

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA APROPIACIÓN DE UNA CULTURA
ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN LA
SUPERSALUD

Oscar Oswaldo Rincón Rodríguez

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ, D.C.
2021

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA APROPIACIÓN DE UNA CULTURA
ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN LA
SUPERSALUD

Oscar Oswaldo Rincón Rodríguez

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Calidad y Gestión Integral

Guillermo Peña Marín, Magíster en Calidad y Gestión Integral
Director Trabajo de Investigación

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ, D.C.
2021

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., septiembre de 2021.

DEDICATORIA

Este deber cumplido conmigo mismo, lo dedico a mi Padre y Madre porque con sus vidas me incentivaron a forjar sueños y metas, me inculcaron valores, comportamientos y el ejemplo del esfuerzo.

A mi Esposa, mis dos Hijas e Hijo que son el motor que dinamiza mi vida, porque en este proceso fueron mis coequiperos incondicionales que me animaron con sus consejos, palabras de aliento, tolerancia y colaboración ilimitada, a ser fiel y mantener la convicción en este logro que magnifica y da valor agregado a la vida que me ha brindado Dios.

AGRADECIMIENTOS

A Dios el Supremo creador, porque con su amor, bondad, santa voluntad y las bendiciones ofrecidas de sabiduría, entendimiento, capacidad de análisis y conocimiento, me ha permitido culminar felizmente con éxito la Maestría. En estos años transcurridos me fortaleció en las adversidades acaecidas en el tiempo, me dio oportunidad de mejorar como ser humano, crecer como persona y conocer en este camino de la investigación a excelentes maestros. Gracias a Dios esta meta está cumplida.

A mis docentes y en especial a mi Director de investigación por su ayuda, tiempo de dedicación y los conocimientos brindados.

A un gran Amigo, por extenderme su mano en los momentos difíciles y compartir su intelecto.

Contenido

Introducción	12
1. Definición del problema.....	14
1.1. Antecedentes	14
1.1.1. Antecedentes en el contexto mundial.....	14
1.1.2. Antecedentes en el contexto colombiano.....	14
1.1.3. Antecedentes en el contexto organizacional	20
1.2. Descripción del problema	21
1.3. Formulación del problema	24
2. Justificación	25
3. Objetivos	29
3.1. Objetivo general.....	29
3.2. Objetivos específicos	29
4. Marco referencial	30
4.1. Marco teórico	30
4.1.1. Sistemas de Gestión	30
4.1.2. Experiencias y prácticas exitosas en los Sistemas de Gestión	31
4.1.3. Cultura Organizacional	32
4.1.4. Modelos para diagnosticar la Cultura Organizacional	36
4.1.5. Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Model)	37
4.2. Marco conceptual.....	42
4.2.1. Sistema de Gestión.....	43
4.2.2. Sistema Integrado de Gestión	44
4.2.3. Cultura Organizacional	49
4.3. Marco Normativo.....	51
5. Metodología	54
5.1. Enfoque de la investigación	54
5.2. Alcance y fases de la investigación.....	54
5.3. Definición de variables o categorías	56
5.4. Diseño muestral: universo y muestra o escenario de estudio.....	58
5.5. Instrumentos y técnicas de investigación.....	58
6. Resultados y discusión del proyecto	62
6.1. Referentes teóricos respecto de la cultura organizacional en los sistemas de gestión.	62

6.2.	Conocer el tipo de subcultura predominante en la Supersalud mediante la aplicación de un instrumento	66
6.2.1	Promedio Culturas Supersalud.....	66
6.2.2	Resultados por Dimensiones	73
6.3	Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión.....	77
6.3.1	Estrategias para el cambio de la Cultura Organizacional en Sistemas de gestión	83
6.3.2	Metodología para el cambio de la Cultura Organizacional en Sistemas de gestión.....	97
6.4	Socialización y validación de las Estrategias de cambio.	102
6.4.1	Confiabilidad del instrumento evaluador de estrategias y metodología para el cambio de la Cultura Organizacional en Sistemas de gestión	102
6.4.2	Percepción sobre validez de estrategias y metodología para el cambio de la Cultura Organizacional en Sistemas de gestión	103
7.	Conclusiones	105
8.	Recomendaciones	108
9.	Listado de anexos.....	110
10.	Referencias.....	131

Índice de figuras

Figura 1. Tipos de cultura según Cameron y Quinn (1999).....	38
Figura 2. Dimensiones incidentes en la Cultura organizacional de Sistemas de Gestión.....	63
Figura 3. Principios de Calidad norma técnica internacional ISO 9001:2015.....	65
Figura 4. Puntaje promedio Delegada función Jurisdiccional y de Conciliación	67
Figura 5. Puntaje promedio Delegada Protección al Usuario	67
Figura 6. Puntaje promedio Delegada Supervisión de Riesgos	68
Figura 7. Puntaje promedio Delegada Supervisión Institucional.....	68
Figura 8. Puntaje promedio Despacho Superintendente	69
Figura 9. Puntaje promedio Oficina Asesora de Planeación.....	69
Figura 10. Puntaje promedio Oficina Asesora Jurídica	70
Figura 11. Puntaje promedio Oficina Control Interno Disciplinario	70
Figura 12. Puntaje promedio Oficina de Control Interno	71
Figura 13. Puntaje promedio Oficina de Tecnologías de la Información	71
Figura 14. Puntaje promedio Organización en el territorio.....	72
Figura 15. Puntaje promedio Secretaría General	72
Figura 16. Puntaje promedio consolidado Culturas Supersalud	73
Figura 17. Puntaje promedio Dimensión Características Dominantes.....	74
Figura 18. Puntaje promedio Dimensión Liderazgo Organizacional.....	74
Figura 19. Puntaje promedio Dimensión Liderazgo Organizacional	75
Figura 20. Puntaje promedio Dimensión Unión de la Organización	75
Figura 21. Puntaje promedio Dimensión Unión de la Organización	76
Figura 22. Puntaje promedio Dimensión Unión de la Organización	76
Figura 23. Elaboración propia. Cadena de valor de las estrategias de transformación y renovación de la cultura organizacional en sistemas de gestión.	84
Figura 24. Elaboración propia. Estrategias de transformación y renovación de la cultura organizacional en sistemas de gestión “HECHOS Y NO PALABRAS”	85
Figura 25. Elaboración propia. Estrategias de transformación y renovación de la cultura organizacional en sistemas de gestión “EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL”.....	88
Figura 26. Elaboración propia. Estrategias de transformación y renovación de la cultura organizacional en sistemas de gestión “HOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY”.....	93
Figura 27. Elaboración propia. Metodología de cambio de la cultura organizacional orientada a los sistemas de gestión.....	99

