



REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
COMPORTAMIENTO INNOVADOR DEL HOSPITAL GENERAL II-DE
“LIBERTAD”

AUTOR:

ING. PAÚL FREIRE SIERRA

DIRECTOR DE TESIS: PHD. YESMÍN ALABART

GUAYAQUIL-ECUADOR

ABRIL 2015

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional actualmente en las instituciones que laboran en diversos sectores comerciales, se ha convertido en parte esencial del desarrollo y gestión de una buena comunicación, procedimientos eficaces, y puesta en marcha de habilidades eficientes, gracias a los hábitos que se imponen propiamente en una cultura organizacional, donde los líderes de las organizaciones determinan qué comportamientos, valores, hábitos son con los que la empresa desarrollará sus actividades en el mercado.

También se puede acotar que debido al entorno cada vez más competitivo y global, es necesario que las organizaciones recurran a la innovación como un mecanismo para mantenerse a la vanguardia en sus mercados objetivos para modificar el valor de los productos y/o servicios ofertados y, con ello, competir de forma más adecuada.

La importancia de aplicar y desarrollar la cultura organizacional, radica principalmente en que dentro de muchas empresas no se logra obtener un buen desempeño por parte de los trabajadores, los cuales debido a egos personales, una fuerte cultura social influyente de su entorno habitacional, indisposición al cambio, entre otros factores no permite que los objetivos y metas organizacionales se cumplan como es debido, evitando además, el poder experimentar posibles innovaciones en el desarrollo de las actividades diarias de las empresas, lo cual es un limitante grave, ya que como es de conocimiento toda institución comercial o no necesita innovar y experimentar eficiencia en las labores que se realizan, especialmente por parte del grupo de trabajadores.

De lo antes expuesto, se puede concluir que la eficiencia de las organizaciones está ligada al establecimiento de una cultura organizacional fuerte, que motive, guíe e involucre al personal en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y que a su vez, fomente las actividades de innovación como un mecanismo de mejora continua institucional.

Por consiguiente, los resultados de la innovación pueden derivar en nuevos productos o servicios, incremento en las ventas, incremento de la productividad de la organización, fidelización de los clientes entre otros beneficios que no solo serán para la organización, sino para todo el personal que forma parte de ella, desde quienes ocupan los altos cargos, y todo el personal de las diversas áreas que la componen.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la investigación

Constantemente las empresas a nivel mundial desarrollan sus actividades de manera innovadora, esto les permite sobresalir sobre otras, especialmente si se trabaja en un sector comercial de gran competencia. Aquellos líderes empresariales que son visionarios, buscan siempre la continuidad en el desarrollo de sus procesos, con lo que a su vez se logra identificar factores o prácticas no tan beneficiarias para la organización procediéndolas a modificar o eliminar de manera permanente, para así diseñar nuevas guías de liderazgo e inclusión de todo el personal, que es muchas veces quién da la cara por la empresa.

Poco o nada se han desarrollado investigaciones, sobre la manera en como instituciones de salud, logran efectuar sus labores diarias, esto principalmente porque los estudios se han enfocado en conocer con mayor profundidad la gestión laboral en empresas comerciales y otros servicios, tales como la banca, telefonía entre otros. Sin embargo, resulta fundamental analizar la forma en cómo se logra adaptar mejores prácticas dentro de instituciones de salud.

En Ecuador actualmente se está tomando mucho en consideración la cultura organizacional como aspecto transformador que permite lograr la madurez institucional, precisamente implantado por el Ministerio de Salud Pública, principal ente regulador del sistema de salud del Ecuador, donde ha establecido en su Misión lo siguiente:

(Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2014):¹

Proponer, implementar, liderar y administrar mejores prácticas de procesos de transformación y gestión del cambio de cultura organizacional y reforma institucional, a través de herramientas

¹Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (21 de Marzo de 2014). *Dirección Nacional de Cambio de Clima y Cultura Organizacional*. Recuperado el 08 de Julio de 2015, de <http://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-cambio-de-clima-y-cultura-organizacional/>

tecnológicas orientada a la mejora continua y promover la eficacia institucional que conlleven a generar la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo para alcanzar una adecuada madurez Institucional.

Tomando en consideración la Misión institucional del MSPE(2014), se trata de comunicar lo que se busca alcanzar al implementar mejores procesos para la transformación del cambio de cultura organizacional, que puede tomarse como guía entre todas las instituciones de salud del país, para así lograr un mejor desempeño y madurez laboral, acompañado de prácticas innovadoras continuas.

La cultura organizacional en casas de salud está tomando mayor importancia, antes se consideraba que un cambio de cultura era solo necesario para empresas comerciales, sin embargo, en base a las necesidades que pueden surgir internamente en instituciones de salud, donde los empleados necesitan ser partícipes de procesos eficientes, ya que ellos palpan directamente las situaciones que viven a diario, se ha considerado que sean parte de la toma de decisiones y nuevos procedimientos, especialmente porque el área de salud requiere constantemente innovaciones que permitan tratar de mejor manera las diversas afecciones que una persona puede presentar, es decir, con una cultura organizacional, se generarán beneficios mutuos, tanto para el personal colaborador, así como a la ciudadanía a la que se atiende.

1.2. Problemas de investigación

1.2.1. Planteamiento del problema

Síntomas

Se ha podido identificar la problemática en el Hospital General II de Libertad ubicado en la ciudad de Guayaquil, debido a que actualmente el personal que labora en esta casa de salud no cuenta con un modelo de administración, liderazgo y dirección implantada por parte de los directivos principales, que solo se puede lograr con una cultura organizacional, donde se busque determinar los factores que generarán un bien común en beneficio de los trabajadores y de toda la institución.

Causas

Principalmente la carencia de cultura organizacional en esta entidad, está atribuida a que los directivos a cargo de la misma no poseen la instrucción y experiencia necesaria, que le dé el direccionamiento para poder despojarse del antiguo estilo de liderazgo piramidal y centralizado, donde solo se toma en consideración lo que viene de parte del alto mando, dejando de lado los pensamientos, comportamientos, valores de todo un equipo laboral que a su vez pudiese contribuir con un comportamiento innovador en beneficio de la casa de salud.

Pronóstico

Con la implantación de un modelo de cultura organizacional dentro del Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil, se fomentará entre los trabajadores de los diversos cargos así como de los administrativos, un comportamiento más colaborativo, comunicación eficiente, habilidades y procedimientos adecuados, que toda casa de salud requiere aplicar para ofrecer los cuidados diversos a todas las personas que acuden a estas.

Control al pronóstico

Con la puesta en marcha de un modelo de cultura organizacional dentro del Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil, se pretende generar procesos eficientes, logrando en concordancia tanto los trabajadores como los altos mandos, trabajar de manera adecuada, productiva y con un comportamiento acorde a la actividad de ofrecer cuidados de la salud a las personas, evitándose así problemas como los que se habían experimentado anteriormente, lo que impedía que esta institución creciera.

1.2.2. Formulación del problema de investigación

¿Qué relación tendría el establecimiento de la Cultura Organizacional con el comportamiento innovador en el Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil?

1.2.3. Sistematización del problema de investigación

Luego del planteamiento del problema surgen una serie de interrogantes, mismas que pretenden responderse con la elaboración y sustentación del presente trabajo:

- ¿Cómo afecta la carencia de una misión, visión y valores organizacionales adecuadamente establecidos con el compromiso y desempeño que muestran los empleados del Hospital General II de Libertad?
- ¿Cómo la Alta Dirección del Hospital General II de Libertad estaría dispuesta a aceptar e implementar la misión, visión y valores propuestos?
- ¿La ausencia de un manual de funciones, código de ética y reglamento interno genera desorientación al personal en la realización de sus funciones?
- ¿La Alta Dirección del Hospital General II de Libertad estaría dispuesta a aceptar e implementar el manual de funciones, código de ética y reglamento interno propuestos?
- ¿Los funcionarios del Hospital General II de Libertad se encuentra dispuesto a cumplir los procesos propuestos?
- ¿Cuáles son los factores que estimulan o inhiben el establecimiento de la Cultura Organizacional y la promoción del comportamiento innovador en el Hospital General II de Libertad?
- ¿Estaría dispuesto el personal del Hospital General II de Libertad a participar activamente en la implementación de la Cultura Organizacional en la institución?
- ¿La implementación de la Cultura organizacional generaría confianza y diálogo dentro de los equipos de trabajo, lo que derivaría en la propuesta

de nuevas ideas que sean de beneficio para el Hospital General II de Libertad?

- ¿Cómo el liderazgo de la Dirección influye en el proceso de establecer la Cultura Organizacional y promover el comportamiento innovador del Hospital General II de Libertad?
- ¿La Alta Dirección del Hospital General II de Libertad aceptaría capacitarse acorde al área en que desarrollan sus actividades con la finalidad de mejorar el desempeño funcional?
- ¿Aprobaría el Ejército ecuatoriano la Cultura Organizacional propuesta en el presente trabajo de investigación?
- ¿Beneficiaría a los usuarios la implementación de la Cultura Organizacional en el Hospital General II de Libertad?
- ¿Beneficiaría a los usuarios el desarrollo del comportamiento innovador en el Hospital General II de Libertad?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el comportamiento innovador del Hospital General II de Libertad.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la cultura organizacional existente en el Hospital General II de Libertad y su incidencia en las actividades de innovación.
- Proponer y sustentar principios para la Administración de la Cultura organizacional en el Hospital General II de Libertad que propicien el mejoramiento del desempeño organizacional, y en especial de los procesos de innovación.

- Elaborar un manual de política y procedimientos para administrar la empresa, y transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica

El presente trabajo permite estudiar la estructura administrativa del Hospital General II de Libertad en la ciudad de Guayaquil, y a través del conocimiento de estilo de dirección, liderazgo, y procesos ejercidos por parte del personal militar, y su incidencia en las actividades de innovación del hospital antes mencionado.

La importancia de conocer de qué manera se logra inculcar una cultura organizacional dentro de esta institución es fundamental, esto, con el objetivo de tener un antecedente del porqué de incentivar una serie de valores y hábitos de comportamientos positivos, para conocer la influencia de la cultura organizacional como factor de comportamiento innovador en el Hospital General II de Libertad en la ciudad de Guayaquil.

Además, se toma mucho en consideración, un estudio previo, debido a que actualmente en el Ecuador, con el fin de contribuir a mejorar constantemente en diversos sectores, el desarrollo del presente trabajo tiene mucha concordancia con el Objetivo 3. Del Plan Nacional del Buen Vivir (2013)², donde se busca Mejorar la calidad de vida de la población en general.

Objetivo 3.- Mejorar la calidad de vida de la población en general.

La vida digna requiere acceso universal y permanente a bienes superiores, así como la promoción del ambiente adecuado para alcanzar las metas personales y colectivas. La calidad de vida empieza por el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir: agua, alimentación, salud, educación y vivienda, como prerrequisito para

²Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Senplades.

lograr las condiciones y el fortalecimiento de capacidades y potencialidades individuales y sociales.

La Constitución, en el artículo 66, establece “el derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios”. Por ello, mejorar la calidad de vida de la población es un proceso multidimensional y complejo.

Por ende, tomando en consideración el Plan Nacional del Buen Vivir, se determina actualmente que se busca garantizar la práctica médica de manera eficiente, responsable, profesional e innovadora, buscando mejores procesos durante la práctica médica en beneficio de la ciudadanía, y de todos aquellos que realizan esta actividad.

Justificación metodológica

El presente trabajo pretende analizar como primer punto el desarrollo de las actividades efectuadas por todo el personal del Hospital General II de Libertad ubicado en la ciudad de Guayaquil, y su influencia en el comportamiento innovador de la institución. El Hospital General II de Libertad al ser una organización hospitalaria, perteneciente a la estructura organizacional del ejército. Por tal motivo, la dirección de la organización es ejercida por personal militar, teniendo un estilo de liderazgo piramidal y centralizado, mismo que no permite la participación ni intervención de los funcionarios, puesto que las decisiones son tomadas por la máxima autoridad jerárquica. Lo anterior, no ha permitido establecer una cultura organizacional en la institución, ya que los directivos no cuentan con la instrucción y/o experiencia requeridas para la administración, dirección y liderazgo empresarial.

Por lo tanto la justificación metodológica del presente estudio será de carácter combinado, es decir se aplica un enfoque cualitativo y cuantitativo, esto debido a que se adaptarán como técnicas de investigación encuestas que permitan conocer el punto de vista de los trabajadores de este establecimiento de salud, donde posteriormente se analizarán los resultados obtenidos.

Justificación práctica

La relevancia del presente estudio radica, en qué a través del conocimiento de la realidad existente en el hospital, permitirá determinar y aplicar un sistema de valores y estilo de dirección que apunten hacia la mejora continua, tanto en los procesos respectivos que se desarrollan día a día, como tomando en consideración al personal que labora en la institución, y el capital humano en general, con el objetivo de que se sientan motivados en el ejercicio de sus actividades, que consecuentemente, permitirá que la institución pueda sobresalir en el sector, como una entidad que toma mucho en consideración el desarrollo responsable de la actividad médica, cuyos servicios son innovadores y sobre todo con mucho profesionalismo.

1.5. Marco de referencia de la investigación

Para dar inicio con el desarrollo del marco de referencia del presente estudio, se considerarán como antecedentes, trabajos efectuados bajo un enfoque investigativo similar, con el objetivo de tomar como mención válida para justificar parte de la información plasmada en el presente documento. Por lo tanto, como primer trabajo tomado como alusión, se consideró el desarrollado en la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), cuyos autores son Mirna Caicedo y Wilson Pinos, titulado “IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA POR LOS EMPLEADOS Y PRETENDIDA POR LOS GERENTES”(2015).

Del trabajo mencionado se pudo comprobar que las características adecuadas, predisposición del personal y profesionalismo inculcados a través de la cultura organizacional, se puede contribuir a mejorar la relación entre quienes forman parte de un área determinada o toda la empresa, esto se comprobó en base a las encuestas practicadas a los empleados y gerentes de varias empresas de la ciudad de Guayaquil, que además atribuyeron a que en base a la cultura organizacional se puede determinar que si existen mejoras gracias a los buenos hábitos impartidos, recompensando al equipo de trabajo que refleje los mejores resultados durante sus horas laborales.

1.5.1. Marco Teórico

Conceptos de Cultura Organizacional

Según Robbins(2009, pág. 254), “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras. Si se examina de cerca, este sistema es un conjunto de características que la organización valora”.

Por ende en base a lo expuesto por Robbins(2009),³ la cultura organizacional es el compendio de esquemas sobre la forma en cómo se comporta un grupo de personas, lo cual puede observarse al momento de ejercer alguna actividad determinada, teniendo en cuenta que en este comportamiento pueden intervenir hábitos de una persona al momento de realizar una actividad determinada, lo que se conoce como cultura, dentro de la cual se debe considerar lo que las personas sienten, consideran y creen. La cultura organizacional se basa además en la atención en las fuerzas que determinan los comportamientos en las organizaciones.

Al tomar en consideración los términos cultura organizacional, tiene que ver con la orden que los altos ejecutivos imponen entre sus colaboradores, estas ordenanzas se encaminan a la puesta en práctica de valores con los que deben desarrollar sus actividades diarias durante las horas laborales. En la cultura organizacional se toma en consideración tanto los valores de los altos ejecutivos así como de algunos de los colaboradores, con el fin de no dejar de lado los hábitos laborales positivos de ciertos trabajadores que incurran en tener mejores resultados. Por lo tanto, al ordenar hacia todo el conjunto de personas las prácticas de estos valores, se busca que sigan prácticas favorables para la organización.

³Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

(Alecoy, 2011):⁴

“La cultura organizacional es parte de la cultura nacional; es el conjunto de supuestos y creencias, valores, reglas y normas que comparten los miembros integrantes de las organizaciones que son creados por sus dueños y grupos de personas que tienen ciertos intereses y rasgos comunes, y que por los mismos, forman parte de dicha organización” (Pág. 203).

Es importante acotar que muchas veces no existe concordancia entre la cultura social de las personas, con los valores esenciales que se deben de seguir en el día a día, lo que influye directamente a la hora de que estas personas integren una organización. Lo que se busca es que no existan interferencias entre los probables malos hábitos que una persona tiene en su día a día, modificando los comportamientos con el fin de acoplarlos a los valores con los que se rige cada organización, ya que las culturas nacionales suelen ser más perennes y difícil de modificar, y se modifican de forma progresiva durante un lapso de tiempo prolongado.

