientes y familiares sin importar sus creencias. No se tiene en cuenta las creencias de los aspirantes a la hora de la contratación. No realizan fiestas a sus empleados.	
SISTEMA PRODUCCION/BIENES SOCIALES	El contacto directo con los colaboradores, se realizan actividades motivadoras, como por ejemplo el campeonato anual deportivo de los colaboradores de todas las empresas, celebración de actividades de fin de año, fechas especiales y beneficios salariales relacionados con las evaluaciones de desempeño, beneficios extralegales.	Guía de presentación personal, código de Ética y conducta, semana de seguridad del paciente, actividades navideñas, fiesta de fin de año. Formas de control social: firmas de actas de reunión y actas de compromiso	Actividades de relajación: bailo terapia. Misas mensuales. Reunión de líderes diarias. Reunión de líderes (colaboradores interdisciplinarios) mensuales. Apoyo espiritual a los pacientes (Padre). Celebración y entrega de detalles en cumpleaños, y fechas especiales. Compartir navideño en cada servicio y celebración de la novena.
RELACIONES INTERPERSONALES Y DE PARENTESCO	Ambiente de cordialidad y amabilidad, buen trato, aunque la comunicación entre áreas no es muy fluida, compiten entre sí, hay acceso para la comunicación fácil con la gerencia y jefes inmediatos.	No permiten el trabajo entre familiares cuando su relación es jefe y subordinado. No hay buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores debido al incumplimiento de órdenes, intereses comunes y falta de compromiso, se presenta una resistencia pasiva al cambio.	
LIDERAZGO	Está enfocada hacia el liderazgo transformacional implica la capacidad del líder para inspirar a sus colaboradores a que trasciendan sus intereses individuales hacia metas colectivas, a la vez que los motiva a desempeñarse mejor y fomenta su desarrollo personal. Estas características de este estilo de liderazgo se compadecen con los propósitos básicos del cooperativismo.	Liderazgo burocrático: Se debe cumplir con las normas de la empresa por encima de del bien común para lograr los resultados. Liderazgo autoritario: falta de libertad en la comunicación y autonomía todo recae sobre el líder los triunfos y los errores	

SUBCULTURAS	Existen diversas culturas inmersas dentro de la cultura de la organización, respetadas cada una su religión, sus costumbres, grupos etarios, genero entre otros, grupos deportivos, reuniones por fuera de la jornada laboral, pero en ningún momento se percibe que alguna compita con la cultura organizacional.	Se perciben subculturas ya que se evidencian diferentes grupos interdisciplinarios por servicios para jugar futbol. Existen diferencias entre el tipo de contrato porque hay unos colaboradores contratados por temporal y otros por nomina, por lo demás no se perciben diferencias. Se respeta la religión y las costumbres de cada uno.	Se continúa con los equipos multidisciplinarios para la realización de deportes, y reuniones por fuera del horario laboral. Ha disminuido la contratación por temporal, la mayoría se están realizando por medio de contrato indefinido
PODER	Existen niveles jerárquicos plasmados en un organigrama y conductos regulares, las decisiones son centralizadas, derivadas de una junta directiva y posteriormente al gerente que se encarga de replicarlas en el reto de la organización.	Las decisiones son tomas por los directivos, no son tomadas en consenso con los colaboradores.es decir se toman haciendo uso de poder	Se identifican intereses individuales que generan conflictos de interés debido a la autonomía en la labor, no se observa subordinación en ocasiones toman decisiones en contra del líder buscando interés común. Las decisiones siguen siendo tomadas haciendo uso de poder.
IDENTIDAD	Es una empresa con una identidad orientada a las personas, los colaboradores sienten un sentido de pertenencia llevando 5 años en la institución sobre todo de los que están desde el inicio, se percibe como una buena empresa para trabajar en ella.	Los colaboradores no tienen identidad respecto a la organización debido a que no es clara la misión y en algunos casos va en contra de sus creencias, algunos tienen vocación de servicio	