Índice de tablas

Tabla 1. Incidencia directa entre Cultura Organizacional y Sistema de Gestión de la Calidad.....	34
Tabla 2 Comparativo entre modelos que diagnostican la cultura organizacional.....	36
Tabla 3. Normas relacionadas con Sistemas de Gestión.....	51
Tabla 4. Conceptualización de las variables.....	56
Tabla 5. Tipos de Cultura con relación a las dimensiones de estudio – Modelo de Cameron y Quinn.....	57
Tabla 6. Promedios culturas Delegada Jurisdiccional y Conciliación.....	67
Tabla 7. Promedios culturas Delegada Protección al Usuario.....	67
Tabla 8. Promedios culturas Delegada Supervisión de Riesgos.....	68
Tabla 9. Promedios culturas Delegada Supervisión Institucional.....	68
Tabla 10. Promedios culturas Despacho Superintendente.....	69
Tabla 11. Promedios culturas Oficina asesora de Planeación.....	69
Tabla 12. Promedios culturas Oficina asesora Jurídica.....	70
Tabla 13. Promedios culturas Oficina Control interno disciplinario.....	70
Tabla 14. Promedios culturas Oficina Control interno.....	71
Tabla 15. Promedios culturas Oficina Tecnologías de la información.....	71
Tabla 16. Promedios culturas Organización en el territorio.....	72
Tabla 17. Promedios culturas Secretaría General.....	72
Tabla 18. Promedio consolidado Culturas Supersalud.....	73
Tabla 19. Promedio Dimensión Características Dominantes.....	74
Tabla 20. Promedio Dimensión Liderazgo Organizacional.....	74
Tabla 21. Promedio Dimensión Liderazgo Organizacional.....	75
Tabla 22. Promedio Dimensión Unión de la Organización.....	75
Tabla 23. Promedio Dimensión Unión de la Organización.....	76
Tabla 24. Promedio Dimensión Unión de la Organización.....	77
Tabla 25. Convergencia entre Premisas, Dimensiones, Tipos de cultura y sus valores.....	81
Tabla 26. Convergencia entre Premisas, Dimensiones, Tipos de cultura y sus valores. Fuente elaboración propia.....	82
Tabla 27. Convergencia entre Premisas, Dimensiones, Tipos de cultura y sus valores. Fuente elaboración propia.....	82
Tabla 28. Cadena de valor estrategia “HECHOS Y NO PALABRAS (Atreverse al Cambio), Principio de Calidad “Liderazgo”.....	86
Tabla 29. Cadena de valor estrategia “HECHOS Y NO PALABRAS (Atreverse al Cambio), Principio de Calidad “Liderazgo”.....	87
Tabla 30. Cadena de valor estrategia “EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL”, Principio de Calidad “Compromiso de las personas o Participación del personal”.....	89
Tabla 31. Cadena de valor estrategia “EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL”, Principio de Calidad “Compromiso de las personas o Participación del personal”.....	91
Tabla 32. Cadena de valor estrategia “EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL”, Principio de Calidad “Compromiso de las personas o Participación del personal”.....	92
Tabla 33. Cadena de valor estrategia “HOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY”, Principio de Calidad “Mejora”.....	94

Tabla 34. Cadena de valor estrategia “HOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY”, Principio de Calidad “Mejora”.....	96
Tabla 35. Cadena de valor estrategia “HOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY”, Principio de Calidad “Mejora”.....	97
Tabla 36. Resultados validación Estrategias y Metodología para el cambio.	104

Índice de anexos

Anexo A. Instrumento de caracterización de la cultura organizacional. OCAI.....	110
Anexo B. Instrumento validador de contenido	112
Anexo C. Resultados consolidados de validación de expertos.	119
Anexo D. Resultados de validación de todos los expertos.....	120

Introducción

La visión estratégica sobre la cultura organizacional a vivenciar colectivamente en las organizaciones debe generar sinergias transversales sobre el contexto de la organización, contribuyendo con la adhesión, concienciación, sentido de pertenencia y aceptación de sus integrantes de forma voluntariamente consensuada.

La Supersalud ha diseñado, desarrollado y puesto en funcionamiento desde el año 2012, siete subsistemas de gestión engranados en el Sistema Integrado de Gestión -SIG-, compuesto por 7 subsistemas: Calidad (ISO 9001:2015), Seguridad y Salud en el trabajo (OSHAS 18001:2007, actualmente ISO 45001:2018), ambiental (ISO 14001:2015) Gestión documental (ISO 30300:2011- ISO 30301:2011), Responsabilidad Social (ISO 26000:2010), Sistema de Control Interno (Ley 87 de 1993) y Seguridad de la Información (ISO 27001:2005), como métodos de gestión que aportan a la dirección, funcionamiento, seguimiento, evaluación del desempeño institucional. La Entidad no ha forjado una cultura organizacional en los sistemas de gestión con un proceso de incorporación de modelos de gestión adecuado, que moldee los comportamientos y hábitos arraigados en las personas que la conforman y los oriente a una consensuada y voluntaria apropiación de los Sistemas de gestión. Sustento de esto se percibe en el hecho que hasta el 2020, se carecía de la integración de una sola política del Sistema integrado de gestión, como también de la falta de interacción entre los procesos, estructuras y procedimientos constitutivos particulares. Sumado a lo anterior, se tiene la falta de cimientos sólidos y sostenibles que permitan la internalización y sostenimiento del conocimiento y puede ser debido a que no se le ha dado la relevancia al poder que las personas ejercen sobre la implementación de los sistemas de gestión, mediante su empoderamiento, interpretación, auto regulación, compromiso y actuación ante la toma de conciencia para incidir en la visión compartida de los preceptos y objetivos trazados en la plataforma estratégica y en la metodología que gestione los cambios en forma armónica, generando una cultura organizacional que incorpore y apropie los sistemas de gestión como un hábito y estilo de vida incentivando la alineación de las necesidades individuales, sociales y organizacionales. No se ha trabajado sobre la cultura organizacional en forma adecuada.

El propósito de la presente investigación es sustentar con el análisis crítico de los investigadores que el modelo de Cameron y Quinn (1999), que aplica el cuestionario de cultura organizacional diseñado y validado estadísticamente por Cameron y Quinn (1999), denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), metodología basada en el modelo de Valores por Competencia, es el pertinente para identificar el tipo o tipos de subcultura predominante en la Supersalud que favorecerá la apropiación del contexto de los Sistemas de gestión. Para medir la cultura organizacional, el modelo de Competing Values Framework de Cameron y Quinn (2006) es uno de los modelos culturales más referidos y validados en la literatura nacional e internacional, ofreciendo al diagnóstico y cambio cultural ventajas como: es práctico, es oportuno, es integrador, es cuantitativo y cualitativo, es manejable y es válido. Tiene el propósito general de diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando los tipos de culturas dominantes (Chuc, 2017).

Se examinaron algunos significados de cultura organizacional, como también varios modelos para diagnosticar, medir y evaluar la Cultura organizacional y la incidencia de esta en la implementación de los Sistemas de Gestión propios de la Superintendencia Nacional de Salud - Supersalud.

Se planteó trabajar sobre la hipótesis “La cultura organizacional influye en la apropiación e interiorización de un sistema de gestión”.

La investigación pretende proponer los atributos promocionales que se vivenciarán en las estrategias de apropiación de la cultura organizacional hacia los sistemas de gestión, los cuales aportarán con las estrategias implementadas sobre el negocio, la gestión, el seguimiento, control y mantenimiento de las buenas prácticas, que fortalecen la transmisión de valor público al personal, a los usuarios y partes interesadas de los servicios que satisface la Supersalud, proporcionando satisfacción y confianza a los grupos de interés.

A partir de la hipótesis planteada, vinculada con la manera de ser, pensar y sentir de los funcionarios, se pretende generar interés en el diseño y aplicación de estrategias que permitan apropiarse de una cultura organizacional hacia los sistemas de gestión, y a los funcionarios vivirlos, practicarlos e implementarlos.

Los resultados de esta investigación son una fuente para tomar decisiones e identificar aspectos de mejora y su análisis permitirá detectar brechas de conocimiento, fortalezas, áreas de oportunidad y debilidades (conocimientos y competencias).

La investigación muestra que la Cultura organizacional es un factor constructivo, dinamizador y clave en la implementación de cualquier sistema de gestión.

En este sentido, la investigación comprendió una primera fase en la cual se gestionó una revisión sistemática exploratoria de la bibliográfica concerniente a las definiciones e ideas esenciales sobre la transformación, mantenimiento y diagnóstico de la cultura organizacional, considerando la descripción y yuxtaposición de la información extraída como estructura comparativa a partir de las normas técnicas ISO 9000 e ISO 9001, de documentos académicos y de diversos autores que permitieron el análisis, identificación y clasificación de las dimensiones más significativas relacionadas con la cultura organizacional y que presentes en el entorno cambiante inciden en su adaptación e integración. El estudio comparativo concentró y alineó los diferentes referentes teóricos analizados y relacionados, con los principios de calidad, dando como resultado la síntesis de las dimensiones que requieren mayor intervención y que pueden ser incorporados en la Cultura organizacional.