Está claro que la cultura se forma poderosamente por los incentivos que se reciben del entorno que rodea a la persona. El mejor indicador de lo que la gente va a hacer es lo que están incentivados a hacer, por ello dentro de una organización no hay mejor manera que el establecimiento de valores propicios para que sean seguidos. Otro de los incentivos, que hacen que un grupo de trabajadores sigan aquellos valores, son incentivos a manera de recompensas monetarias, así como de recompensas no monetarias, que pueden ser reconocimientos, así como se pueden establecer sanciones a la que los miembros de la organización que no estén dispuestos a seguir las ordenes establecidas. Sin embargo, surge una interrogante, como ¿Cómo consigue la empresa aquellos incentivos?, las empresas logran destinar cierto porcentaje de dinero para poder desarrollar estos incentivos.

Cuando de parte de los trabajadores, colaboradores, empleados, etc. están satisfechos con el papel que desempeñan en una empresa, esta se puede

⁴Alecoy, T. J. (2011). *Factores que influyen en el éxito personal*. Santiago: Copyringht.

comprobar mediante una escala denominada Perfil de Componentes Organizacional, que se realiza finalizando cada año, que conforme a los resultados obtenidos, y de no haber sido favorables, poder desarrollarlo pasando dos años, con lo cual se logra incentivar a los integrantes de las organizaciones, gracias a que se han considerado sus perspectivas para poder hacer más satisfactoria su estadía en la empresa.

Por lo tanto, la cultura organizacional brinda parámetros inmersos dentro de una guía, de la cual los trabajadores pueden valerse, para conocer y seguir la forma en cómo deben ejecutarse las tareas diarias en la organización, con lo cual se logra generar una modificación de los hábitos de comportamiento que aparecen como parte de la cultura personal. Es por ello que los trabajadores, así como aquellos individuos que salen al mercado a buscar organizaciones donde trabajar, deben tener en mente, que se regirán a una cultura organizacional que probablemente diferirá del comportamiento individual de cada uno, y con el que se han desempeñado durante su vida, lo cual probablemente costará de asimilar, sin embargo, de ser personas adaptables rápidamente a otros entornos, será mucho más fácil asimilar lo que la empresa ha influenciado laboralmente, gracias a las órdenes dadas.

Importancia de la Cultura Organizacional

Principalmente la importancia de la cultura organizacional radica en el logro de aspectos importantes que permitan llevar y mantener a una empresa por encima de otras, como la más sobresaliente en alguna área en especial, esto tomando en cuenta a cada persona que labora en la misma, ya que cada función que se ejecuta dentro de una empresa es con un fin comercial, sin embargo al mencionar la inclusión de todo el personal, se trata tomar en consideración las necesidades de cada uno, las creencias, así como sus propios valores inculcados desde el hogar.

Es por ello, que las organizaciones a la hora de establecer una guía sobre los hábitos y valores corporativos a la hora de imponerlos, debe considerar con el fin de trazar límites, para identificar si estos transmiten identidad, facilitan el

compromiso hacia la empresa de forma satisfactoria, genera estabilidad e integra a todos los empleados.

(Luna Rodriguez & Pezo Paredes, 2010),⁵ “La cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa, se observa y refleja en las estrategias estructurales y sistemas que adoptan en el desarrollo de sus actividades. Es la fuente invisible donde la visión adquiere una guía de acción”.

En base a lo expresado por Rodríguez y Pezo(2010)⁶, estas acciones presentan aspectos fundamentales que la empresa debe considerar para generar una buena relación con cada colaborador, dando lugar al nacimiento de un balance diverso, formando relaciones profesionales afables, donde la beneficiada directa será la empresa, mientras conforme a los objetivos alcanzados a futuros, se beneficiaran los trabajadores de la misma.

La cultura organizacional dentro de su guía, primordialmente, define sus diferencias con las otras empresas a su alrededor, ya que se busca brindar un adicional al servicio o producto que desarrolla, para direccionarse de manera diferencial pero eficiente al público objetivo determinado. Posteriormente, con una buena cultura organizacional, se logra comunicar la identidad intrínseca de la misma, con la que cada trabajador se identifiquen y defiendan a la organización por sobre otras, que consecuentemente influirá en que desarrollen adecuadamente sus actividades con mayor productividad y de manera más eficiente, afectando positivamente a la empresa.

Otro factor favorable de la cultura organizacional, es que genera en el colaborador, dar lo mejor de sí, comprometiéndose con la empresa, no sólo con el fin de obtener un beneficio propio, sino que este se refleje para la empresa con sus acciones resultados favorables de la empresa en el mercado, en pocas

⁵Luna Rodriguez, R., & Pezo Paredes, A. (2010). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: CAB, Ciencia y Tecnologías .

⁶Rodríguez, E. (2009). *Metodología de la Investigación*. Tabasco: Univerisdad Juárez Autónoma de Tabasco.

palabras hacer que cada persona disfrute de su trabajo, que consecuentemente generará en ellos, brindar lo mejor de cada uno.

Como aspecto final, se determina que la estabilidad del sistema social, forma parte esencial del eslabón para que la organización genere entre sus trabajadores un cambio de cultura para bien, por ello, los altos ejecutivos deberán generar buenas relaciones para con los empleados, y entre ellos mismos, educar al personal sobre las creencias y hábitos de cada uno sin que esto afecte a las actividades a desarrollarse dentro de la empresa es esencial, ya que se podrá crear un clima laboral en beneficio de la empresa y de todos sus involucrados, con el fin de conseguir posteriormente objetivos similares de lograr.

Factores y elementos de influencia en la cultura organizacional

Según (Méndez, 2011, pág. 54)⁷, “La teoría administrativa identifica premisas claras sobre conceptos que tienen los responsables de la organización acerca del hombre en su organización”.

Conforme a lo mencionado por Méndez (2011), Se argumenta sobre el tejido cultural, al reconocimiento de ciertos parámetros con los cuáles se logre generar influencia entre los empleados sobre la cultura organizacional, entre los parámetros que la componen se mencionan los siguientes:

⁷Méndez, C. E. (2011). *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del rosario.

Figura 1 Parámetros influyentes en la administración

El paradigma:	<ul style="list-style-type: none">• Lo que la organización está a punto de hacer, lo que hace, su misión, sus valores.
Sistemas de control:	<ul style="list-style-type: none">• Los procesos para monitorear lo que está sucediendo. Culturas de rol tendrían enormes libros de reglas. Habría más confianza en el individualismo que en una cultura de alimentación.
Las estructuras organizativas:	<ul style="list-style-type: none">• las líneas jerárquicas y la forma en que el trabajo fluye a través de la empresa.
Las estructuras de poder:	<ul style="list-style-type: none">• ¿Quién toma las decisiones, qué tan ampliamente propagado es el poder, y en lo que se basa el poder?
Símbolos:	<ul style="list-style-type: none">• Estos no solo incluyen los logotipos y diseños organizacionales, sino que también se extienden a los símbolos de poder, tales como plazas de aparcamiento y accesos ejecutivos.
Rituales y rutinas:	<ul style="list-style-type: none">• reuniones de gestión, informes de mesa y así sucesivamente pueden ser más habituales de lo necesario.
Historias y mitos:	<ul style="list-style-type: none">• construir sobre la gente y los acontecimientos, y transmitir un mensaje acerca de lo que se valora dentro de la organización.

Fuente: (Méndez, 2011)

Los parámetros mencionados, pueden ser superpuestos. Cada parámetro tiende a verse afectado a sistemas que permitan controlarlos, donde se desarrollan rituales similares dan lugar historias donde no siempre son verídicas. Entre los motivos fundamentales que permiten que una cultura crezca dentro de las empresas, principalmente es debido a factores externos para modificarlos y así lograr la integración dentro de la empresa. El ajuste exterior hace referencia a la evolución con la que se puede dar lugar el desarrollo de la cultura, esto se fundamenta principalmente porque la empresa necesita sobrevivir y prosperar.

Cuando se identifica que una cultura tiene gran validez, se puede decir, tiene la capacidad para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, donde la integración interna permite buscar modelos sociales pertinentes. Las tareas organizativas adquiridas a través de la socialización en áreas laborales. El entorno de trabajo permite el fortalecimiento de una cultura sostenible día a día, donde se motiva a los trabajadores a poner en práctica sus valores culturales.

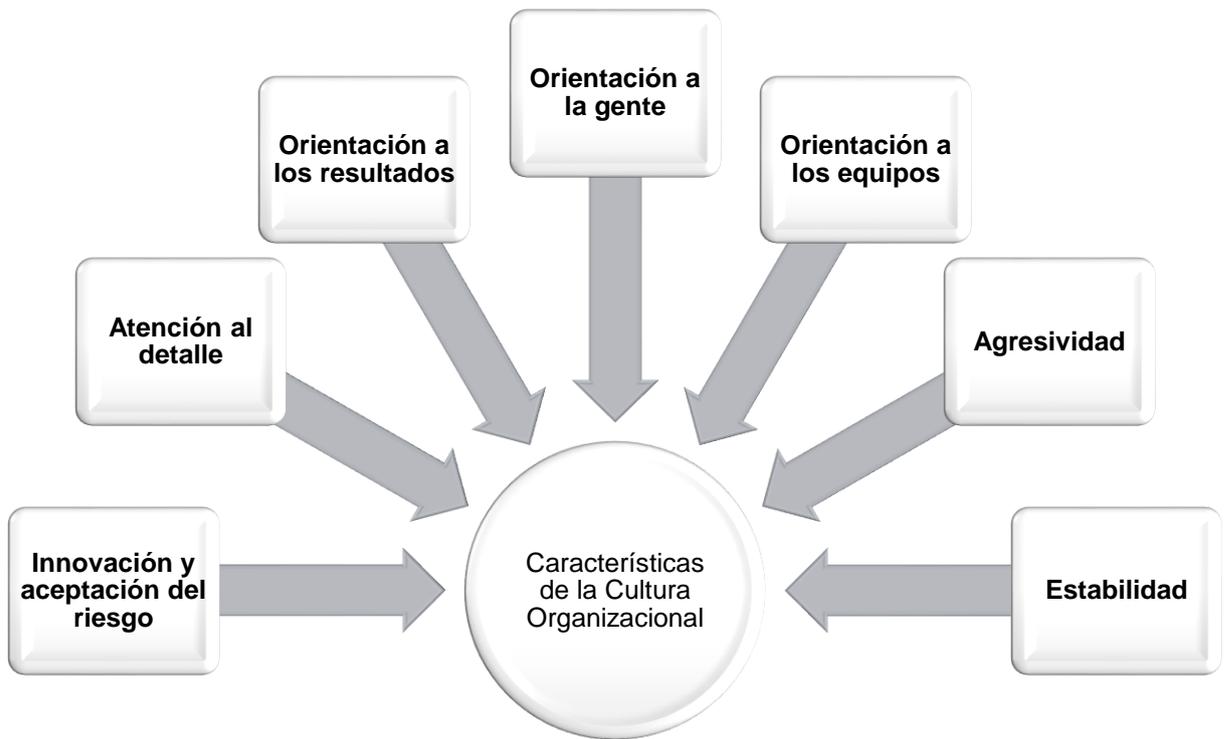
La cultura organizacional se compone de varios factores, y estos son:

- Medio externo
- Industria
- La dimensión de la fuerza laboral de la empresa.
- Implementos tecnológicos empleados en la organización.
- Antecedente de la organización.

Dimensiones de la Cultura Organizacional

Según Robbins(2010), “La cultura organizacional cuenta con siete características y estas son”:

Figura 2 Características de la Cultura



Fuente: (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2010)⁸

- **Innovación y aceptación del riesgo:** Hace referencia al nivel al que se obtiene estimular a los trabajadores de una empresa, logrando a que desarrollen sus dotes de creatividad y los compartan, con el fin de considerar futuros proyectos gracias a esta característica.
- **Atención al detalle:** Como su nombre lo dice, se capacita al colaborador, a que debe centrarse en brindar detalles mínimos que no incurran en grandes gastos, detalles direccionados a los clientes, quienes valoran mucho más pequeños aspectos, con esto se logra cuidar a los clientes. En fin, la atención al cliente, se fundamenta en la forma de como los empleados llegan al cliente, generándoles valor como actores principales para que una empresa se mantenga.

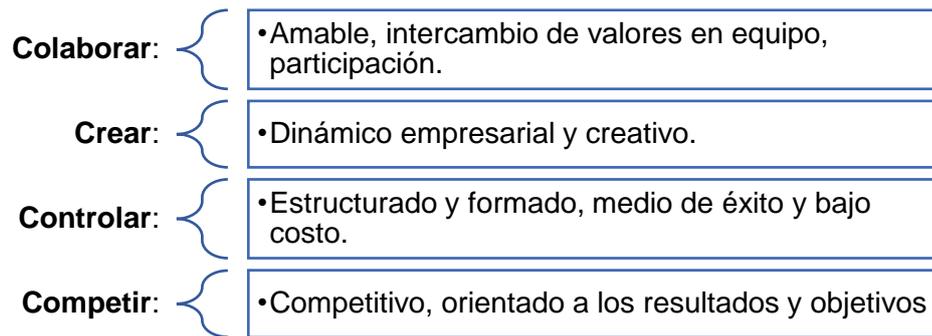
⁸Cameron, K., Quinn, R., Degraff, J., & Thakor, A. (2010). *Competing Values Framework*. Recuperado el 02 de 04 de 2014, de <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/Competing-Values-Leadership-Excerpt.pdf>

- **Orientación a los resultados:** Esta característica se direcciona, netamente en la obtención de metas, independientemente de cómo se logren o se esperan alcanzar, el fin es lograr resultados favorables para la organización.
- **Orientación a la gente:** Se basa en considerar durante la toma de decisiones, que estas no afecten de ninguna manera a las actividades, ni estadía del personal dentro de la empresa.
- **Orientación a los equipos:** Esta característica se enfoca netamente, a la asignación de actividades de manera congruente, tomando en consideración que además de contar con el recurso humano, se debe considerar el recurso tecnológico, y hacer uso de ambos para no sobrecargar el trabajo en un reducido grupo de trabajadores.
- **Agresividad:** Esta característica toma en consideración y hace referencia, ha como los trabajadores realizan sus actividades con esfuerzo, con el fin de volverse más competitivos en el mercado, lo influye a que en sus actividades se las realice eficientemente y no solo que incurra en menos esfuerzo.
- **Estabilidad:** La estabilidad está relacionada con las tareas a ejecutarse mejorando continuamente la situación de la organización, estando igualmente equiparadas con el logro de estabilidad por parte porparte de trabajadores, donde las actividades a ejecutarse se den en el momento preciso.

Tipos básicos de la cultura organizacional

Conforme a investigaciones desarrolladas años anteriores por parte de Kim Cameron, Robert Quinn, Jeff Degraff&AnjanThakor(2010), se identificaron cuatro tipos esenciales sobre la cultura organizacional y estos son los mencionados a continuación:

Figura3 Tipos básicos de la cultura organizacional



Fuente: (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2010)

Es importante acotar, que no se debe considerar que una cultura es más eficiente que las demás, el éxito de cada una radica en cómo la organización trata de inculcarla a su personal de trabajo y todos en general, ya que cada empresa establece una cultura organizacional con el fin de lograr sus metas comerciales, de esta manera se puede lograr influenciar este cambio de cultura donde están intrínsecos los hábitos, creencias de manera positiva, acotando al grupo de trabajadores los beneficios a obtenerse no solo para la empresa sino para todos los que las integran, es importante además acotar que influye como se mencionó anteriormente, el generar un entorno agradable en torno a las actividades que desarrollan los empleados de la misma.

Entre los principales inconvenientes con los que se pueden topar un par de empresas que desean unificarse, radica en la cultura organizacional con la que cada una ha venido desarrollándose en el mercado, ya que no pueden ser compatibles, o están muy alejadas de ser iguales, lo cual es importante que se considere antes de llevar a cabo la unificación. Muchas empresas buscando obtener mejores resultados comerciales, se unifican con otras con el pensamiento de que todo será fácil, sin embargo la no concordancia de ambas culturas genera problemas entre los colaboradores, donde se pierda la identidad, la comunicación se vuelve escasa, dando lugar a que aparezcan conflictos por el ego de ambos grupos en defensa de su postura inculcada.

Para esto, entre las alternativas con las que se puede contrarrestar estos problemas de choques de identidad, es el liderazgo cultural, y esto debe ser emprendido por ambos líderes de cada empresa, donde puedan conversar teniendo en claro la forma y cultura de como desarrollaban sus actividades

anteriormente, pudiendo así llegar a un consenso, generando parámetros bajo los cuáles se dará lugar a una nueva cultura organizacional. Para alcanzar esto, debe tomarse mucho en consideración los factores que intervienen y su posterior mantenimiento.

- **Dentro de la innovación cultural intervienen:**

- Desarrollar una nueva cultura: Establecer los parámetros con los cuáles se trabajaba anteriormente en las respectivas empresas, para luego determinar hábitos congruentes en beneficio de ambos trabajadores.
- Modificar la cultura: Se logra al disminuir progresivamente actitudes anteriores, generando guías de actuación diferentes con lo que logra sustituir de los antiguos hábitos.