En la segunda fase, teniendo en cuenta algunos principios de la Calidad, y las dimensiones y criterios estratégicos que el instrumento OCAI del modelo de Cameron y Quinn estructura para diagnosticar la cultura organizacional, se identificaron las culturas dominantes orientadas a los Sistema de Gestión de la Supersalud, aplicando la metodología de tipo cualitativo y descriptivo, con un muestreo aleatorio estratificado y una encuesta a funcionarios con conocimiento en Sistemas de gestión. Para finalmente proponer las estrategias de apropiación de la cultura organizacional hacia los sistemas de gestión de la Supersalud.

1. Definición del problema

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes en el contexto mundial

La norma técnica NTC-ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, es la base del sistema de gestión de la calidad (SGC) y les facilita a las organizaciones mejorar sus procesos y focalizarse en la importancia de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Esta norma establece que “la organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad” (Icontec, 2008, p. 7).

De igual forma, es fundamental resaltar que, con la actualización de esta norma en su versión 2015, este numeral cobra mayor importancia en el literal 7.3, según el cual la organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de la política de calidad, de los objetivos de la calidad pertinentes, de su contribución a la eficacia del SGC —incluidos los beneficios de una mejora del desempeño— y de las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC. (Icontec, 2015).

Durante los años noventa fueron apareciendo las normas nacionales, europeas e internacionales para la calidad (ISO 9000), la protección medio ambiental (ISO 14001 y Reglamento EMAS: ISO 14000 más la realización y validación de una Declaración Medio Ambiental Pública anual, el cumplimiento más estricto y documentado de la legislación, y la aplicación de requisitos a los contratistas), y para la seguridad e higiene en el trabajo (BS 8800 y BSI - UK; OHSAS 18001 y 18002 - USA). Particularmente, en España ya se cuenta con el R.D. 2200/95 donde se regula la infraestructura de calidad, seguridad laboral y medio ambiente, así como con la transformación del marco normativo relativo a la seguridad de productos y servicios y la seguridad en el trabajo, mediante la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) y el Reglamento de los Servicios de Prevención.

1.1.2. Antecedentes en el contexto colombiano

Colombia no ha sido indiferente ante los avances mundiales en cuanto a la identificación e implementación de metodologías, organismos, mecanismos y leyes que permitieran forjar gradualmente la concepción de la calidad en el quehacer de las empresas privadas y en las entidades estatales con el fin de crear y dar cumplimiento a criterios y estándares, asegurar la calidad y la mejora de esta, siendo aplicables a los procesos productivos y de servicios.

Es así, que en 1956 una misión de asistencia técnica asesora a Colombia a fin de desarrollar indicadores de productividad y optimizar la industria nacional.

En 1960 se crea el Centro Nacional de Productividad, la Asociación Nacional de Productividad y se organiza en el Ministerio de Fomento, una División de normas y calidades, asesorada por una junta central de normas.

En 1963 se funda el Instituto Colombiano de Normas Técnicas Icontec, quien actúa como asesor del gobierno en materia de normalización técnica. A partir de los sesenta, se adoptan conceptos de gestión provenientes de Estados Unidos.

En 1980 se crea el movimiento de los círculos de calidad en Croydon, Banco de Occidente, Carvajal y Enka. Las asociaciones de Círculos de Calidad (especialmente Antioquía, Bogotá, Cundinamarca y Valle), y la fundación Nueva Colombia Industrial lideraron el desarrollo de la calidad y la productividad en el país.

En 1993 el gobierno Nacional expide el Decreto 2269 "por el cual se organizó el "Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología" - SNNCM, el cual luego se modificó por varias normas. El inicio del Sistema Nacional de la Calidad comienza con la expedición del CONPES 3446 del 2006 con el cual se determinaron los lineamientos de la política gubernamental de la calidad, que posteriormente habría de llamarse como el Subsistema Nacional de Calidad - SNCA.

Uno de los hitos más importantes en la constitución del Sistema Nacional de Calidad en Colombia fue la creación en 1993 del Instituto Colombiano de Normas Técnicas" Icontec- el cual ese mismo año se afilió a la Comisión Panamericana de Normas técnicas (COPANT) y a la organización Internacional de Normalización (ISO). Un año después, en 1994, mediante el Decreto 767, el gobierno Nacional, otorgó a Icontec el carácter de Organismo Asesor y Coordinador en Normalización, lo cual apoyó los esfuerzos privados para disponer de un organismo especializado en la normalización y un reconocimiento de la importancia de la normalización. Lo anterior se vio confirmado en 1965, cuando el gobierno Nacional otorgó mediante el Decreto 2399 al entonces Ministerio de Fomento, la facultad de oficializar las normas técnicas elaboradas por Icontec y reglamentar su aplicación.

En 1994, el gobierno colombiano, dentro del marco del Decreto 2269, acredita a Icontec como organismo certificador, el primer y único en Colombia, autorizado para certificar la calidad de todos los productos del sector industrial y los sistemas de calidad. Entre 1998 a 1999, Icontec alcanza dos logros internacionales de importancia al ingresar, primero a la Red Mundial de Certificación IQNet y luego ser el representante de Colombia en el Comité Técnico de Administración y Manejo TMB (Technical Management Board), uno de los órganos internos más importantes de la ISO siendo además en ese entonces el único organismo latinoamericano en esa institución.

En un primer intento de consolidar la infraestructura de la calidad en un sistema, se integraron en 1993 los tres pilares básicos de la calidad en Colombia. La Normalización quedó a cargo del Icontec, el cual tiene como una de sus funciones la elaboración de los programas anuales de normalización y sus correspondientes actualizaciones. Otro organismo con poderes legales en el campo de la normalización fue el Consejo Nacional de Normas y Calidades, creado anteriormente en 1988 mediante la Ley 81 de 1988, el cual tenía capacidad de conferir el carácter de norma obligatoria o reglamento técnico a una norma técnica colombiana – NTC. La labor de la acreditación le correspondió, en su núcleo, a la Superintendencia Nacional de Industria y Comercio -SIC, que tenía como función la de acreditar mediante resoluciones motivadas a las entidades que

solicitaran operar como organismos del Sistema nacional de Normalización, certificación y Metrología, SNNCM.

La expedición del decreto 2269 de 1993, creó legalmente la ilusión de un Sistema de la Calidad el cual nunca funcionó como un ente sistémico, es decir con sus tres componentes de la Infraestructura de la Calidad –IC en adelante, integrados. Es por ello por lo que, en el año 2006, el Ministerio de Comercio industria y Turismo y el Departamento Nacional de Planeación, contrataron la elaboración de un estudio que diagnosticara la situación del SNNCM y presentara sus recomendaciones. En ese estudio, se detectaron, entre otros, los siguientes problemas:

- Falta de claridad al interior del Estado colombiano sobre las entidades competentes para llevar a cabo los procesos de acreditación, certificación, normalización y metrología. Cada uno de los componentes de la IC, las responsabilidades y funciones estaban atomizadas y dispersas lo cual se constituía en un factor limitante de la competitividad empresarial en tanto que acarrearba sobrecostos monetarios y no pecuniarios a los empresarios e individuos al igual que retardaba la producción de bienes y servicios y los intercambios comerciales.
- Colombia en el año 2006 no era reconocido por ningún organismo internacional de acreditación como: la Inter American Accreditation Cooperation (IAAC), la International Accreditation Forum (IAF) o el International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC); en Metrología como: el Bureau International des Poids et Mesures –BIPM, o la Organización Internacional de Metrología Legal (OIML). Por no contar en ese entonces con laboratorios en metrología química, tampoco estaba en condiciones de acceder a organizaciones como la Asociación de Oficiales de Química Analítica (AOAC); el Comité Europeo en Química Analítica (EURACHEM); o la entidad de Cooperación de Trazabilidad Internacional en Química Analítica (CITAC). Contrario a los anteriores pilares, en el tema de la Normalización, el Icontec era miembro de la Organización Internacional de Normalización, ISO, y de la International Electrotechnical Commission, IEC. En el ámbito latinoamericano, Icontec fue miembro fundador de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas, COPANT. Por último, al año 2006 Icontec era también miembro del PASC (Pacific Area Standards Congress). Sin embargo, Colombia no era miembro de los comités técnicos de ISO relacionados con la mayoría de sus sectores exportadores más grandes o dinámicos (de ese entonces) como petróleo, carbón o níquel. El país si participaba en algunos comités del sector químico, pero no era miembro del de plásticos. Esos sectores representaban un alto porcentaje de las exportaciones del país.
- La SIC tenía fuertes limitaciones administrativas que no le permitían incorporar un Sistema Nacional de Metrología dentro de las actividades de mejoramiento de calidad y de normas industriales voluntarias. Muestra de esas limitaciones era que el tema de la metrología científica y legal se manejaba a través de la División de Metrología y del Grupo de Trabajo de Control y Vigilancia de Reglamentos Técnicos y Metrología Legal, respectivamente y no a cargo de una Delegatura Especializada. De otra parte, los agentes privados que ofrecían servicios de metrología encontraban mercados reducidos lo que no incentivaba la inversión en equipos y formación del personal.
- La calidad no era percibida como un elemento diferenciador del producto o un factor competitivo de la empresa pese a la existencia de incentivos como la Corporación Calidad y el

Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión que buscaban aumentar la percepción y valoración de la calidad y de la adopción de normas técnicas y extendía la difusión de los beneficios de la normalización. La mayoría de los empresarios percibían la calidad como un costo adicional y no como un mercado.

- La Cultura de Gestión de la Calidad dentro de la sociedad colombiana era aún incipiente, visto en que los consumidores no valoraban suficientemente la importancia de la calidad en los bienes y servicios que adquirirían.

Como consecuencia del diagnóstico anterior y de las gestiones y avances en la negociación de tratados comerciales de libre comercio, se hacía necesaria y urgente expedir una política nacional de la calidad que permitiera a los empresarios colombianos poder contar con una adecuada inspección de calidad -IC-.

El documento CONPES 3446 de 2006 “Lineamientos para una Política Nacional de la calidad” ha sido el faro que ha guiado la política gubernamental sobre la IC. En su motivación, el documento (p. 4) enfatiza que “La implementación de un Sistema Nacional de la Calidad, coordinado y con reconocimiento internacional, es un instrumento que contribuye a facilitar el comercio e incrementar la competitividad de las empresas colombianas, ofrecer al consumidor garantías e información sobre los productos que adquiere, proteger la vida, la salud y el medio ambiente, y promover el mayor desarrollo de la ciencia y la tecnología”.

El CONPES 3446, luego de repasar el diagnóstico de las carencias en los diferentes pilares de la calidad, realizó varias recomendaciones. La primera fue el ajuste institucional de las actividades de expedición de reglamentos técnicos, normalización, acreditación, designación, evaluación de la conformidad y metrología que se llevó a cabo mediante la reorganización del entonces Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología – SNNCM- en el Subsistema Nacional de la Calidad -SNCA- el cual se le consideró un subsistema del Sistema Nacional de Competitividad. La segunda fue el fortalecimiento de las actividades de expedición de reglamentos técnicos, normalización, acreditación, designación, evaluación de la conformidad, metrología legal y; la tercera la búsqueda de la obtención del reconocimiento internacional de los pilares del SNC. (El sistema Nacional de Calidad en Colombia. J. M. Gallego. Luis H. Gutierrez. 2016).

Hasta este momento el Estado demuestra interés en atender las principales tendencias en el ámbito internacional sobre los conceptos e integración de calidad, tomando fuerza continuar con el camino de brindar un servicio y/o producto con definición de condiciones mínimas en los atributos de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes, surgiendo la necesidad de armonización entre la voluntad estatal de permear las entidades con la Calidad en el servicio y productos (el qué), y la manera de lograr (el cómo) que las normas de Calidad se implementen e interioricen en las culturas organizacionales de las entidades estatales, activando la toma de conciencia por parte de los funcionarios, haciéndolos partícipes de un estilo exitoso de vida organizacional enfocado en la Calidad. La estructura estatal colombiana apunta hacia el logro de una diversa gama de objetivos constitucionales, lo cual genera culturas organizacionales particulares y esto hace complejo la implementación de las Normas de Calidad y de una cultura de Calidad, incidiendo en esto también las características culturales propias de cada región.

El país avanza en normatividad relacionada con la Calidad, de ahí, que el Gobierno Nacional mediante la Ley 872 de 2003 decreta que se cree el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades (Colombia. Secretaria de Senado. (2003). Ley 872 de 2003 (diciembre 30). Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios. Recuperado el 25 de abril de 2016 de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0872_2003.html).

En esta misma línea el Estado expide el decreto 4110 de 2003 el cual adopta la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, NTCGP 1000:2004, la cual determina las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados conforme al artículo 2° de la Ley 872 de 2003. (Colombia. Secretaria de Senado. (2003). Decreto 4110 de 2004 (diciembre 9). Por el cual se reglamenta la ley 872 de 2003 y se adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública. Recuperado 25 de abril de 2016 de: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=23261>

Adicional, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 4485 de 2009 por el cual se adoptó la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000 Versión 2009.

Ahora bien, en el ejercicio de la implementación, interiorización y aplicabilidad de los preceptos de la Calidad en los Sistemas de Gestión de las organizaciones, no basta con el diseño, estandarización de la estructura documental y procedimental, con una implementación pobre en sensibilización y conciencia para lograr una certificación de los sistemas de gestión en las normas técnicas correspondientes, sino que la preparación y consolidación de la cultura de calidad como estilo de vida organizacional es el eje de éxito que asegura la participación de las personas que son el corazón de las entidades o empresas, “aquellas que la pueden llevar al éxito o al fracaso y que son las que mueven las organizaciones”. Para esto deben generarse estrategias para el fácil entendimiento del tema que interactúen con el personal para crear la cultura de la calidad y su aplicación de buenas prácticas de desempeño que hagan eficientes y efectivas la gestión de sus funciones.

Además, las estrategias de dirección, liderazgo, sensibilización, socialización, ejecución y apropiación en la cultura organizacional determinan las sinergias necesarias para alcanzar un alto grado de incorporación o apropiación de la concepción de los criterios propios de los subsistemas de gestión en la manera de ser, de pensar y de sentir de los funcionarios, contextualizándolo en el ámbito laboral, identificando brechas de conocimiento, fortalezas, áreas de oportunidad o mejora y debilidades (conocimientos y competencias).

También se resalta lo mencionado por Barahona y Rodríguez:

” ... las empresas objeto de estudio deben aunar todos sus esfuerzos particulares en la construcción de estrategias de medición y seguimiento de la percepción del cliente interno y externo frente a la calidad. Estas no se deben convertir en estrategias inmediatistas o para el cumplimiento de una auditoría. Deben trascender y encontrar los correctivos necesarios para que se le dé movimiento a un círculo de retroalimentación, plan de mejora y cambios. Además, se hace necesario avanzar en el estudio de metodologías aplicadas que permitan orientar a las personas en la implementación de un SGC, dirigidas a los valores, al manejo del clima, que profundicen las formas de percibir su realidad y le aporten al cambio. (Barahona y Rodríguez, 2015).”

Es importante mencionar que una parte importante para la implementación de cualquier sistema de gestión es involucrar a las personas. Que éste permita elevar la calidad de vida de todos sus miembros para que todos puedan desempeñarse y desarrollar todo su potencial, y así contribuyan de manera eficiente y eficaz a la consecución de los logros que trae consigo el sistema de gestión. El sistema de gestión debe ser comprendido por todos sus miembros, para lograr el éxito de la implementación (González, 2011).

Y es en este aspecto que menciona el autor (González, 2011) en el que interviene la Cultura organizacional, condicionando por medio de un conjunto de normas, creencias y valores, la manera de percibir, en su forma de pensar, ser y actuar la aplicabilidad efectiva de la razón de ser de los Sistemas de gestión y de que estos podrán incidir en las mejores formas de gestionar las funciones e impactar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, en cuanto a las estrategias de apropiación en sistemas de gestión disponibles se encuentra, que son pocas las organizaciones que adoptan el juego como parte de su programa de capacitación profesional, pero las investigaciones demuestran de manera inequívoca los beneficios del aprendizaje basado en el juego, por lo cual a continuación me permito describir apartes del artículo Jugar, herramienta para aprender en las organizaciones. (2016). de: <http://www.portafolio.co/tendencias/jugar-herramienta-aprender-organizaciones46480>. Recuperado 25 de abril de 2016.

Un meta-análisis realizado por la Escuela de Negocios de la Universidad de California Denver llegó a la conclusión de que los empleados que utilizaron el juego en el aprendizaje terminaron con un nivel de conocimiento general un 11 % más alto, un nivel de desarrollo de habilidades 14 % más alto, y un 9% mayor en la tasa de retención que los que utilizaron otros métodos. Los jugadores también desarrollaron la autoeficacia, así como la creencia de que uno puede lograr sus metas, en una tasa de un 20 % más alto.

Es decir, los empleados que jugaron presentaron una mayor comprensión de las habilidades y del conocimiento necesario para tener éxito en el trabajo, y además se sentían más seguros de sus habilidades para llevar a cabo sus funciones.

Está claro que enviar a alguien a una situación nueva sin ningún tipo de preparación no tiene sentido, se pueden cometer errores que suponen un coste, crear experiencias negativas... Los juegos, en este aspecto, proporcionan un excelente entorno para aprender a través del fracaso. Transportado a un entorno virtual, por ejemplo, el alumno tiene la libertad de tomar decisiones que

le pueden conducir al fracaso y ofrecer oportunidades de instrucción. Pero a diferencia de otras formas de aprendizaje, los juegos realmente ofrecen al alumno la oportunidad de practicar haciendo, en lugar de sentarse y ver, el jugador realiza la tarea, vuelve a jugar un nivel, refuerza el contenido, y no puede avanzar en el juego sin tener que demostrar que entiende cada concepto (5 razones para aprender jugando. (2016), de <http://www.laimaginadora.com/blog/5-razones-para-aprender-jugando46480>. Recuperado 25 de abril de 2016).

Sustrayendo del artículo de Portafolio (2016), el potencial de los juegos en el aprendizaje se apoya en varias teorías pedagógicas:

- **Constructivismo:** esta teoría sugiere que las personas crean conocimiento a través de la interpretación de lo que ven, leen, oyen y hacen. En este sentido los juegos permiten construir la base de conocimiento mediante la toma de decisiones y la interacción con el mundo del juego, construyendo así la comprensión de los contenidos.
- **Teoría del Aprendizaje Situacional:** postula que las personas aprenden mejor cuando se colocan en contextos auténticos y cuando interactúan con los demás en lugar de esperar a recibir los conocimientos que se evaluarán más adelante. El aprendizaje basado en el juego aplica esta teoría mediante la creación de experiencias y permitiendo al alumno la oportunidad de jugar a través de diferentes situaciones.

Durante toda la vida el ser humano adquiere conocimiento y es a través del proceso cognitivo vivencial, y resultado de estas interacciones que surgen, como lo menciona el artículo de Portafolio (2016) citado, las funciones como la síntesis, la comprensión, la evaluación y el análisis que generalmente se asocian con el aprendizaje. Ahora bien, la apropiación del conocimiento en la práctica de los Sistemas de gestión utilizando las estrategias de los juegos, como es mencionado en el artículo pueden ayudar a concretar el dominio cognitivo cuando los jugadores toman decisiones basadas en la información que encuentran – que requiere el recuerdo, comprensión, análisis, etc. Complementando lo cognitivo, el proceso afectivo aporta en el aprendizaje de las personas, interviniendo sobre los valores, motivaciones, actitudes, estereotipos y sentimientos e involucra el perfeccionamiento o mejora de habilidades y destrezas como: estar abierto a nuevas experiencias, hacer frente a los desafíos, la valoración de uno mismo y los demás o la gestión de las emociones, entre otras.

Después de estas razones expuestas podemos decir, que a través de la participación en experiencias de aprendizaje que ofrecen juegos, retos, etc. se fomentan las motivaciones intrínsecas del aprendizaje pues proporcionan una respuesta inmediata y la oportunidad de aprender sobre la marcha, y finalmente el alumno termina su experiencia con un mayor conocimiento y una mayor confianza en sus habilidades... (5 razones para aprender jugando. (2016). Recuperado 25 de abril de 2016, de: <http://www.laimaginadora.com/blog/5-razones-para-aprender-jugando/>).

1.1.3. Antecedentes en el contexto organizacional

La Supersalud ha diseñado, desarrollado y puesto en funcionamiento desde el año 2012, varios subsistemas de gestión engranados en el Sistema Integrado de Gestión -SIG-, compuesto por 7

subsistemas: Calidad (ISO 9001:2015), Seguridad y Salud en el trabajo (OSHAS 18001:2007, actualmente ISO 45001:2018), ambiental (ISO 14001:2015) Gestión documental (ISO 30300:2011- ISO 30301:2011), Responsabilidad Social (ISO 26000:2010), Sistema de Control Interno (Ley 87 de 1993) y Seguridad de la Información (ISO 27001:2005), como herramientas o métodos de gestión que pretenden aportar a la dirección, funcionamiento, seguimiento, evaluación del desempeño institucional y generar valor, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de la Supersalud.

Para lo anterior, en el camino que se ha recorrido se han construido e implementado metodologías aplicables a cada una de las normas que regulan los subsistemas de gestión institucionales, implementación, sensibilización y socialización que ha debido contar con el liderazgo, dirección y motivación del total de funcionarios y de seguro se ha cumplido con el propósito de satisfacer las expectativas de los usuarios, mediante la prestación de servicios con valor agregado.

Ahora bien, independientemente del nivel de desarrollo estratégico que tenga la organización en cuanto al proceso de incorporación de modelos de gestión, ya se trate de sistemas de gestión de la calidad o de cualquier otro modelo, suelen presentarse obstáculos para su implementación originados en comportamientos y hábitos arraigados en las personas que conforman la organización, además de la deficiente apropiación de los criterios propios de cada sistema de gestión, causada por los inadecuados procesos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento.

Méndez (2006) manifiesta que “los resultados fallidos de la aplicación de tecnologías de gestión pueden explicarse en el contexto de la cultura organizacional, [ya que] se aplican y se adaptan modelos de gestión a personas que comparten una cultura organizacional contraria a los requerimientos para su aplicación” (p. 16). En tal sentido, es necesario comprender, que la cultura de una organización es factor clave para el éxito o el fracaso en la implementación de los sistemas de gestión; o como lo afirma Serna (2008), “la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades” (p. 133).

Es así como la cultura organizacional es un elemento constructivo, dinamizador y clave en la implementación adecuada y mantenimiento de cualquier sistema de gestión, objeto de análisis de la presente investigación.