- **Mantenimiento cultural incluye:**

- Integración de la nueva cultura: Se debe considerar tanto las antiguas culturas de cada empresa, para así dar paso al desarrollo de una cultura nueva.
- Uniendo una nueva cultura: Fundar, aseverar y mantener una nueva cultura.

Espacios de estudio para la Comunicación Organizacional

Existen diferentes ámbitos para llevar a cabo la investigación en el entorno comunicativo organizacional, por ello, con el fin de hacerlos más entendibles, se procede a detallar las cinco áreas que conforman la comunicación en las actividades dentro de una organización:

Figura4 Áreas de la comunicación organizacional



Fuente: (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2010)

Con relación al tema de investigación tratado, se procede a describir la relación existente entre la cultura organizacional y la comunicación organizacional, consecuentemente se procede a detallar cada concepto de forma minuciosa a continuación.

La comunicación y la cultura organizacional

Para Gámez (2010, pág. 8):⁹

La comunicación y la cultura organizacional son tópicos de gran relevancia que en la década de los 80's experimentan un boom en Estados Unidos y que posteriormente llegan a México como grandes campos del conocimiento, que permiten a la luz de la teoría analizar qué ocurre en las organizaciones.

En base a lo expuesto por Gámez (2010), el término cultura organizacional comprende la percepción, el pensamiento, los valores así como los rituales con los que las personas se desarrollan en una sociedad. Hay que acotar que

⁹Gámez, R. (2010). *Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas*. México: Pearson.

dentro de una empresa, no se puede encontrar apenas una cultura organizacional, así como se pueden identificar varias subculturas diversas y únicas, ya que pueden darse conforme internamente en la empresa tomando como referencia la información demográfica de los colaboradores tales como etnia, raza, género, preferencia sexual, así como la propia organización.

Calificar cada cultura identificada en una organización, ha permitido que se puedan enfocar solo a la forma en cómo se logra difundir la información entre los trabajadores, así como considera que equipos deben emplearse para hacerlo. Si lo que se desea es conocer un poco más a profundidad a la organización y su cultura, se recomienda tomar en consideración lo siguiente:

- Las expresiones que emplean los trabajadores para comunicarse día a día entre todos, además de considerar documentación formal y comunicación empresarial. Teniendo así la oportunidad desarrollar otras áreas con lo cual se empleen términos técnicos así como la jerga, argot, entre otros.
- Las vivencias que las personas comparten acerca de experiencias. Las anécdotas acerca de experiencias pasadas satisfactorias o no, puede ayudar a que se tomen ejemplo o se eviten aspectos negativos en el desarrollo de la comunicación organizativa.
- La forma en que el espacio físico de trabajo se organiza. Por ejemplo, el simple arreglo de espacio de oficina puede proporcionar pistas sobre la forma de poder y jerarquía que se construye en la organización.

Indicadores comunicativos

Hasta la actualidad se han identificado diversos tipos de comunicación que apoyan el nacimiento de una cultura organizacional, tales como los que se mencionan a continuación:

- Historias: Generan una guía de comportamiento, para que sea seguido por los trabajadores, dando pautas sobre la manera adecuada de actuación en diversas circunstancias, permitiendo a la vez identificar que

comportamiento se debe evitar. Es aceptable compartir historias sobre la línea de tiempo de la empresa, argumentando lo dicho a través de frases antiguas, por ejemplo (La organización pasó el peor desastre económico del Ecuador, sin embargo se logró recuperar gracias al apoyo de los trabajadores que lograron alzar a la empresa debido a la satisfacción que habían conseguido mientras trabajaban ahí).

- Ritos, celebraciones y comunicación, se da al momento de que un trabajador es relevado de su cargo a uno superior, dando lugar a la generación de nuevas historias que se podrán combinar con otras para crear una sola anécdota.
- Ritos que integren: Hace surgir ese sentimiento de gran afinidad por la empresa, hasta el punto de querer defenderla por sobre todo.
- Comentarios reflexivos permiten explicar, justificar a la vez hacer críticas de los actos realizados, es decir que cada trabajador deberá asumir su responsabilidad sobre las actitudes desarrolladas, esto con el fin de lograr alcanzar las metas propuestas.

Métodos de componentes principales

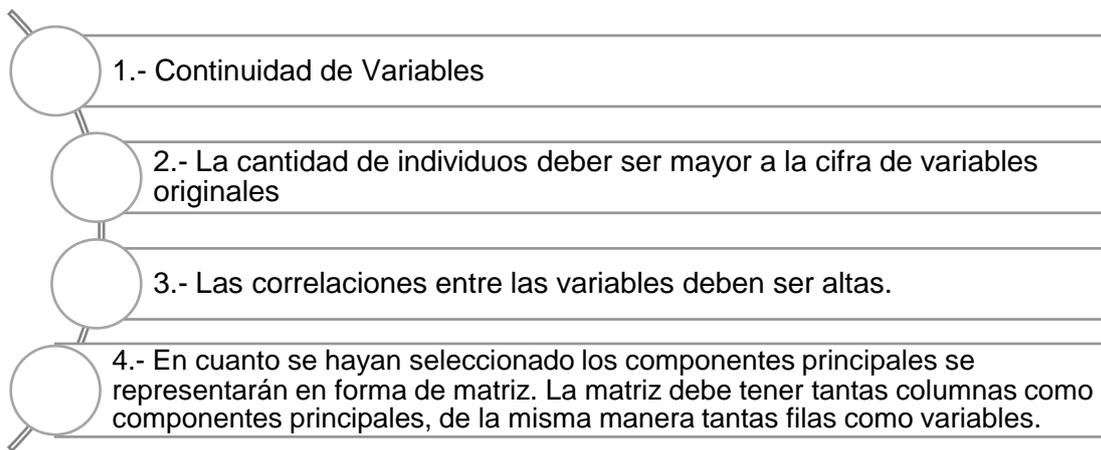
Para los investigadores (Ato, López, Velandrino, & Sánchez, 2009),¹⁰ “Existen diversos métodos para la extracción de componentes principales, entre ellos el método diagonal de factorización, la factorización centroide, el método de componentes principales, el método de eje principales, la factorización de máxima verosimilitud”. En base a lo que exponen los autores, esta técnica permite identificar a manera de síntesis cualquier dato, con el objetivo de poder disminuir las variables que giran en torno a aquella información. Por lo tanto, la finalidad de esta técnica es lograr de todo, un amplio compendio de información, tomar solo lo más relevante para luego en base a aquellas variables obtener algo principal que pueda servir de guía.

¹⁰Ato, M., López, J., Velandrino, A., & Sánchez, J. (2009). *Estadística avanzada con el paquete systat*. Murcia: Universidad de Murcia.

Se acota que cada variable identificada debido a la reducción de una amplia información, se puede obtener variables correlacionadas de manera lineal, que deberán ordenarse conforme el porcentaje de varianza explicada. El estudio de este método, se ejecuta dentro del área de cada variable de manera dual, en pocas palabras el estudio de un compendio de personas y el compendio de variables que corresponden a dos maneras diversas y complementarias unas a otras. Lo que se genera de este estudio, es una fácil interpretación sobre los resultados obtenidos, debido a que consideran aspectos tales como el lugar de cada punto dentro del parámetro correspondiente.

Por lo tanto, si lo que se desea es aplicar este método, se deberá tomar en cuenta los siguientes requisitos:

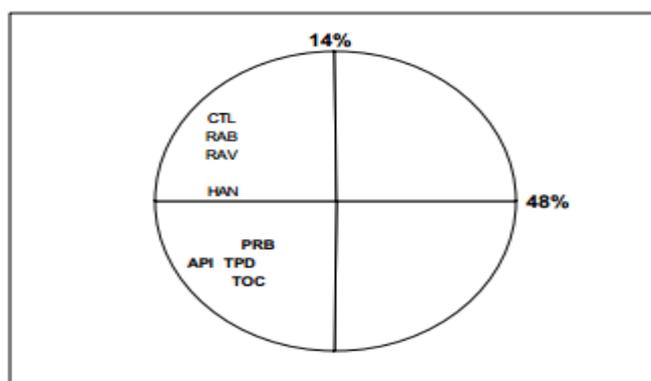
Figura5 Requisitos de los métodos de componentes principales

- 
- 1.- Continuidad de Variables
 - 2.- La cantidad de individuos deber ser mayor a la cifra de variables originales
 - 3.- Las correlaciones entre las variables deben ser altas.
 - 4.- En cuanto se hayan seleccionado los componentes principales se representarán en forma de matriz. La matriz debe tener tantas columnas como componentes principales, de la misma manera tantas filas como variables.

Fuente: (Ato, López, Velandrino, & Sánchez, 2009)

Figura 6 Ejemplo de Método de Componentes principales.

RAV	1,00								
HAN	0,53	1,00							
RAB	0,61	0,40	1,00						
CTL	0,56	0,42	0,61	1,00					
PRB	0,41	0,33	0,28	0,16	1,00				
API	0,46	0,45	0,36	0,43	0,43	1,00			
TOC	0,30	0,31	0,24	0,29	0,25	0,56	1,00		
TPD	0,25	0,36	0,40	0,35	0,33	0,62	0,38	1,00	



Fuente: (Guisande, Barreiro, Maneiro, Riveriro, & Vergara, 2010)¹¹

Gestión de cambio

Para (Brojt, 2010, pág. 130)¹², “La gestión de cambio en el marco de un proyecto: Es un conjunto de actividades estructurales, destinadas a dar cobertura a los aspectos vinculados con la gente cuya consideración contribuye al éxito en forma significativa”.

Referenciando lo mencionado por Brojt(2010), la gestión de cambio está arraigada a una serie de acciones con lo cual se puede lograr desarrollar de mejor manera un trabajo, esto en base a una guía de plan de trabajo, donde se detallará cada cosa por hacer, así como los respectivos procedimientos para evitar fallos, algo importante de acotar además, es que para la gestión de cambio se deben considerar los instrumentos adecuados para obtener los resultados de éxito.

La gestión de cambio permite contribuir con los siguientes enunciados:

¹¹Guisande, C., Barreiro, A., Maneiro, I., Riveriro, I., & Vergara, A. (2010). *Tratamiento de Datos*. Madrid: Díaz de Santos.

¹²Brojt, D. (2010). *Project Management*. Buenos Aires: Granica.

- **Desarrollar una perspectiva positiva:** Con valor de cambio para los interesados en mejorar.
- **Asegurar el alistamiento:** Con el fin de preparar a la empresa para poner en marcha el cambio.

Algo importante de acotar, que aquellos instrumentos para desarrollar la gestión de cambio para las actividades dentro de las empresas son los que se mencionan a continuación:

- **Plan de comunicación:** Este se direcciona con el objetivo de influenciar en todos los interesados una visión positiva de los proyectos a ejecutarse. Luego del diseño, y ejecución se puede tener respuestas de preguntas tales como:
 - ¿De qué manera generar influencia en las personas para que no rechacen el cambio o evitar su resistencia?
 - ¿De qué manera influenciar en las personas para que contribuyan y se comprometan fielmente con el cambio?
 - ¿De qué manera se puede generar una postura positiva de las personas luego de verse afectadas por el cambio dado, asegurando además la evolución continua del mismo?
- **Plan de desempeño:** Estaparte corrobora que la empresa esté lista para antes de darse el cambio propuesto. Sin embargo se debe asegurar, que las actividades a desarrollarse no sean interrumpidas.

1.5.2. Marco Conceptual

Comportamiento: Según (Moreno, 2010, pág. 7), “Es el conjunto de conductas y las características de esas conductas, con las que un individuo o un grupo de determinados establecen relaciones consigo mismos, con su entorno o contextos físicos y con su entorno humano, más o menos inmediatos”.

Cultura:(Franch, 2010, pág. 134):¹³

Es el conjunto de ideas, hábitos y actividades, de carácter técnico, económico, social, espiritual y lingüístico, creado por la sociedad,

¹³Franch, J. (2010). *Arqueología antropológica*. Madrid: AKAL.

que se transmite de generación en generación por medio de la tradición, al mismo tiempo que el producto de una tremenda fuerza innovadora.

Diseño de procesos: Para (Muñoz, 201, pág. 277), “El diseño de un proceso parte del conocimiento del fin que se desea conseguir y de la elección y ordenación de las actividades necesarias para ello”.

Influencia: Este término hace referencia a los efectos que algo ejerce sobre otra cosa, en el caso de las personas, la influencia, es aquella que hace cambiar o modificar el pensamiento y comportamiento de una persona a causa de otra.

Innovación: Para (Sánchez, 2013),¹⁴ “La innovación de una actividad compleja y sumamente arriesgada, en la que influyen factores internos o propios de la organización a externos o asociados con el entorno”.

Organización:(Ardila, 2010), “Es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales, para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente”.

Valores: Para (Franch, 2010), “Son características de la acción humana”.

1.5.3. Marco legal

1.5.4. Fundamento legal

Dentro del presente fundamento legal, se procede a adjuntar las condiciones que el Organismo responsable de evaluar y velar por los procedimientos que se dan en instituciones de salud del Ecuador es decir el Ministerio de Salud del Ecuador, establece:

Atribuciones y Responsabilidades:

- a. Desarrollar y proponer la política nacional de salud, el plan nacional estratégico de salud y el plan de sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud, con los insumos y lineamientos estratégicos de la Coordinación General de Desarrollo Estratégico;

¹⁴Sánchez, M. (2013). *El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público*. Coruña: Nebto.

- b. Conducir y coordinar la formulación de insumos para la elaboración de proyectos de leyes, políticas públicas, reglamentos y otros instrumentos legales para el desarrollo, gestión y organización del Sistema Nacional de Salud;
- c. Desarrollar, proponer, revisar y actualizar los objetivos estratégicos para el Sistema Nacional de Salud;
- d. Desarrollar, proponer, revisar y actualizar el modelo de atención, acorde a los objetivos estratégicos para el Sistema Nacional de Salud;
- e. Desarrollar las políticas que las autoridades nacionales dispongan, a partir de los ejes estratégicos que se definan como prioritarios, que serán elaboradas como propuestas desde las instancias respectivas del Ministerio de Salud Pública.
- f. Incorporar el enfoque por ciclos de vida, en todas las políticas, planes y modelos en el proceso de atención integral en salud;
- g. Incorporar los temas de salud mental, salud ambiental, genética, derechos humanos, bioética y otros temas prioritarios, en las políticas, modelos y planes desarrollados, en el ámbito de su competencia;
- h. Desarrollar, proponer, revisar y actualizar el conjunto de prestaciones para el Sistema Nacional de Salud, con los insumos y lineamientos estratégicos de la Coordinación General de Desarrollo Estratégico;
- i. Desarrollar, proponer y actualizar el Tarifario Único de Prestaciones de servicios de salud del Sistema Nacional de Salud, con los insumos y lineamientos estratégicos de la Coordinación General de Desarrollo Estratégico;
- j. Desarrollar, proponer, revisar y actualizar el Modelo de Garantía de Calidad de la provisión de servicios para el Sistema Nacional de Salud, con sus respectivos estándares e indicadores;
- k. Definir los lineamientos prioritarios para la investigación en salud;
- l. Desarrollar y proponer las estrategias para abordar las condiciones de salud relacionadas a las enfermedades raras, catastróficas y otras especiales de la población, con los insumos y lineamientos estratégicos de la Coordinación General de Desarrollo Estratégico;
- m. Desarrollar, proponer, revisar y actualizar modelos, planes y demás herramientas para garantizar el efectivo funcionamiento del Sistema Nacional de Salud;

n. Formular y proponer el modelo de financiamiento y asignación de recursos del Sistema Nacional de Salud, así como los lineamientos para la regulación de las compañías de seguros y medicina prepagada, y los rangos tarifarios para la prestación de servicios;

o. Generar los lineamientos de evaluación de la consolidación del Sistema Nacional de Salud;

Planificación del Talento Humano del Sector Salud

a. Estudios comparativos relacionados con las mejores prácticas nacionales e internacionales de estándares de gestión del talento humano del sector salud;

b. Informe de consolidación y análisis de propuestas e innovaciones de las distintas instancias del Ministerio de Salud Pública y los actores del Sistema Nacional de Salud, enfocados al Talento Humano.

c. Estrategias para reducir la brecha entre la oferta y la demanda de profesionales de la salud para el corto, mediano y largo plazo.

d. Propuestas de distribución equitativa del talento humano de salud en todo el país, buscando la adecuación entre oferta y demanda en el territorio nacional, entre lo urbano, urbano marginal y rural, y todos los niveles de atención de salud en el país;

f. Insumos para el diseño de sistemas que permitan el monitoreo y evaluación del grado de implementación de las normas generadas.

e. Indicadores de gestión, resultados e impacto, sobre las normas de talento humano a nivel del sector salud;

f. Marco regulatorio para el desarrollo e implementación de la carrera sanitaria para el Sistema Nacional de Salud y la política de talento humano de salud.

Formulación de Normas de Talento Humano

a. Proyectos de leyes, reglamentos generales y otros instrumentos legales para la carrera sanitaria para el Sistema Nacional de Salud;

b. Normas y políticas para la planificación, gestión, formación, desarrollo, evaluación y retención del talento humano de la salud;

- c. Normativas, políticas internas y otros instrumentos legales para la certificación y acreditación de los profesionales de la salud;
- d. Propuesta de normativas, políticas internas y otros instrumentos legales para el proceso de registro de títulos de los profesionales de la salud, certificaciones de los mismos y autenticación de firmas de los profesionales registrados;
- e. Propuestas de normativas relacionadas con estándares del talento humano en Salud;
- f. Insumos para a la Dirección Nacional de Políticas y Modelamiento del Sistema Nacional de Salud que retroalimenten el desarrollo y actualización de los modelos y otras herramientas para el direccionamiento estratégico del Sistema Nacional de Salud;
- g. Planes y lineamientos para la socialización, comunicación y difusión de las normas, manuales, protocolos, guías y otras normativas generadas, relacionadas al talento humano del sector salud.

Formación y Desarrollo del Talento Humano del Sector Salud

- a. Informes de investigaciones sobre los estándares óptimos para los perfiles del talento humano de la Salud;
- b. Estrategias y propuestas de vinculación con instancias académicas internacionales para programas de capacitación, entrenamiento, formación y evaluación de los profesionales de la salud, e informes de implementación;
- c. Propuestas para la innovación al pensum de estudio de los profesionales de la salud, acorde a la demanda de la sociedad y necesidades del Sistema Nacional de Salud, e informes de implementación;
- d. Mecanismos de implementación de los programas de cuarto nivel de los profesionales de la salud, en coordinación con la entidad rectora del estado y las distintas entidades formadoras;
- e. Mallas curriculares para la formación y desarrollo de los profesionales de la salud adaptadas a las necesidades nacionales;
- f. Acuerdos y convenios con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales relacionados al desarrollo de profesionales de la salud.

1.6. Formulación de la hipótesis y variables

1.6.1. Hipótesis general y particular

Hipótesis general

H₀: Si se determina la determinala relación existente entre Cultura Organizacional e innovación en el Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil se contribuirá al comportamiento innovador de la institución.

H₁: Si no se determina la relación existente entre Cultura Organizacional e innovación en el Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil no se contribuirá al comportamiento innovador de la institución.

Hipótesis particulares

Tabla 1 Hipótesis particulares

Hipótesis particulares		
Hipótesis particulares 1	Variable independiente 1	Variable independiente 2
La ausencia de misión, visión y valores claramente definidos y concordantes con el Hospital General II de Libertad hacen que el personal muestre un escaso compromiso con los objetivos estratégicos que persigue la organización	Ausencia de misión, visión y valores claramente definidos y concordantes	Establecimiento de misión, visión y valores para generar mayor compromiso por parte del personal en base a los objetivos estratégicos
La falta de aceptación e implementación de la misión, visión y valores por parte de alta Dirección del Hospital General II de Libertad	Falta de aceptación e implementación de la misión, visión y valores	Inadecuada gestión por parte de la alta dirección
La ausencia de un manual de funciones, código de ética y reglamento interno genera desorientación al personal en la realización de sus funciones	Ausencia de un manual de funciones, código de ética y reglamento interno	Manual de funciones sobre el código, ética y reglamento interno
Cuáles son los factores que estimulan o inhiben el establecimiento de la Cultura Organizacional y la promoción del comportamiento innovador en el Hospital General II de Libertad	Factores que estimulan o inhiben el establecimiento de la Cultura Organizacional y la promoción del comportamiento innovador	La cultura organizacional influenciada por factores diversos
La implementación de la Cultura organizacional generaría confianza y diálogo dentro de los equipos de trabajo, lo que derivaría en la propuesta de nuevas ideas que sean de beneficio para el Hospital General II de Libertad	Implementación de la Cultura organizacional generaría confianza y diálogo	Beneficios varios de la implementación de una cultura organizacional

Elaborado por: El autor

1.6.2. Variables

Variable independiente: La cultura organizacional en el Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil.

Variable dependiente: Comportamiento innovador en el personal del Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil.

1.6.3. Operacionalización de las variables

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización. (Alabarty Portuondo, 2003, p.15)¹⁵

Innovación

Capacidad estratégica de la organización para estructurarse en red y generar continuamente buenas ideas, convertirlas en productos o servicios con éxito comercial o ponerlas en prácticas en procesos comerciales o gerenciales para garantizar la competitividad de la misma. (Alabart, 2015 adaptado de Guía de Innovación)¹⁶

Definición operacional.

La variable comunicación organizacional está conformada por 3 dimensiones, 6 subdimensiones y 28 indicadores.

Primera dimensión: Liderazgo transformacional, promueve a que las organizaciones se sometan a una gestión de cambio acorde a los objetivos organizacionales. Sus subdimensiones son:

Primera subdimensión: Aprendizaje continuo: Basada en el constante trabajo para la mejora del talento.

Indicador:

¹⁵Albarracín y Domingo García Pérez de Lema Artículo de Cultura Organizacional y rendimiento de las Mi pymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico de Cali, Colombia

¹⁶Albarracín y Domingo García Pérez de Lema Artículo de Cultura Organizacional y rendimiento de las Mi pymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico de Cali, Colombia

- Capacidad de desaprendizaje.
- Capacidad para instaurar el aprendizaje continuo como valor dentro de la organización.
- Conciencia del directivo del aprendizaje como clave en la ventaja competitiva de la empresa.

Segunda subdimensión: Gestión del cambio: Basada en las estrategias a adoptarse para hacer la reestructuración oportuna.

Indicador:

- Conocimiento de lo que se ha de cambiar.
- Disposición para asignar los recursos
- Capacidad de liderar y ejecutar el proceso de cambio.
- Compromiso público y privado con el cambio.
- Visionario del desarrollo y el crecimiento de la empresa.
- Coach del equipo de innovación
- Disposición a asumir desafíos.
- Capacidad de llevar a cabo el proceso de gestión de la innovación.

Segunda dimensión: Comportamiento grupal, ajustada a las aptitudes tomadas por los empleados en el entorno de trabajo. Sus subdimensiones son:

Primera subdimensión: Comportamiento de los grupos ante el entorno:

Indicador:

- Actitud ante el mercado, la competencia, los clientes, los proveedores, grupos políticos, grupos financieros Capacidad para instaurar el aprendizaje continuo como valor dentro de la organización.

Segunda subdimensión: Comportamiento de los grupos ante el cambio: La manera en la que el equipo de trabajo actúa frente a sus condiciones de cambio.

Indicador:

- Comprensión de la necesidad del cambio.
- Capacidad de llevar a cabo el cambio
- Capacidad de admitir fracasos.

Tercera subdimensión: Comportamiento de los grupos ante el aprendizaje organizacional: Reacciones que existe por parte del personal acorde a los nuevos procesos de capacitación.

Indicador:

- Actitud colaboradora de los diferentes grupos de la empresa.
- Capacidad de diálogo
- Confianza para expresar criterios

Cuarta subdimensión: Comportamiento de los grupos ante la innovación: Las formas o aptitudes que adoptan los empleados ante la innovación a la mejora de las actividades organizacionales.

Indicador:

- Apertura a nuevos modelos mentales
- Apertura a nuevas ideas
- Confianza y diálogo dentro del equipo de trabajo

Tercera Dimensión: Resultado de innovación, Detalle de los logros obtenidos con la gestión del cambio. Sus subdimensiones son:

Primera subdimensión: Innovación en productos: Calidad en la gestión del desarrollo del bien o servicio que se comercializa.

Indicador:

- Nuevos productos, Incremento de las ventas.
- Reducciones de costes de recursos por producto o servicio.

Segunda subdimensión: Innovación en procesos: Reingeniería en el flujo de los procesos en los que están inmersas las actividades empresariales.

Indicador:

- Nuevos o rediseñados procesos o servicios.
- Reducciones de tiempo en los procesos de comercialización.
- Incorporación de nuevas tecnologías, o rediseño de estas.

Tercera subdimensión: Innovación en organización: Base de la cultura organizacional y del ambiente de trabajo en el que existe el desarrollo.

Indicador:

- Cambios en la organización y administración del proceso productivo, o de servicios.
- Implementación de nuevas orientaciones estratégicas, o cambios parciales en las existentes.

Cuarta subdimensión: Resultados totales: Frutos obtenidos con la aplicación de las estrategias de cultura y cambio organizacional.

Indicador:

- Satisfacción del cliente con las actividades de innovación.
- Satisfacción de los directivos. (Ver anexo 1)

1.7. Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1. Tipo de diseño, estudio y enfoque de investigación

Se parte de una metodología de investigación científica, que en base a lo expuesto por Tamayo (2010) dice que consiste en:

Cuando se va a resolver un problema en forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Conviene anotar que los tipos de investigación difícilmente se presentan puros; generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación.

Debido a que se desea tener una perspectiva mucho más amplia de la cultura de la cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador, la investigación científica permitirá tener un concepto amplio sobre el tema principal tratado según lo expuesto por Tamayo (2010), sin embargo se considerarán a emplear otros tipos de investigaciones que permitirán recabar más datos de interés, por lo tanto se establecen los siguientes tipos de estudios para obtener la información de interés:

Investigación Correlacional

El investigador Naghi(2010, pág. 93) acota, “La investigación que se plantea utilizar es con un enfoque mixto, tanto correlacional y explicativa, ya que con la investigación correlacional se tratara de explicar el grado de relación de dos variables, es decir que tan dependiente puede ser este grado de relación a fin de que se explique la otra variable”.

Este tipo de investigación según Naghi(2010), permitirá conocer cuál es la relación existente entre la cultura organizacional y el comportamiento innovador, en este caso tomando como referencia a los trabajadores del Hospital General II de Libertad, tanto a los medios mando, empleados y directivos del mismo.

Correlación canónica

Donde se realiza el análisis multivariante, buscando las relaciones que pueda haber en los dos grupos de variables, así como la validez de las mismas. En esta correlación se predice la variable dependiente a partir de la variable independiente.

Investigación descriptiva

Según explica Naghi, (2010), "Es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas".

Esta forma de estudio permite conforme a lo que Naghi(2010) menciona, tener un conocimiento amplio sobre un tema en general, el cual se logra indagando desde diversas fuentes, con el fin de tener conocimientos más que básicos, permitiendo al investigador, disponer de un universo de información que le permita comprender y defender lo estudiado. En este caso, este tipo de investigación, permitirá conocer a mayor profundidad todo lo que abarca la cultura organizacional, y como esta logra influenciar en el comportamiento innovador de los empleados del Hospital General II de Libertad.

1.7.2. Método de investigación

El método deductivo Según Rodríguez (2009, pág. 29), "Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares".

Conforme a lo expresado por Rodríguez (2009), este método de investigación permite obtener teoremas universales sobre un aspecto en general, en este caso, se podrá conocer todo lo que abarca la cultura organizacional y como esta es aplicada en organizaciones a nivel mundial, permitiendo así a través de esos estudios conocer cómo ha influenciado en los trabajadores de estas empresas, para luego poder relacionar este tema con el estudio desarrollado en el Hospital General II de Libertad, y como este influye en el comportamiento innovador de los involucrados que conforman esta entidad.

1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información

Se procede a tomar en consideración como técnica de investigación a la encuesta en base a lo que comparte Traugott, (2011, pág. 41) que dice, “La técnica más popular para recabar datos primarios es la investigación por encuestas, en la cual un investigador interactúa con las personas para obtener hechos, opiniones y actitudes sobre un tema específico”, mientras que como instrumento de investigación para este caso, el cuestionario es el indicado, puesto que se elabora con preguntas cerradas de opciones múltiples donde los participantes, en este caso los directivos y trabajadores del Hospital General II de Libertad podrán seleccionar las opciones diversas planteadas en el instrumento.

1.7.4. Tratamiento de la información

Población y Muestra

Desde la perspectiva de (Torres, 2011, pág. 164) “la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.”

Referenciando lo compartido por Torres (2011), la población es el total de individuos expuestos para poder aplicar las técnicas e instrumentos de investigación respectivos, en este caso como población se considerará a los directivos de mandos medios y empleados que son un total de 229 del Hospital General II de Libertad, para proceder a realizar las respectivas encuestas, que

permitan identificar el grado de cultura organizacional y cómo influye esto en el comportamiento innovador en los empleados de esta casa de salud.

Empleados:199

Directivos y mandos medios:30

Muestra:

En base a lo que expone Álvarez (2010, pág. 222) “Una muestra estadística es un subconjunto de la población la cual es seleccionada de acuerdo al método de investigación que se efectuó”.

Por lo tanto tomando en cuenta el concepto de muestra de Álvarez (2010), es aquella parte representativa que se toma de la población, esto gracias a la aplicación de una formula, que dependiendo del número de personas se debe aplicar, para así tener un número específico de participantes a considerar en la obtención de información.

En este caso la formula a aplicar es la siguiente, recalcando que se estima un margen de probabilidad del 95%, y un margen de error de 0.5%.

$$n = \frac{Z^2(p)(q)N}{e^2(N-1)+pq(Z)^2}$$

Empleados: 131

Directivos y mandos medios:28

1.8. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

Se espera lograr con la información recabada, obtener un panorama mucho más amplio sobre la cultura organizacional, y como ésta puede influenciar en el comportamiento innovador de las instituciones, tomando en consideración el Hospital General II de Libertad, en el cual se aplicarán las técnicas e

instrumentos investigativos respectivos, con lo cual se pueda comprobar lo anteriormente mencionado.

La importancia del estudio también está atribuida a que las instituciones en general deben estar prestas a mejorar constantemente, para así poder desarrollarse de mejor forma independientemente en el sector comercial en el que se desenvuelvan, lo que contribuye a la evolución que el mercado globalizado exige día a día.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis de la situación actual

El análisis de la situación actual va relacionado directamente con los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas de información, puesto que se pudo rescatar información de lo que estaba sucediendo en la entidad y de tal manera direccionar las estrategias para el desarrollo de la propuesta de estudio. A continuación se muestra un listado de los componentes que suelen ser evaluados en el aspecto de cultura organizacional dentro de una entidad y los cuales deben ajustarse a la creación de un buen ambiente de trabajo.

Tabla 2 Variables a considerar en aspectos de cultura organizacional

Variable
Edad
Sexo
Nivel de cargo
Antigüedad
Adaptabilidad
Estabilidad
Reflexivo
Innovador
Rápido
Responsabilidad
Tomas riesgos
Oportunidades crecimiento profesional
Autonomía
Ser orientado a las reglas
Ser analítico
Prestar atención a los detalles
Confrontar conflictos directamente
Ser orientado al equipo
Compartir libremente información
Ser orientado a la gente
Justicia

No estar restringido por muchas reglas

Tolerancia.

Informalidad

Ser decidido

Ser competitivo

Ser altamente organizado

Orientación a los logros

Tener una clara filosofía.

Ser orientado a los resultados

Tener alta expectativa de desempeño

Ser agresivo

Pago elevado por buen desempeño

Seguridad de empleo

Alentar el buen desempeño

Dar apoyo

Ser calmado

Hacer amigos en el trabajo

Ser socialmente responsable

Entusiasmo por el trabajo

Trabajar horario extendido

Tener una buena reputación

Énfasis en la calidad

Ser diferente que los demás

Satisfacción

Elaborado por: El autor

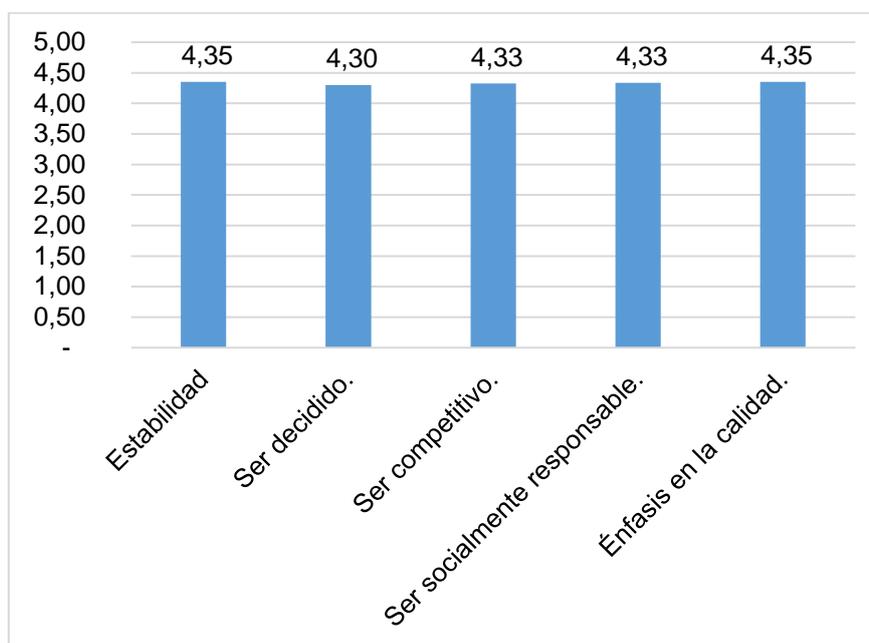
Las variables pueden ser analizadas para cualquier empresa indiferentemente de la naturaleza de negocio que tenga, ya que la cultura organizacional es la base para que cada uno de los empleados pueda tener una relación mejor entre sus compañeros y los directivos.