1.2. Descripción del problema

La Supersalud - (Según la Ley 100 de 1993: es el máximo órgano de inspección, vigilancia y control del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Su misión es contribuir al desarrollo social del Estado Colombiano mediante el ejercicio de la inspección, vigilancia y control de los servicios de salud. Básicamente, la entidad ejerce la inspección, vigilancia y control en salud en forma eficiente y eficaz, con independencia, cobertura, equipo humano calificado y herramientas adecuadas, en un entorno financieramente estable y de alta calidad) ha diseñado, desarrollado y

puesto en funcionamiento desde el año 2012, varios subsistemas de gestión engranados en el Sistema Integrado de Gestión, como lo son los Subsistemas de Gestión de la Calidad, de Gestión Ambiental, de Gestión Documental, de Gestión de Seguridad en la Información, de Seguridad y Salud en el Trabajo y de Responsabilidad social, como herramientas o métodos de gestión que pretenden aportarle a la dirección, funcionamiento, seguimiento, evaluación del desempeño institucional y generar valor, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de la Supersalud.

La importancia del Sistema Integrado de Gestión para la entidad radica en la obtención de beneficios como, el mejoramiento del desempeño misional, la satisfacción del personal y de los usuarios de nuestros servicios, garantizando el apoyo administrativo a lo misional y proporcionando confianza a los grupos de interés de la Supersalud.

Es así, que en la construcción e implementación de metodologías aplicables a cada una de las normas que regulan los subsistemas de gestión, se gestionaron procesos de sensibilización y socialización, sin embargo no se ha profundizado en la evaluación de la asimilación de percepciones, de la incorporación del conocimiento del SIG en la cultura organizacional, del mantenimiento y mejoramiento continuo de la cultura, con relación a las estrategias puestas en marcha para la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento del SIG. Al parecer se están presentando fallas en las estrategias de dirección, liderazgo, sensibilización, ejecución y apropiación en la cultura organizacional.

La deficiente apropiación de los criterios propios de cada subsistema constitutivo del Sistema integrado de gestión –SIG-, en la cultura organizacional de la Supersalud, causada por la inadecuada gestión en los procesos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento del SIG, se evidencia en la falta de interés de los funcionarios por interiorizar los conceptos, por generar mejores prácticas de gestión, por impregnarse con voluntad propia de las enseñanzas de los SIG y por aplicarlas libremente en el quehacer diario de la sinergia entre proceso y función, resultados estos que están ocasionando fallas en la administración, el control y mejora del SIG.

Como sustento de las debilidades o inconvenientes acaecidos en la Supersalud, se presentan las diversas opiniones de expertos expuestas en el trabajo escrito de Acosta R. & Caro V. (2013) Una metodología lúdica para facilitar la implementación del sistema de gestión de calidad.

En este trabajo se mencionan los clásicos errores en el desarrollo de las etapas de un SGC, en lo cual considero son aplicables a todo sistema de gestión, a partir de las propias vivencias de los autores citados a continuación:

“1. Edgar Sánchez.: en una implementación de un SGC, si no se cuenta con el compromiso e involucramiento de la Alta Dirección, sería muy difícil que el SGC pueda funcionar. Para resolverlo, se tendría que realizar una capacitación, de forma general por lo menos, a los altos ejecutivos. Exponer los beneficios que se tiene con dicha implementación y sus costos. Nota: NO ENFOCARLOS A UNA CERTIFICACIÓN.

2. Cristina Brizuela (BIOQUIMICA, Laboratorio de Análisis Clínicos): Los principales errores en la implementación de un SGC es no trabajar sobre la cultura de la organización, debemos tratar de hacer de la calidad una filosofía de vida dentro y fuera de la organización, hay que trabajar sobre los perfiles de la gente, el compromiso de la dirección, tener visión compartida de los objetivos propuestos y sobre todo hacer un trabajo en donde todos entiendan que trabajar con calidad nos hace trabajar sin repeticiones, nos hace ganar tiempo y bajar los costos. No debemos tomar la calidad sólo como una meta para obtener "un cuadrado de certificación colgado en la pared" Por ello la importancia del compromiso del personal, una vez logrado esto podremos implementar, verificar, controlar.

3. Jesús Trejo Coronel (Ingeniero en Sistemas de Calidad, Universidad Autónoma Indígena de México): El compromiso de la alta dirección es fundamental para la implementación de un SGC en la organización sin embargo, es también muy importante la concientización y el compromiso de los miembros del equipo que integran la organización especialmente de los operadores directos de los procesos y considero que es aquí donde se requiere mayor esfuerzo en culturizar a todos los miembros en una filosofía de la calidad.

4. Dallon Jauregui: La norma obviamente es necesaria para definir el enfoque que queremos en la organización para implementar un Sistema de Calidad bien fundamentado en los requisitos, sin embargo, entenderla e interpretarla para los que trabajamos en ella es fácil y de este mismo modo creemos que los colaboradores la entienden. Con esto voy a que debemos hacer de la calidad y de la implementación de un SGC algo simple, tan fácil que se convierta en un hábito y un estilo de vida."

La falta de interés de las personas por interiorizar los conceptos de los sistemas de gestión, acentúan el problema de una implementación fluida y consciente, persiguiendo la búsqueda de alternativas para la aplicación de técnicas en el manejo de la resistencia al cambio, acciones estas que terminan siendo en muchas ocasiones ineficientes si se considera que no serán las apropiadas para contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

Las personas, eje principal del cambio y generadoras de la cultura de la calidad en una organización, poseen un elemento psicológico constitutivo de la conducta que inciden en el proceso de implementación de las normas ISO. Este campo psicológico actúa en las organizaciones y por lo tanto deben descifrarse las variables que inciden en la diversidad de personas integrantes de las organizaciones, a las cuales hay que alinear con el fin de generar sinergias para "obtener una conformidad con un desempeño esperado; ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente" (Andino, 1999; Peach, 1999).

Sin dejar olvidado este precepto, se busca fortalecer el liderazgo en el talento humano en todos los niveles de la organización, optimizando y fortaleciendo las competencias personales y laborales de los servidores públicos, esto con el propósito de alcanzar estándares de calidad, eficiencia y efectividad en los sistemas de gestión y desarrollar la toma de conciencia hacia estos sistemas.

La Entidad no ha forjado una cultura organizacional en los sistemas de gestión, con cimientos sólidos que permitan la internalización y sostenimiento del conocimiento y puede ser debido a que no se le ha dado la relevancia al poder que las personas ejercen sobre la implementación de los

sistemas de gestión, mediante su empoderamiento, interpretación, auto regulación, comportamiento y actuación ante la toma de conciencia para incidir en la metodología de implementación y en la generación de una cultura organizacional que incorpore el respeto por el recurso humano.

La formación del personal es importante ya que mejora el talento humano, eje dinamizador de la cultura organizacional en los sistemas de gestión, aumentando la calidad de sus habilidades laborales ante los desafíos que el desempeño retador demanda, para lograr la satisfacción de los clientes. El empoderamiento de las personas para alcanzar un estilo de vida basado en los Sistemas Integrados de Gestión debe ser considerado como una necesidad individual, social y organizacional.

Es así como, se hace necesario visibilizar en un análisis cuantitativo y cualitativo el grado de interiorización, apropiación y aplicación de los Sistemas de Gestión en la manera de ser, de pensar y de sentir de los funcionarios, contextualizado en el ámbito laboral, para así poder llegar a formular estrategias eficaces que permitan fortalecer la apropiación de una cultura organizacional en los Sistemas de Gestión implementados en la Supersalud.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera puede fortalecerse la interiorización, apropiación y aplicación de los Sistemas de Gestión, en la cultura organizacional de la Superintendencia Nacional de Salud?

2. Justificación

A partir de la necesidad de identificar en la Supersalud el grado de incorporación o apropiación de la concepción de los criterios propios de los subsistemas de gestión en la manera de ser, de pensar y de sentir de los funcionarios en el quehacer funcional, se pretende generar el interés en el diseño y aplicación de estrategias que le permitan a la SNS la apropiación de una cultura organizacional hacia los sistemas de gestión, que permitan a los funcionarios vivir, interiorizar, practicar e implementar los sistema de gestión, con lo cual se justificaría el estudio propuesto.