2.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.

2.2.1. Análisis comparativo

Dentro de este punto se puede presentar un estudio realizado en el Escuela Superior Politécnica del Litoral en el año 2014, donde se realiza el análisis de una empresa comercial e industrial acorde a variables de cultura organizacional y a continuación se muestran las 5 variables que obtuvieron los puntajes más altos.

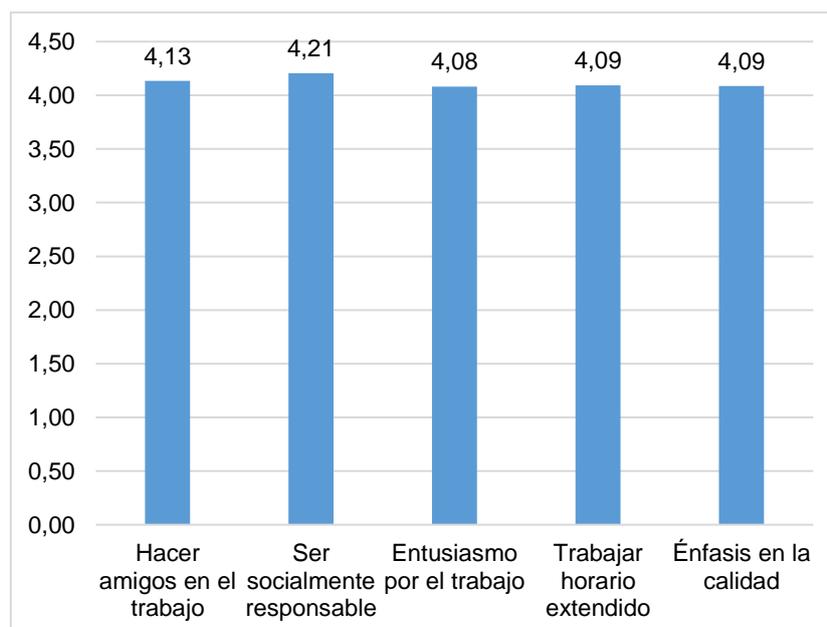
Gráfico 1 Puntajes más altos de la empresa comercial



Fuente: (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2014)

Con estos resultados se muestra que los empleados de la empresa comercial se dirigen más por el aspecto de competitividad y calidad en las operaciones que desarrollan mientras que lo de la empresa industrial se dirigen a crear un buen ambiente de trabajo.

Gráfico 2 Puntajes más altos de la empresa industrial



Fuente: (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2014)

2.3. Presentación de resultados

2.3.1. Encuestas

Encuestas dirigidas a los directivos del Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil.

- Edad

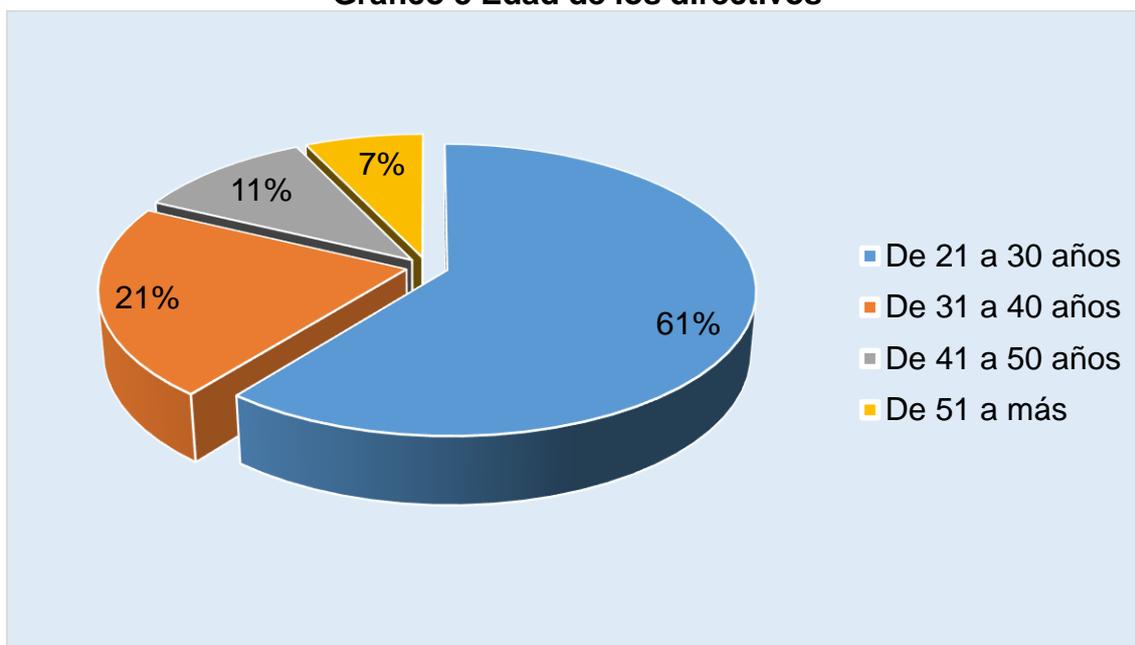
Tabla 3 Edad de los directivos

	Frecuencia	Porcentaje
De 21 a 30 años	17	61%
De 31 a 40 años	6	21%
De 41 a 50 años	3	11%
De 51 a más	2	7%
Total	28	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor

Gráfico 3 Edad de los directivos



Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor

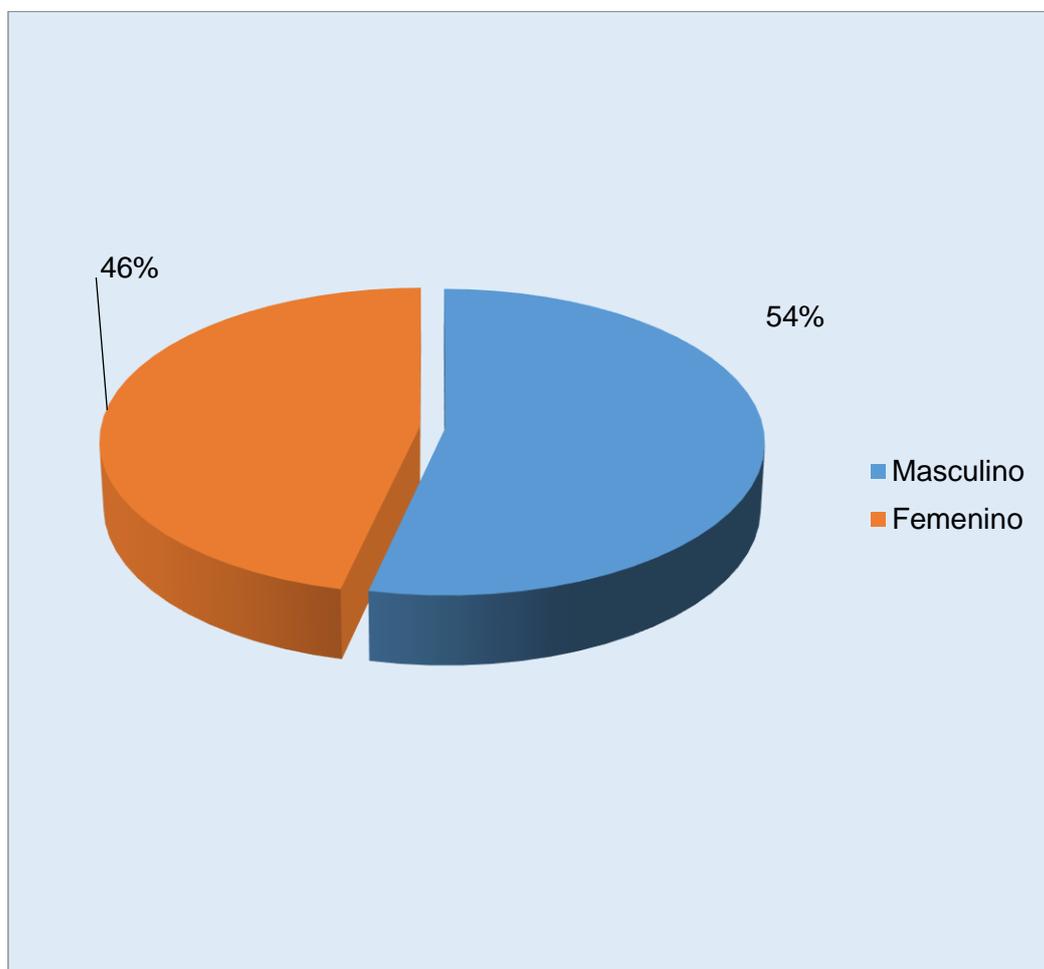
El mayor porcentaje de los encuestados tenían edades que oscilaban entre 21 a 30 años, destacando en este punto específico que es la edad de 30 años que tuvo más peso, debido al cargo que la persona ha tenido dentro de la entidad.

- **Género**

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	15	54%
Femenino	13	46%
Total	28	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor



Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

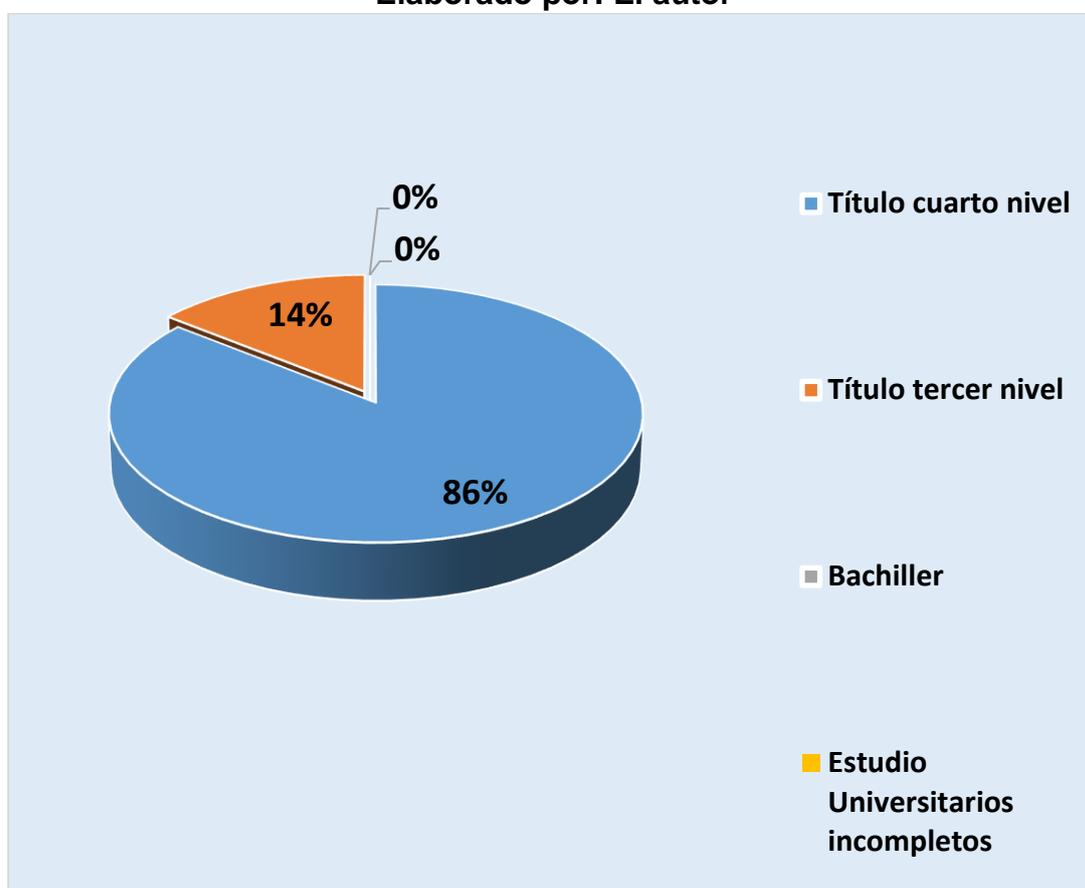
Elaborado por: El autor

- **Título obtenido de educación**

	Frecuencia	Porcentaje
Título cuarto nivel	24	86%
Título tercer nivel	4	14%
Bachiller	0	0%
Estudio Universitarios incompletos	0	0%
Total	28	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor



Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

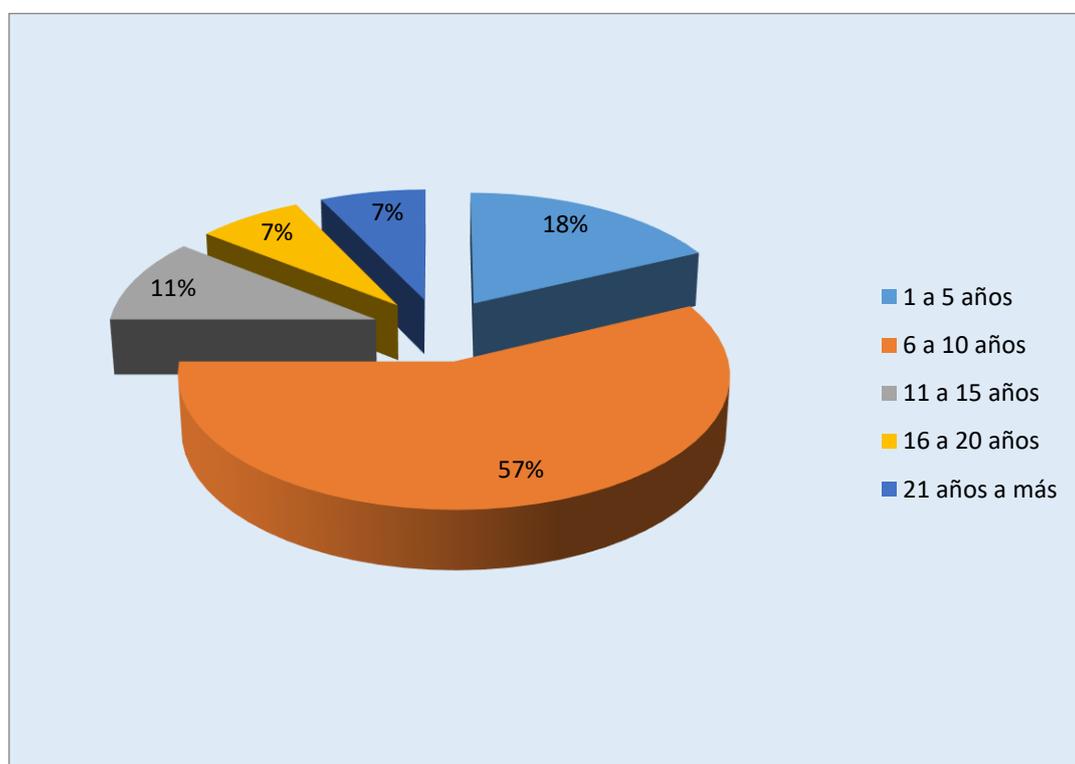
Elaborado por: El autor

- **Tiempo de servicio en la institución**

	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	5	18%
6 a 10 años	16	57%
11 a 15 años	3	11%
16 a 20 años	2	7%
21 años a más	2	7%
Total	28	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor



Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

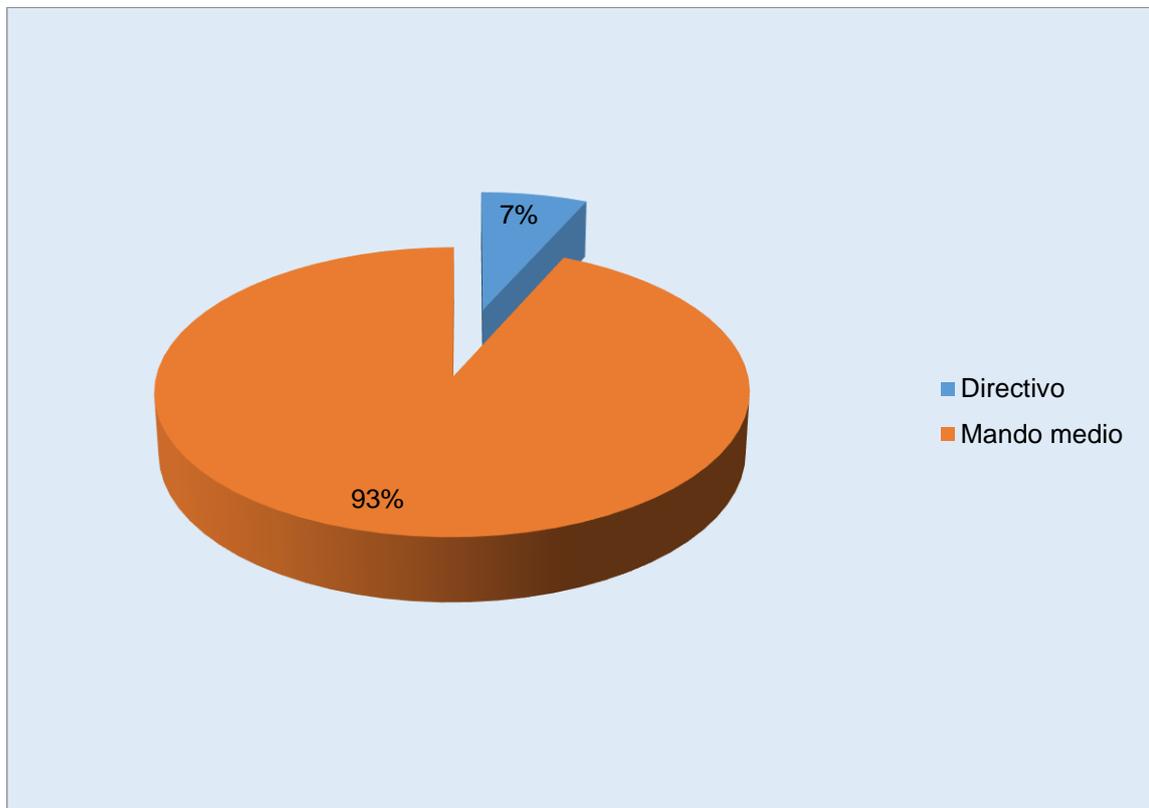
Elaborado por: El autor

- Qué cargo tiene en la institución

	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	2	7%
Mando medio	26	93%
Total	28	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor



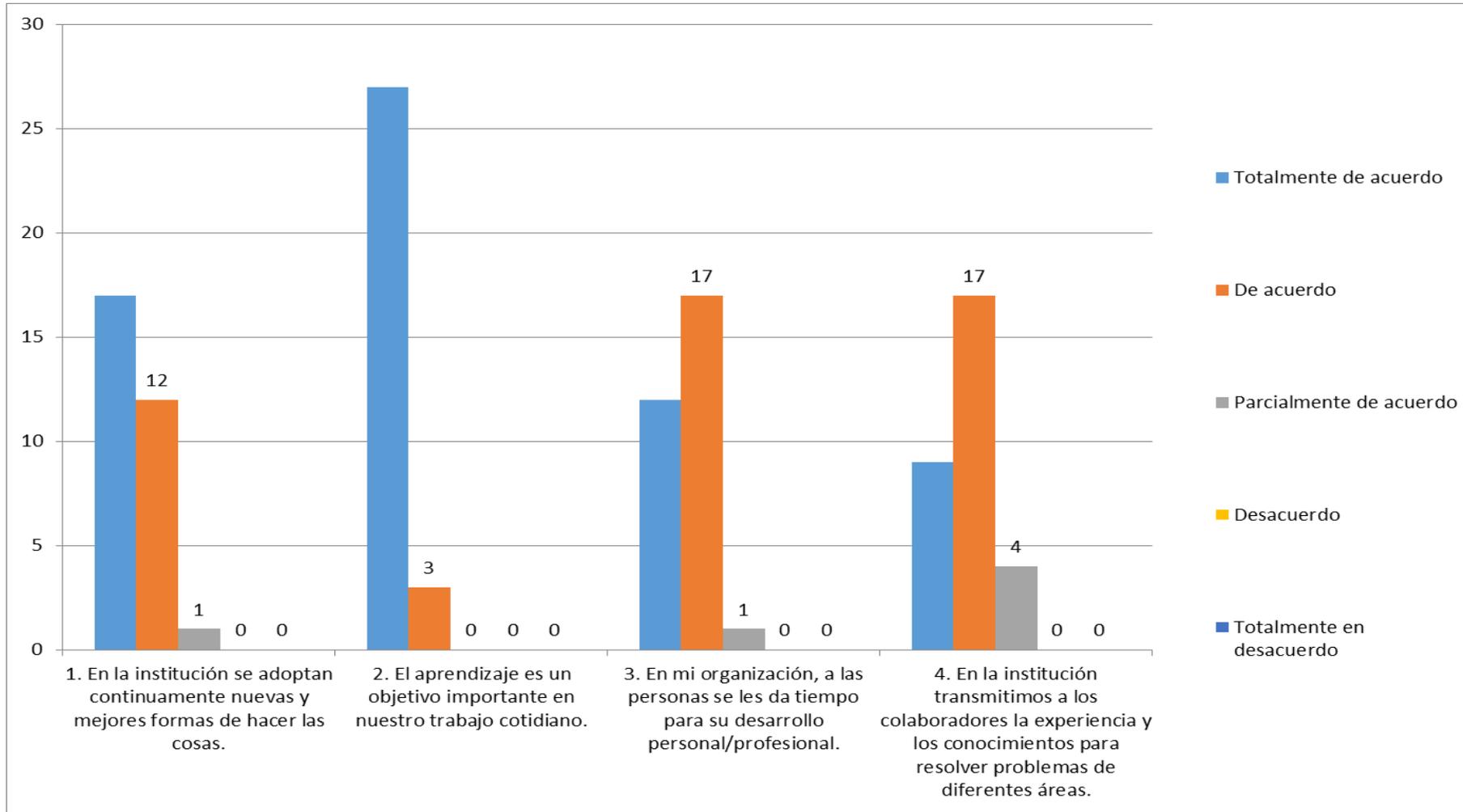
Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor

Liderazgo transformacional	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. En la institución se adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	16	11	1	0	0	28
2. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo	25	3	0	0	0	28
3. En mi organización, a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional.	11	16	1	0	0	28
4. En la institución transmitimos a los colaboradores la experiencia y los conocimientos para resolver problemas de diferentes áreas.	9	16	3	0	0	28

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor



Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor

Liderazgo transformacional	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
5. En la empresa existe la habilidad de buscar y analizar proactivamente información pertinente para la resolución de cualquier problema que se presente.	12	14	2	0	0	28
5. En la empresa existe la habilidad de buscar y analizar proactivamente información pertinente para la resolución de cualquier problema que se presente.	1	13	12	2	0	28
7. En esta empresa los directivos cuentan con un plan estratégico que nos guíe hacia la consecución de la visión de la organización.	22	3	3	0	0	28
8. En nuestra empresa existe una comunicación eficiente para que se den a conocer los cambios a desarrollarse.	21	6	1	0	0	28
9. Existen los recursos para los proyectos o consultorías de innovación.	11	11	3	3	0	28
10. La visión de la empresa genera entusiasmo y motivación entre nosotros para innovar.	16	9	3	0	0	28
11. Los colaboradores están comprometidos con el mejoramiento continuo e innovación en sus actividades.	22	6	0	0	0	28
12. En mi organización se trabaja permanentemente para ser un referente en la comunidad.	11	16	1	0	0	28
13. En mi organización tienen una misión y una visión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	20	5	3	0	0	28

COMPORTAMIENTO GRUPAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
14. Todo el personal tiene una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno.	12	10	6	0	0	28
15. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	22	6	0	0	0	28
16. Una vez propuesto los cambios se continúa en la ejecución aunque surjan resistencias en los colaboradores	23	4	1	0	0	28
17. Consideramos los fracasos como una oportunidad de aprender y mejorar	25	3	0	0	0	28
18. En esta empresa los miembros están interesados en el desarrollo de sus potencialidades, están dispuestos a aprender y a recibir ayuda, respetan las necesidades y opiniones de los demás y en lo posible ayudan a los demás.	12	13	3	0	0	28
19. Existe capacidad de comunicación efectiva entre los grupos y los directivos de la organización.	14	12	2	0	0	28
20. En esta empresa los miembros tienen ideas e iniciativas y está abierta a aceptar las ideas de otros si perciben que saben más o tienen mayor experiencia.	16	12	0	0	0	28
21. El efecto multiplicador es practicado dentro de la organización por los servidores que han recibido capacitaciones.	14	11	2	1	0	28
22. Los empleados reciben capacitación constante con la que pueden cultivar el pensamiento reflexivo; y a través de ellos se apertura a nuevos modelos mentales.	8	9	8	3	0	28
23. La empresa se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	11	10	7	0	0	28

COMPORTAMIENTO GRUPAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
24. En la organización se da apertura a las ideas e iniciativas de los colaboradores a fin de propiciar un clima creativo.	22	3	2	1	0	28
25. En mi organización se alienta al empleado para que sea innovador agresivo, emprendedor y corra riesgos.	11	15	1	1	0	28
26. En mi organización se promueve al máximo la proactividad, la iniciativa y la puesta en práctica de propuestas novedosas, sin temor a fallar.	11	10	5	1	1	28
27. Los grupos de la organización están dispuestos a compartir nuevas ideas y conocimientos para la innovación.	16	9	2	1	0	28
28. En la empresa tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestros clientes y el mercado.	22	6	0	0	0	28
29. En la organización existe confianza y diálogo permanente que promueven a la innovación de los productos y servicios empresariales.	14	12	2	0	0	28

RESULTADO DE INNOVACIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
30. En la empresa se fijan nuevas metas de ventas para llegar a nuevos clientes.	2	21	5	0	0	28
31. El actual modelo de gestión de mi organización cuenta con nuevas herramientas a fin de incrementar la productividad y reducir los costes en los productos y servicios	22	3	3	0	0	28
32. En la organización se trabaja con eficiencia en los procesos de comercialización de productos y servicios.	25	3	0	0	0	28

RESULTADO DE INNOVACIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
33. La empresa incorpora tecnología de punta para mantener ágil y efectivo sus procesos.	16	9	2	1	0	28
34. El departamento de marketing y ventas cuenta con un sistema de investigación de mercado para adaptar o crear los productos y servicios a las necesidades de los clientes.	1	0	2	14	11	28
35. El departamento de marketing y ventas incorpora innovaciones en la comercialización de sus servicios.	0	0	8	8	12	28
36. La empresa tiene un ambiente de trabajo que propicia la participación activa de las personas en la innovación de la gestión de la empresa.	13	15	0	0	0	28
37. La empresa innova constantemente su modelo administrativo y de gestión.	11	17	0	0	0	28
38. La empresa practica la gestión del conocimiento e introduce nuevos sistemas de gestión en los procesos de producción o de servicios.	15	10	3	0	0	28
39. Los directivos están dispuestos a realizar una reingeniería estableciendo políticas, normativas, funciones y procedimientos que permitan adoptar una estructura organizacional eficiente y eficaz.	17	11	0	0	0	28
40. Los directivos promueven cambios estratégicos en la gestión administrativa implementando nuevas tecnologías y sistemas de gestión de calidad en los servicios.	15	4	9	0	0	28
41. Se implantan y evalúan los resultados de los proyectos de innovación.	16	10	2	0	0	28

RESULTADO DE INNOVACIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
42. Los directivos se sienten satisfechos por los resultados obtenidos por la empresa.	17	7	4	0	0	28
43. Los clientes tienen preferencia a nuestros servicios por la calidad de los mismos.	21	5	2	0	0	28

Fuente: Encuestas realizadas a los directivos del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor

Con las encuestas realizadas a los directivos y a los mandos medios se puede destacar que la percepción buena o mala de cultura organizacional es indiferente, ya que ellos están expuestos al régimen militar.

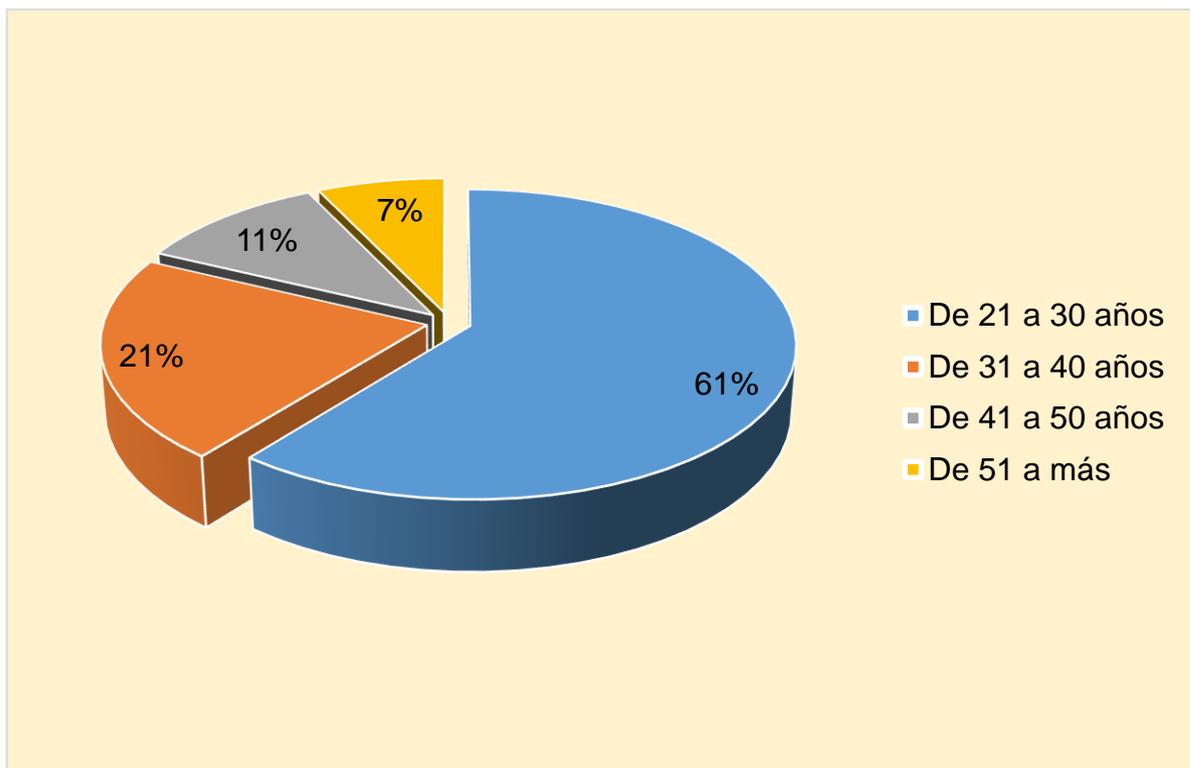
Encuestas dirigidas a los trabajadores del Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil.

- Edad

	Frecuencia	Porcentaje
De 21 a 30 años	58	44%
De 31 a 40 años	67	51%
De 41 a 50 años	5	4%
De 51 a más	1	1%
Total	131	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor



Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

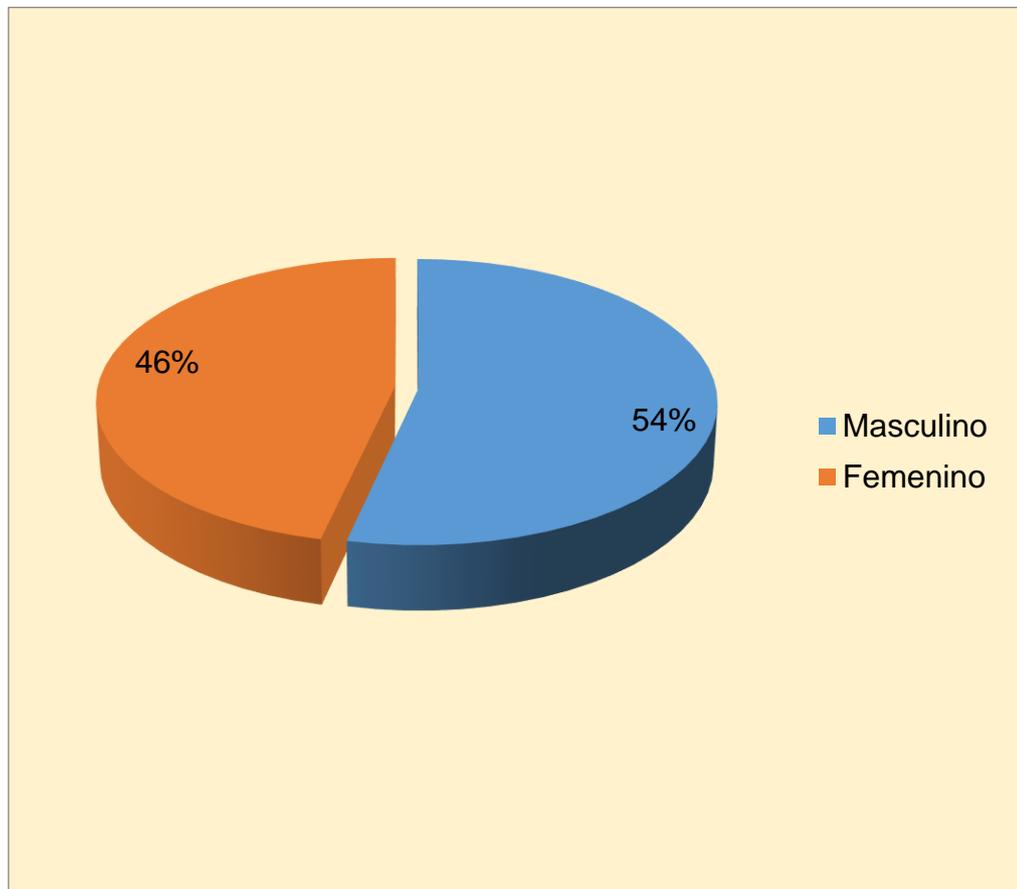
Elaborado por: El autor

- **Género**

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	70	53%
Femenino	61	47%
Total	131	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor



Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

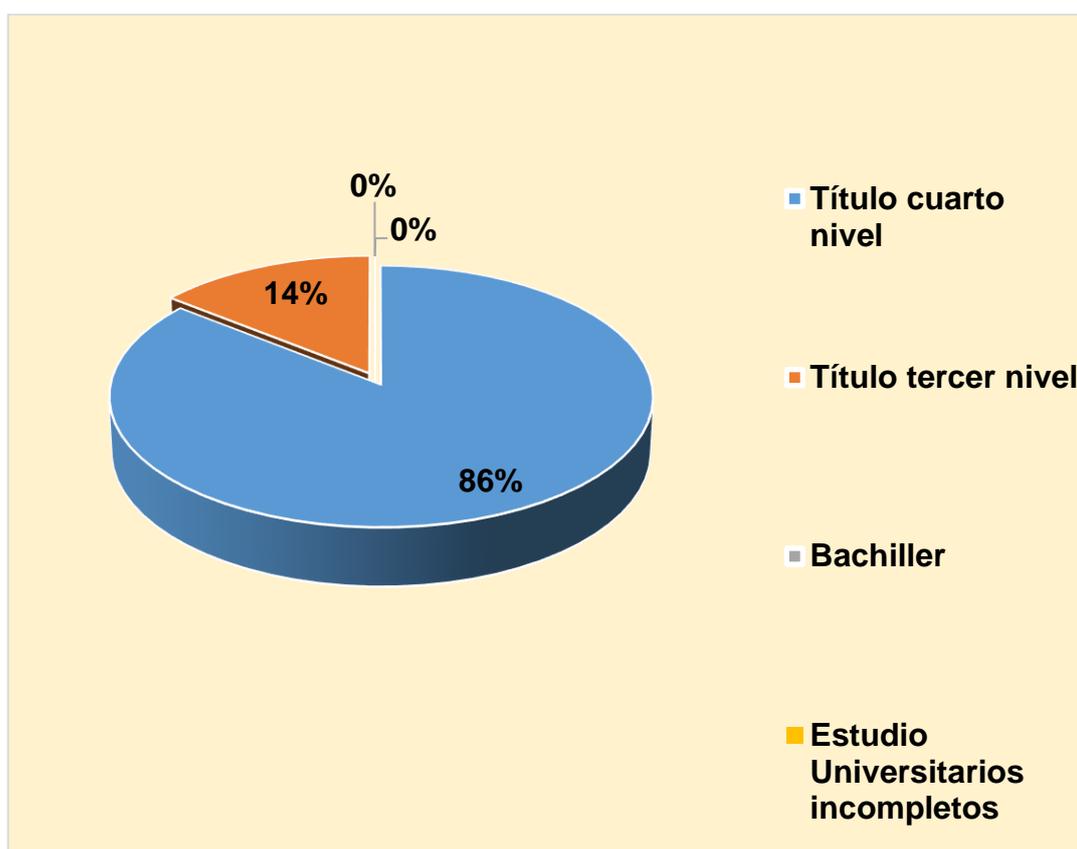
Elaborado por: El autor

- **Título obtenido de educación**

	Frecuencia	Porcentaje
Título cuarto nivel	12	9%
Título tercer nivel	109	83%
Bachiller	4	3%
Estudio Universitarios incompletos	6	5%
Total	131	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor



Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

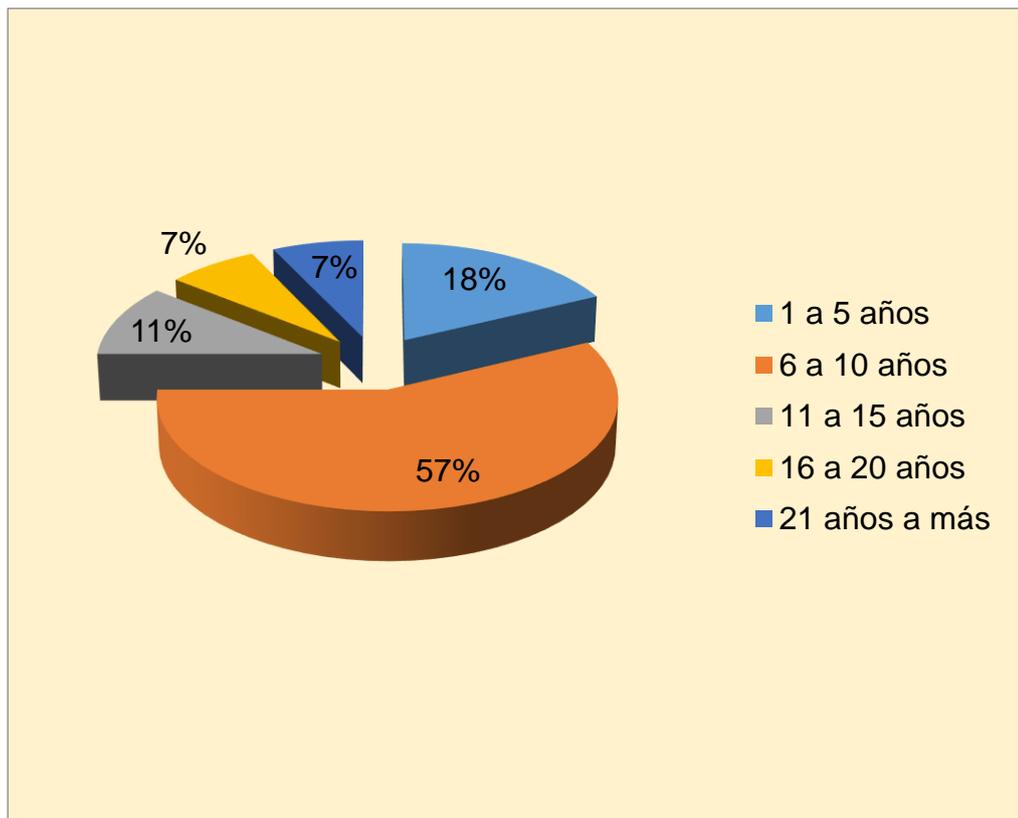
Elaborado por: El autor

- **Tiempo de servicio en la institución**

	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	54	41%
6 a 10 años	67	51%
11 a 15 años	8	6%
16 a 20 años	0	0%
21 años a más	2	2%
Total	131	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

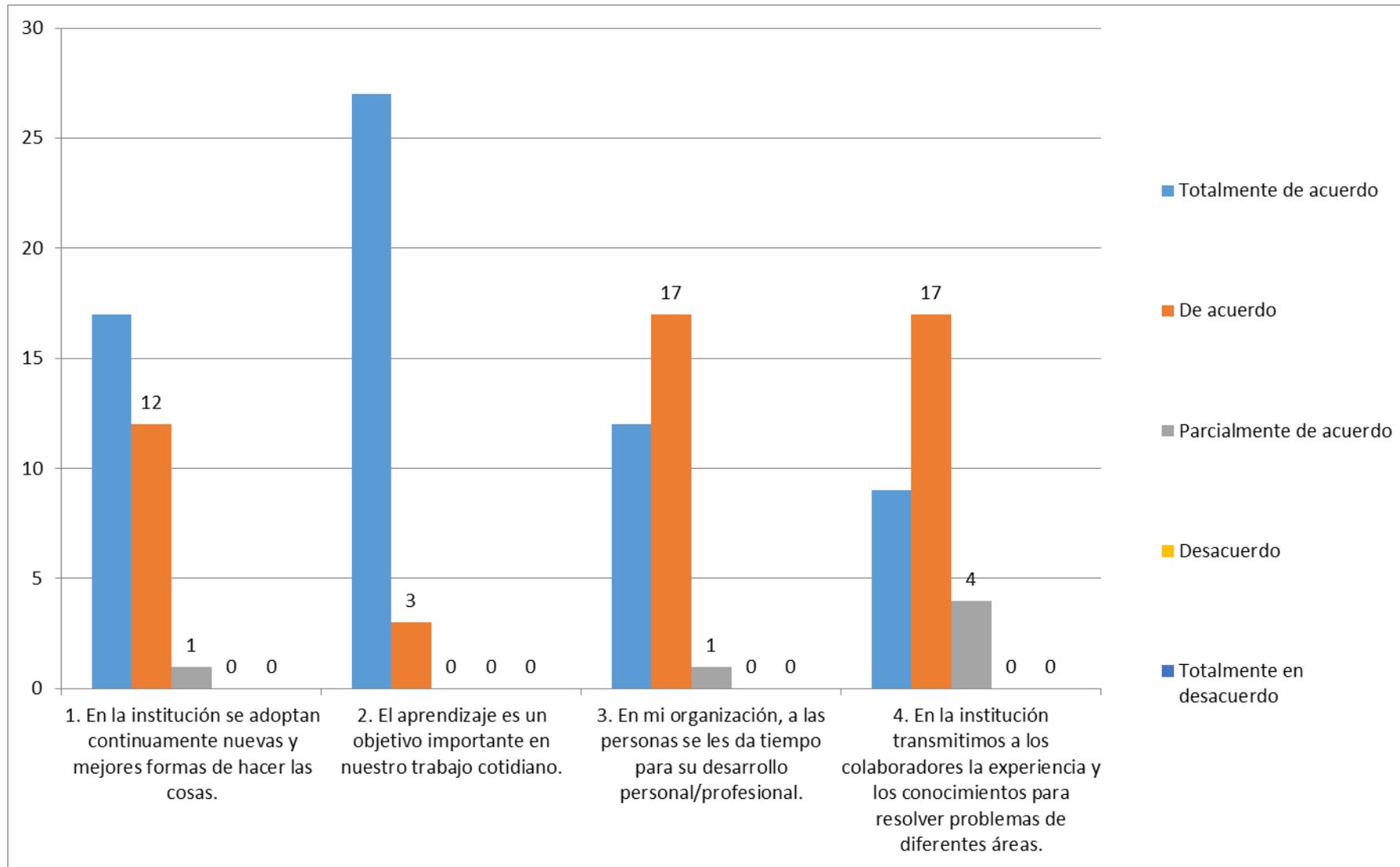
Elaborado por: El autor



Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores del Hospital General II de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El autor

Liderazgo transformacional	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. Los directivos de la institución adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	79	35	13	2	2	131
2. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	90	41	0	0	0	131
3. En mi organización, a las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional.	100	24	5	2	0	131
4. En esta empresa la capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	78	47	6	0	0	131
5. Para el liderazgo de la organización, el aprendizaje y la mejora continua son considerados factores clave en la ventaja competitiva de la organización.	68	54	9	0	0	131
6. A nuestros directivos les gusta el cambio, muestran gran voluntad de innovar.	110	15	6	0	0	131



Liderazgo transformacional	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
7. Existen los recursos para los proyectos o consultorías de innovación.	47	73	11	0	0	131
8. Los directivos estructuran presupuestos y recursos destinados a proyectos de cambio.	87	43	1	0	0	131
9. La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	121	10	0	0	0	131
10. La visión de la empresa genera entusiasmo y motivación entre nosotros para innovar.	131	0	0	0	0	131
11. En mi organización se trabaja permanentemente para ser un referente en la comunidad.	80	33	13	5	0	131
12. En mi organización tienen una misión y una visión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	102	24	5	0	0	131
13. Los directivos de la organización promueven el desarrollo personal para descubrir las competencias.	99	23	9	0	0	131
14. Los directivos influyen en los colaboradores para que se empeñen voluntariamente y apliquen su iniciativa para innovar.	72	19	24	9	7	131
15. Los directivos se caracterizan por promover la iniciativa del colaborador, la asunción de riesgos producto de la innovación.	57	60	14	0	0	131
16. Los directivos de la organización están dispuestos a implementar las ideas y/o sugerencias que sean beneficiosas para la institución.	88	34	9	0	0	131
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
17. Los directivos de la organización están dispuestos a adaptar o asimilar los procesos que ofrecen competidores del sector relacionados al negocio que maneja nuestra institución.	48	60	13	10	0	131

COMPORTAMIENTO GRUPAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
18. Los directivos pueden influenciar de forma positiva para que se realicen cambios dentro de la cultura organizacional.	97	23	11	0	0	131
19. Existe capacidad de comunicación efectiva entre los grupos y los directivos de la organización.	42	66	14	6	3	131
20. El efecto multiplicador es practicado dentro de la organización por los servidores que han recibido capacitaciones.	95	21	14	0	1	131
21. Los colaboradores tienen la capacidad de recibir conocimiento e información de nuevos modelos mentales para desarrollar el trabajo.	95	24	12	0	0	131
22. La empresa se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	119	12	0	0	0	131
23. En la organización se da apertura a las ideas e iniciativas de los colaboradores a fin de propiciar un clima creativo.	58	47	26	0	0	131
24. En mi organización se alienta al empleado para que sea innovador agresivo, emprendedor y corra riesgos moderados.	58	73	0	0	0	131

COMPORTAMIENTO GRUPAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
25. Los grupos de la organización están dispuestos a compartir nuevas ideas y conocimientos para la innovación.	57	40	34	0	0	131
26. En la empresa tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestros clientes y el mercado.	58	38	35	0	0	131
27. En la organización existe confianza y diálogo permanente que promuevan a la innovación de los servicios institucionales.	87	35	9	0	0	131
RESULTADOS DE INNOVACIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
28. La empresa por lo general innova sus servicios y productos brindando nuevos beneficios a los clientes.	95	4	32	0	0	131
29. En la empresa se fijan nuevas metas de ventas para llegar a nuevos clientes	121	10	0	0	0	131
30. El actual modelo de gestión de mi organización cuenta con nuevas herramientas a fin de incrementar la productividad y reducir los costes en los servicios	21	22	29	47	12	131
31. Los directivos implementan nuevos o rediseñados procesos para la eficacia y eficiencia en el control de la gestión.	47	19	4	36	25	131
32. En la organización se trabaja con eficiencia en los procesos de comercialización de servicios.	120	3	8	0	0	131

RESULTADO DE INNOVACIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
33. La empresa incorpora tecnología de punta para mantener ágil y efectivo sus procesos.	119	12	0	0	0	131
34. El departamento de marketing y ventas de servicios cuenta con un sistema de investigación de mercado para adaptar o crear los productos y servicios a las necesidades de los clientes.	43	88	0	0	0	131
35. La empresa tiene un ambiente de trabajo que propicia la participación activa de las personas en la innovación de la gestión de la empresa.	47	39	44	1	0	131
36. La empresa actualiza la gestión del conocimiento e introduce nuevos sistemas de gestión en los procesos de producción o de servicios	57	24	50	0	0	131
37. Los directivos alientan activamente la cooperación de todos en los procesos de cambio de las formas de organización y gestión de la empresa.	85	28	18	0	0	131
38. La dirección promueve y ejecuta la planificación estratégica institucional.	110	12	9	0	0	131
39. A través de los indicadores de gestión se pueden medir la satisfacción de los clientes de las actividades de innovación.	96	35	0	0	0	131
40. Los clientes tienen preferencia a nuestros servicios por la calidad de los mismos.	74	44	13	0	0	131

Con los resultados obtenidos se ve el alcance de poder desarrollar un modelo de cultura organizacional dentro de la entidad de estudio, debido al interés de lograr un ambiente de trabajo favorable.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE ESTABLECER UN NUEVO MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN EN EL HOSPITAL GENERAL II DE LIBERTAD DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

3.1. Introducción

El desarrollo de la presente propuesta, tiene como objetivo principal la implantación de la cultura organizacional e innovación dentro del Hospital General II de Libertad ubicado en la ciudad de Guayaquil, esto con el objetivo de incentivar procedimientos y habilidades necesarias para lograr así, que exista una comunicación más eficiente entre quienes laboran en la misma, así como va encaminada hacia el fomento de buenas prácticas desarrolladas por todos los trabajadores de esta casa de salud, principalmente esto se da, porque se han perdido los valores, buenos hábitos y costumbres al momento de estar desarrollando sus actividades, siendo esto de gran importancia, especialmente porque ofrecen servicios de cuidados y salud, lo cual requiere de paciencia, buena actitud, e innovación.