La ausencia de integración vivencial del Sistema Integrado de Gestión compuesto por, Sistema de Gestión de la Calidad –SGC-, Sistema de Gestión Ambiental –SGA-, Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo –SGSST-, Sistema de Responsabilidad Social –SRS- y Sistema de Seguridad de la Información –SSI-, ocasionan dificultades y duplicidades de esfuerzo, al no aprovechar las bondades que las normas ISO tienen diseñadas para crear sinergias e integración de los Sistema de gestión a través de los criterios comunes que existen entre estos. Evidencia de la situación observada en 2019, se encuentra en la falta de integración de una sola política del Sistema integrado de gestión que contribuya a través de sus directrices al cumplimiento de los objetivos institucionales y de cada uno de los Sistemas de gestión, como también la falta de interacción entre los procesos, estructuras y procedimientos constitutivos particulares y la gestión de recursos entre los cuales es de interés especial el personal y su formación, la toma de conciencia y el compromiso.

Basándose en lo expuesto por Rigol Cardona Buenaventura. (2009, junio 18) en su obra *Integración de sistemas de gestión: calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo*, la integración de los Sistemas de gestión de la Supersalud, adolecen de una alineación común, como lo define la autora en los principios para la gestión integrada, como son:

“Enfoque basado en proceso para la gestión: Este principio se fundamenta en el hecho de que un resultado se logra con más eficiencia si los recursos y las actividades afines se gestionan como un proceso, y en que la identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos interrelacionados en aras de un objetivo contribuyen a la eficacia y eficiencia de la organización.

Un sistema de gestión debe estar basado en definir procesos, desglosar actividades, determinar entradas, establecer la secuencia y la interacción que existe entre actividades, áreas y procesos. A partir de esta identificación se determinan los elementos para la implementación de cada sistema: requisitos, riesgos laborales y de la seguridad de la información, aspectos e impactos ambientales, todos asociados a las actividades que se desarrollan en cada proceso. Además, cada sistema se estructura a partir de procesos de gestión comunes: planificación, seguimiento, revisiones, toma de acciones correctivas y preventivas entre otros.

Compromiso y liderazgo de la Dirección: La calidad, el medioambiente y la seguridad y salud ocupacional no son sólo problemas técnicos, sino de gestión del más alto nivel en la organización. Sólo si la Dirección está comprometida se logrará el éxito. En todas las normas se exige que se establezcan políticas de gestión aprobadas por la dirección como muestra del compromiso asumido.

Toma de conciencia y participación: la implantación de estos sistemas de gestión es responsabilidad de todos los miembros de esta, que deben estar conscientes de su necesidad e importancia y de sus responsabilidades con el sistema. Por tanto, se puede decir que la formación de personal competente, capaces de llevar adelante los sistemas, es la clave principal de todos los aspectos que se desarrollan en las organizaciones convirtiendo esto en un requisito indispensable.

Enfoque hacia la satisfacción de requisitos: todos los resultados que se obtienen en la organización deben cumplir los requisitos de partes interesadas y hacia esto se orientan los sistemas de gestión. En toda organización es necesario que se mantenga el equilibrio entre la satisfacción de los clientes (calidad), los intereses del personal de la institución (seguridad y salud en el trabajo), de la sociedad en general (medio ambiente) y de partes interesadas, como son: los proveedores, los asociados, los organismos superiores, financistas, agencias regulatorias.

Enfoque preventivo y de mejora continua: todos estos sistemas se basan en la identificación de requisitos y posibles incumplimientos de estos, es decir riesgos, emergencias e impactos. A partir de estos se establecen programas para su eliminación o minimización a niveles tolerables mediante una gestión de riesgos. Es necesario actuar antes de que los fallos acontezcan, en lugar de controlar sus resultados, aunque también estos han de ser considerados. Igualmente es requisito la revisión y actualización constante de estas posibles situaciones negativas.

Seguimiento, medición, análisis de datos: según Cardona B, R (2009), el seguimiento al desempeño de los sistemas es un requisito para todos. En todos los sistemas de gestión se exige la realización de revisiones regulares mediante auditorías y otras actividades, la evaluación de la eficacia de la gestión y el desarrollo de revisiones por la dirección como su máximo responsable”.

Ahora bien, no es sólo una cuestión de reducción de esfuerzos y costes (Riemann y Sharrat, 1995; Sunderland, 1997) la que justifica la integración. La implementación de la estrategia organizativa se beneficia de un enfoque único, y no múltiple, hacia los objetivos de negocio (Tranmer, 1996; Uzumeri, 1997).

En el trabajo de Karapetrovic y Willborn (1998) se aclaran las principales ventajas y mejoras que se obtienen de la integración de los sistemas, que son: mejora del desarrollo y la transferencia tecnológica, mejora de la ejecución operativa, mejora en los métodos internos de gestión y en los equipos multifuncionales, mayor motivación del personal y menor número de conflictos interfuncionales, reducción y mayor coordinación de las múltiples auditorías, aumento de la confianza de los clientes e imagen positiva en la comunidad y el mercado, reducción de costes y una reingeniería más eficiente.

De acuerdo con los modelos teóricos de los autores anteriormente mencionados, es muy relevante para las organizaciones tener como aliado estratégico los Sistemas integrados de gestión.

Esta investigación que se refiere a diseñar estrategias para fortalecer la apropiación de una cultura organizacional orientada a los Sistemas de Gestión en la Supersalud, es justificada porque realiza una descripción a partir de un análisis de la cultura organizacional que predomina en la Supersalud, para que se puedan implementar por parte de la alta dirección las estrategias diseñadas

y de este modo sea posible lograr mejorar el grado de incorporación o apropiación de los criterios propios de los subsistemas de gestión en la manera de ser, de pensar y de sentir de los funcionarios contextualizado dentro del ámbito laboral. Las estrategias que responderán a la pregunta de la investigación serán enfocadas a la interiorización y apropiación de los Sistemas de Gestión.

La construcción de la presente investigación dirigida a “Diseñar estrategias que le permitan a la Supersalud fortalecer la apropiación de una cultura organizacional hacia los Sistemas de gestión”, responderá también a ciertas falencias evidenciadas en el desempeño de los sistemas, con lo cual se podrá identificar:

- La percepción de la implementación de los sistemas de gestión.
- Los principales factores que facilitarían, que los requisitos de las normas técnicas de los sistemas se interiorizaran en forma óptima entre todos los funcionarios.
- La estrategia orientada a ajustar y regular las actividades de implementación y mantenimiento del Sistema integrado de gestión, particularmente para los sistemas de gestión aplicados.

La medición cuantitativa y cualitativa, permitirá comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de los subsistemas de gestión. Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar, lo que no se mide no se administra, lo que no se administra no se mejora.

Los resultados serán una fuente para tomar decisiones y para identificar aspectos de mejora.

El análisis de resultados permitirá identificar brechas de conocimiento, fortalezas, áreas de oportunidad y debilidades (conocimientos y competencias).

Con el desarrollo de este estudio de investigación se pretende generar interés y motivación en los funcionarios y contratistas que buscan mejorar su gestión, para que a través de los sistemas de gestión encuentren un aliado táctico que les permita mayor eficacia, eficiencia y efectividad en los resultados intermedios y finales, que contribuyan al logro de los objetivos institucionales. Además, que las personas encargadas del liderazgo, sensibilización, socialización e implementación de los diferentes componentes de los subsistemas de gestión tomen conciencia del impacto que ocasionará la interiorización y apropiación de estos en la cultura organizacional.

Se pretende que el resultado de esta investigación sea un insumo para fortalecer la implementación y mantenimiento del Sistema integrado de gestión, en lo concerniente a las estrategias de dirección, liderazgo, sensibilización, comunicación interna, socialización, ejecución y apropiación en la cultura organizacional de la Supersalud. Así mismo, ser potencialmente aplicables a otras organizaciones públicas o privadas de naturaleza y comportamiento organizacional similares.