Toda persona es influenciada directamente por el entorno en el que se desarrolla, esto hace que sea muy complicado el querer modificar de un solo golpe el comportamiento de las mismas, sin embargo, a la hora de ingresar a una organización a la que prestarán sus servicios, estos comportamientos requieren ser modificados para que vayan de la mano con lo que las empresas solicitan, especialmente en personas con comportamientos y hábitos de vida que no generarán beneficios para una organización.

Es por esto, el concepto de cultura organizacional, a aplicarse en el Hospital General II de Libertad ubicado en la ciudad de Guayaquil, irá dirigido con la finalidad de que se mejoren los procesos internos, se mejore la comunicación, e incluso se dé cabida a los conocimientos y perspectivas que los trabajadores pueden compartir con el alto mando de esta institución, que consecuentemente radicarán en que se incorpore nuevos modelos y a su vez un comportamiento

innovador, generando así beneficios tanto para esta institución, sus empleados y todas aquellas personas que serán atendidas por un personal con mejor predisposición por su trabajo.

3.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA

3.2.1. Objetivo estratégico principal de la propuesta

Implantar la cultura organizacional para el desarrollo de comportamientos, prácticas y comunicación más eficiente, innovadora y colaborativa en los trabajadores del Hospital General II de Libertad ubicado en la ciudad de Guayaquil.

3.2.2. Objetivos estratégicos específicos de la propuesta

- Planificar un modelo guía de patrones de comportamiento a seguirse dentro del Hospital General II de Libertad ubicado en la ciudad de Guayaquil.
- Definir prácticas que integren a todo el personal fomentando el trabajo en equipo.
- Incentivar la comunicación eficiente entre los altos mandos y los trabajadores de esta casa de salud, en la consecución de mejoras constantes.

3.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Las instituciones de salud, deben estar prestas a brindar lo mejor de sí, esto se logra gracias al desempeño del grupo de trabajadores, tales como enfermeras, médicos, pasantes, mandos medios y directivos, es decir es un trabajo en conjunto con lo cual se logra ofrecer una atención óptima, especialmente en un área donde muchas veces el ambiente debido a los diferentes episodios que se pueden presentar generan tensión entre los trabajadores, incurriendo a no tomar en consideración el comportamiento y las practicas adecuadas.

La cultura organizacional ya no es solo un proceso que se emplea en organizaciones productoras de bienes o que ofrecen servicios, ya que los beneficios que se obtienen al implantar una serie de valores, hábitos, comportamientos y procesos por parte de los directivos hacia el personal de

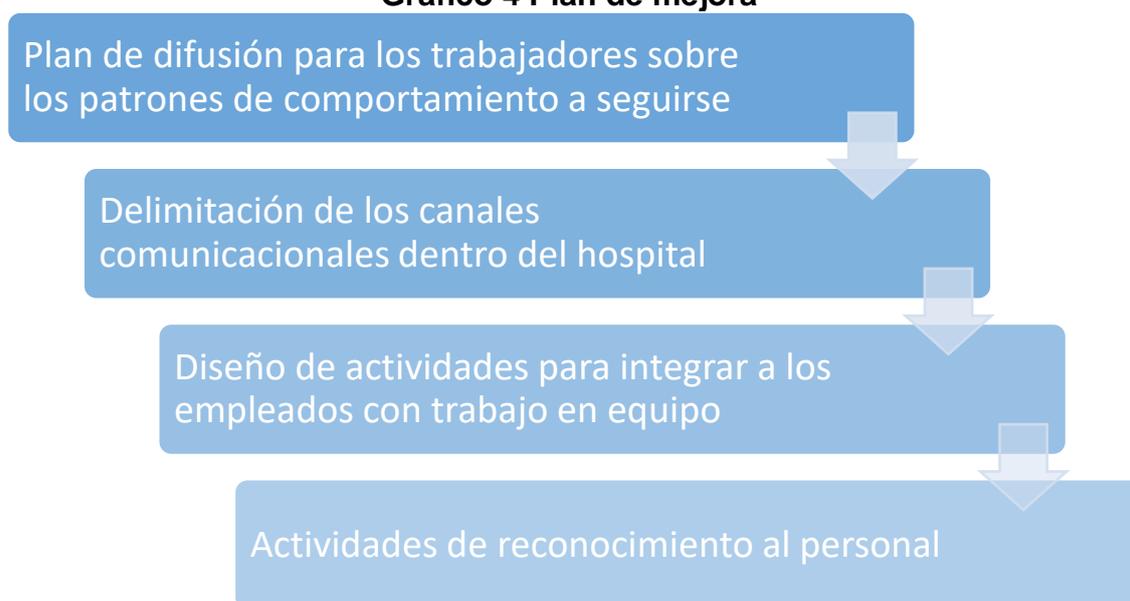
trabajo, son asegurados, cada día las instituciones de diversas áreas laborales implantan la cultura organizacional como una estrategia de mejora constante.

La presente propuesta como se puede observar en el planteamiento de los objetivos, estará enfocada al desarrollo de tres aspectos fundamentales, con lo cual se podrá cesar la dificultad que genera el no contar con una cultura organizacional dentro del Hospital General II de Libertad ubicado en la ciudad de Guayaquil, que permita a su vez establecer parámetros necesarios y acordados para mejorar el comportamiento e inculcarlo hacia la innovación por parte de todo el personal que labora en esta casa de salud.

Se espera tener resultados positivos una vez implantada un modelo de cultura organizacional, esto le garantizará a la institución innovar sus procesos estratégicos en el sector de la salud, así como han logrado sobresalir organizaciones en diversas áreas laborales, teniendo beneficios a largo plazo por la gestión y dirección aplicada por parte de los directivos, en conjunto con todo el personal que las componen.

Por consiguiente, se procede a llevar a cabo el desarrollo para implantar un modelo de cultura organizacional dentro del Hospital General II de Libertad ubicado en la ciudad de Guayaquil:

Gráfico 4 Plan de mejora



Elaborado por: El autor

- **Plan de difusión para los trabajadores sobre los patrones de comportamiento a seguirse**

- Estudio del borrador actual del plan estratégico del hospital, para mejorarlo enfocado en las necesidades actuales y el entorno de la misma. Esto lo va a realizar el Jefe de Recursos Humanos conjuntamente y Director General. Este estudio se lo deberá realizar en una de las reuniones que los directivos mantienen cada mes.

- Luego de obtener el nuevo plan estratégico, Comunicación Organizacional y Recursos Humanos deberá realizar un análisis de actividades a plasmarse para difundir dicho plan a todo el personal del hospital, especialmente a las enfermeras y doctores, ya que se requiere obtener mayor conocimiento del mismo para llegar a un compromiso del personal. Las actividades que podrían realizarse serían:

1. Afiches, trípticos, y mensajes vía intranet con el objetivo de difundir la nueva información del plan estratégico.
2. . A cada campaña se le distribuirá un tema referente al plan estratégico (misión, visión, valores, etc) para que lo puedan difundir por semana, con actividades ideadas por cada uno de ellos, con el objetivo de que exista un mayor involucramiento por parte del personal.

- **Delimitación de los canales comunicacionales**

Como primer paso, se realizará una reunión con Director del Hospital General II de Libertad ubicado en la ciudad de Guayaquil, para obtener información referente a los canales de comunicación de cada uno de sus cargos, involucrando a sus subordinados y el resto de áreas que existen dentro de esta casa de salud para resolver diferentes inquietudes, problemas o demandas de todo el personal. Esta actividad deberá realizarla conjuntamente con el

departamento de Recursos para llegar a una conclusión de esta actividad y obtener resultados positivos.

Después de obtener la información anterior, el personal deberá concretar una reunión con todos los líderes de campaña, esto con el objetivo de delimitar sus canales de comunicación con sus subordinados y resto de áreas. Esta información se debe cruzar con la anterior para obtener un solo canal de comunicación, es por ello que de igual manera se necesitará de la presencia del Coordinador de Operaciones para validar la información anterior con la actual.

- **Diseño de actividades para integrar a los empleados con trabajo en equipo**

Estudio de actividades relacionadas al trabajo en equipo y que se acoplen a la naturaleza del negocio, el cual lo realizará el Supervisor Administrativo, ya que es la persona encargada de llevar a cabo los eventos corporativos, los cuales pueden unirse con las actividades a planificarse. Las actividades se basarán en talleres que involucran trabajo en equipo:

1. Creación de la mascota que represente a la casa de salud, con un alto grado de identificación para esta.
2. Actividad que denota trabajo en equipo y confianza, el cual consiste, en formar grupos, donde cada participante carece de un sentido, se creará un laberinto con diferentes obstáculos y solo el participante que carece del sentido de la vista podrá cruzarlo con la ayuda de todo sus compañeros.

- Estudio de actividades enfocadas a la integración de grupos, que se lo puede realizar conjuntamente con el estudio anterior por parte del Supervisor Administrativo, para llegar a un solo lineamiento.

- Análisis de actividades por parte del departamento de Recursos Humanos que puedan realizarse dentro de la compañía, sin involucrar los eventos mensuales del hospital.
- **Actividades de reconocimiento al personal**

Estudio de incentivos económicos para el reconocimiento del desempeño de los empleados, que deben realizarlos el Director de Recursos Humanos, Director General para obtener mayor compromiso por parte de todos los empleados del Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil en general. Incentivos Económicos como:

1. Reconocimiento a los mejores funcionarios mediante la emisión del bono de eficiencia, que recibe por su excelente desempeño profesional en la organización.
2. Reconocimiento a la Campaña que presente el mejor trabajo en equipo, mediante un acto público de reconocimiento institucional.

Estudio de incentivos no económicos para el reconocimiento del desempeño de los empleados, que de igual manera deberá realizarlo el Director de Recursos Humanos y Director General para aplicarlo en toda la empresa.

Incentivos No Económicos como:

1. Cambio a nuevas instalaciones dentro del Hospital para obtener mayor espacio físico, y sentirse independientes y establecerse como institución eficiente de salud y reconocida en Guayaquil.
2. Cambio de equipos de oficinas al personal para realizar su trabajo de manera eficiente, óptima y productiva obteniendo resultados inmediatos de acuerdo a los estándares de calidad.

- Realización de encuestas al personal operativo para analizar posibles actividades a plasmarse dentro del plan de mejora, el cual lo realizará el personal de Recursos Humanos y Comunicación Organizacional mediante la intranet, para que no interfiera con la funciones de los Asesores Telefónicos y pueda llamar más la atención de los mismos.
- Reunión con líderes de campaña y coordinador de operaciones para analizar posibles actividades relacionadas con el reconocimiento del desempeño del personal, actividad que deberá realizar el departamento de administración de operaciones.

MEDIOS O INSUMOS:

Para el diseño del plan de mejora en el Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil contará con los siguientes insumos según cada una de las tareas a realizarse en el mismo.

- Reunión con Director del Hospital General II de Libertad y Coordinador de operaciones:
- Computadora
- Proyector
- Internet
- Lápices
- Grabadora
- Hojas papel bond

MONITOREO

Tomando en cuenta las actividades para el proyecto el Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil se podrá realizar el siguiente control:

Delimitar los diferentes canales de comunicación de la empresa: para poder realizar el monitoreo del presente objetivo, se necesitará comprender las diferentes técnicas de comunicación que existen.

Una de las principales es la escucha activa, tomando como significado el saber escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla, es decir no solamente oír al receptor, interpretar lo que el mismo quiere comunicar. Adicionalmente, existen técnicas para motivar a la comunicación dentro de un grupo de personas o equipo de trabajo, como medios audiovisuales, juegos de rol, sesión para resolución de problemas.

Algo importante dentro de la comunicación es el cuidar la comunicación no verbal, el cual abarca las expresiones faciales y del cuerpo al momento de hablar con otra persona.

Es por ello que para este objetivo se realizarán los siguientes controles:

- Saber expresarse bien es una herramienta fundamental para el desempeño de los ejecutivos. Implica poder transmitir efectivamente conceptos e ideas, órdenes y directivas. Cuando estos conceptos no se comunican bien, se observa una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y precisos. Esto ocasiona una pérdida de autoridad del gerente, inseguridad para los empleados, frustración por parte del jefe y sus subordinados, y como consecuencia, las cosas se hacen mal y se producen resultados no deseados.
- El capital esencial de las personas no es la seguridad laboral sino la información. Para que ésta pueda ser transmitida en forma satisfactoria, es útil valerse del humor, de los gestos y de la interrelación con el público. Se debe tener en cuenta el manejo del tiempo y que el mensaje sea claro, por lo que se aconseja hacer un ensayo mensual antes de una presentación. Podemos decir entonces, que el objetivo es lograr que las cosas se hagan sin malentendidos ni imprevistos y mantener un buen canal de comunicación en el Hospital General II de Libertad de la ciudad de Guayaquil.

Diseñar plan de difusión para los empleados sobre el plan estratégico de la empresa: para este objetivo se realizarán el siguiente control:

- El propósito del seguimiento y control del plan de difusión consiste en proveer una visión objetiva del estado actual del proyecto y determinar las posibles desviaciones a fin de tomar las respectivas acciones correctivas:

Asignación de tareas: Este proceso comprende la asignación de tareas, funciones y responsabilidades para cada una de las personas involucradas en el desarrollo e implementación el plan de difusión y poder observar el cumplimiento o no del proyecto.

CONCLUSIONES

- Se pudo analizar la cultura organizacional existente en el Hospital General II de Libertad y su incidencia en las actividades de innovación.
- Se propusieron y sustentaron los principios para la Administración de la Cultura organizacional en el Hospital General II de Libertad que propicien el mejoramiento del desempeño organizacional, y en especial de los procesos de innovación.
- Se elaboró un manual de política y procedimientos para administrar la empresa, y transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal.

RECOMENDACIONES

- Evaluar la efectividad del desarrollo del modelo organizacional.
- Verificar el cumplimiento de lo descrito en la propuesta de estudio.
- Conocer los responsables del cumplimiento del manual de procedimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Albarracín y Domingo García Pérez de Lema. Artículo de Cultura Organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico de Cali, Colombia
- Alecoy, T. J. (2011). *Factores que influyen en el éxito personal*. Santiago: Copyringht.
- Álvarez, R. (2010). *Estadística aplicada a las ciencias de la salud*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ardila, J. (2010). *Modelos De Organización Institucional Para Que La Investigación Pueda*. Madrid: Parainfo.
- Ato, M., López, J., Velandrino, A., & Sánchez, J. (2009). *Estadística avanzada con el paquete systat*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Brojt, D. (2010). *Project Management*. Buenos Aires: Granica.
- Caicedo, M., & Pinos, W. (2015). *Identificación de la cultura organizacional percibida por los empleados y pretendida por los gerentes*. Guayaquil: ESPOL.
- Cameron, K., Quinn, R., Degraff, J., & Thakor, A. (2010). *Competing Values Framework*. Recuperado el 02 de 04 de 2014, de <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/Competing-Values-Leadership-Excerpt.pdf>
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (22 de Diciembre de 2014). *Escuela Superior Politécnica del Litoral*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica del Litoral: <https://www.dspace.espol.edu.ec/>
- Franch, J. (2010). *Arqueología antropológica*. Madrid: AKAL.
- Gómez, R. (2010). *Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas*. México: Pearson.
- Guisande, C., Barreiro, A., Maneiro, I., Riveriro, I., & Vergara, A. (2010). *Tratamiento de Datos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Luna Rodríguez, R., & Pezo Paredes, A. (2010). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: CAB, Ciencia y Tecnologías .
- Méndez, C. E. (2011). *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del rosario.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (21 de Marzo de 2014). *Dirección Nacional de Cambio de Clima y Cultura Organizacional*. Recuperado el 08 de Julio de 2015, de <http://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-cambio-de-clima-y-cultura-organizacional/>
- Moreno, F. (2010). *Los problemas de comportamiento en el contexto escolar*. Barcelona : Esic.

- Muñoz, A. (201). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Barcelona: Diaz de Santos.
- Naghi, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Parainfo.
- Naghi, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Parainfo.
- Prado, Vicente, García HernándezAlejandra ***Universidad de Valencia Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social, España**Ingenio (CSIC-UPV)
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Miembro de a Cámara Nacional de la Industria.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, E. (2009). *Metodología de la Investigación*. Tabasco: Univerisdad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sánchez, M. (2013). *El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público*. Coruña: Nebto.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Senplades.
- Tamayo, M. (2010). *El proceso de la investigación científica*. México, D.F.: Editorial Limusa.
- Torres, A. (2011). *Metodología de la investigación*: . México D.F.: Pearson.
- Traugott, M. (2011). *Encuestas: Guía Para Electores*. Madrid: Editores Siglo XXI.