Así mismo la investigación puede dar lugar a nuevas plataformas para efectuar acciones que permitan orientar a los funcionarios en la interiorización del SIG, dirigidas a valores, al manejo

del clima laboral, de tal forma que profundicen las maneras de percibir su realidad y le aporten al cambio. Con esta investigación será posible generar un progreso en la apropiación de los criterios del sistema integrado de gestión en la Supersalud y mejoramiento del desempeño misional, satisfacción del personal y de los usuarios de nuestros servicios, garantizando y proporcionando confianza a los grupos de interés de la Supersalud.

La investigación pretende descubrir los atributos que serán aliados tácticos en la orientación de la cultura hacia los sistemas de gestión, como también en la mejora de su desempeño para el logro de los objetivos institucionales.

Es así, que se pretende llegar a proponer los atributos promocionales que vivencien las estrategias de apropiación de la cultura organizacional, que confluirán con las demás herramientas de estrategia del negocio, gestión, seguimiento, control y mantenimiento de buenas prácticas, a transmitir valor público al personal, a los usuarios y partes interesadas de los servicios que satisface, proporcionando satisfacción y confianza a los grupos de interés.

Se planteó trabajar sobre la hipótesis “La cultura organizacional influye en la apropiación e interiorización de un sistema de gestión, vinculándola con la manera de ser, pensar y sentir de los funcionarios, se pretende generar interés en el diseño y aplicación de estrategias que permitan apropiarse de una cultura organizacional hacia los sistemas de gestión, y a los funcionarios vivirlos, practicarlos e implementarlos.

Precisamente, Salcedo & Romero (2014) destacaron en su investigación que la cultura organizacional tiene implicaciones claves en la consecución de los objetivos organizacionales y de la excelencia, por esta razón, manifestaron que la misión, visión, políticas y filosofía corporativa, conducen a la trasmisión de conocimientos, creencias y valores a los colaboradores, desde el mismo instante en que se incorporan como miembros de una empresa pública o privada, para que formen una cultura de calidad, cuyo impacto sea medible en la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Proponer estrategias que permitan a los funcionarios y contratistas de la Superintendencia Nacional de Salud, fortalecer la interiorización y apropiación de una cultura organizacional orientada a impulsar la funcionalidad y las bondades de los sistemas de gestión implementados.

3.2. Objetivos específicos

1. Identificar los referentes teóricos respecto de la cultura organizacional en los sistemas de gestión.
2. Conocer el tipo de subcultura predominante en la Supersalud mediante la aplicación de un instrumento.
3. Diseñar estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Superintendencia Nacional de Salud.
4. Socializar las estrategias diseñadas, con el fin de validar su pertinencia y aplicabilidad en la Entidad.

4. Marco referencial

4.1. Marco teórico

El desarrollo de la presente investigación con la cual se pretende alcanzar resultados tendientes al diseño de estrategias para fortalecer la apropiación de una cultura organizacional orientada a los sistemas de gestión en la Supersalud, ha estado estructurada desde una revisión bibliográfica de diversas fuentes relacionadas con los Sistemas de gestión integral -SIG-, con la Cultura organizacional y su apropiación en los individuos y por ende en las normas que los regulan, con el fin de recolectar o construir la perspectiva teórica que sea coherente con el planteamiento del problema y las preguntas que han surgido en la investigación. Las referencias utilizadas han sido relevantes y relacionadas con el tema central de la investigación, consiguiéndose segmentar los temas que orientarán el mayor entendimiento de las preguntas de la investigación y aportarán al logro del objetivo general y de los específicos y que sumado a una adecuada metodología permitirán el logro de estos.

4.1.1. Sistemas de Gestión

Dada la existencia de normatividad aplicable específicamente para implementar los Sistemas de Gestión -SG-, existen metodologías o fórmulas de implementación e interiorización, procedentes de empresas consultoras, consultores independientes y de la academia. La filosofía de todos ellos consiste en integrar los principios que rigen la calidad, la mejora continua, el liderazgo, el enfoque por procesos, la administración del riesgo, en un concepto más amplio enfocado a asegurar la efectividad y la obtención de sinergias entre los SG.

De otra parte y conforme a la preocupación del Gobierno Nacional por la creación e implementación de mecanismos que permitan mejorar la gestión de la Administración Pública, la Constitución Política en su artículo 209 establece que: “(...) la administración pública en todos sus órdenes tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señala la Ley”. En tal sentido, las entidades públicas deben contar con sistemas de gestión que aseguren la aplicación de criterios de eficiencia, eficacia, economía, efectividad y probidad, para lo cual se adoptarán diversos sistemas de gestión sobre la base normativa para asegurar estándares de calidad en la prestación del servicio público.

Ahora bien, para las entidades del sector público, Según artículo 133 de la Ley 1753, el Sistema de Gestión es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. El Sistema de Gestión se complementa y articula con otros sistemas, modelos y estrategias que establecen lineamientos y directrices en materia de gestión y desempeño para las entidades públicas y es compatible con los modelos de acreditación específicos, establecidos para los sectores de Educación y Salud.

Adicionalmente, el Gobierno Nacional, emite el Decreto 1499 de 2017 donde actualizó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG. El MIPG es un marco de referencia diseñado para que las entidades identifiquen problemáticas, planeen, ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para el beneficio del ciudadano. No pretende generar nuevos requerimientos, sino facilitar la gestión sistémica de las organizaciones a través de la integración de la normatividad vigente en materia de gestión y desempeño, guías para fortalecer el talento humano, agilizar las operaciones, fomentar el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promover la participación ciudadana, entre otros.

4.1.2. Experiencias y prácticas exitosas en los Sistemas de Gestión

Ahora bien, producto de lo establecido normativamente por el Estado Colombiano se han obtenido experiencias y práctica exitosas como las que a continuación se exponen:

El Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia, de conformidad con la Ley 489 de 1998, es la entidad responsable de organizar el Banco de Éxitos, el cual consiste en un sistema de registro, documentación y divulgación de experiencias exitosas de gestión de las entidades públicas colombianas, cuyo fin es promover la cooperación e intercambio de conocimientos y mejores prácticas de gestión entre entidades y organismos. Este Banco de Éxitos durante varios años ha entregado el premio Nacional de la Alta Gerencia, por el buen desempeño Institucional reconociendo las entidades públicas que se destacan por presentar iniciativas de gestión exitosas. En el informe 2005 por ejemplo, se destaca el premio Nacional de Alta Gerencia en la Categoría Municipal:

Caso: “Sistema Integrado de Calidad de la Alcaldía de Rionegro- Antioquía”, conformado por las normas - ISO 9001:2008, -GP 1000:2004 y MECI 1000:2005, cuyos resultados mostraron reducción del desgaste organizacional, eliminación de actividades que no agregan valor, detección de oportunidades de mejora a través de la medición del desempeño de los procesos y la retroalimentación con la comunidad, promoviendo la comunicación y la participación de todos los empleados.

En el informe 2012 se destacaron en la categoría Municipal:

Caso: “La Gestión de las Finanzas en el Municipio”. Alcaldía de Medellín (Antioquia) Secretaría de Hacienda; en la Categoría Departamental y Capital de Departamento Caso: “Modelo Intercultural de Atención y Prestación de Servicios de Salud para la población indígena del Departamento”. Gobernación de Amazonas (Leticia) – Dirección de Salud Departamental; en la Categoría Nacional.

Caso: “Modelo de Administración de Voluntarios y organizaciones de la Defensa Civil”. Defensa Civil Colombiana. De esta forma, se puede indicar que la implementación de los diferentes Sistemas de Gestión ha sido impulsada en las entidades de orden público en Colombia, mostrando resultados de eficacia, eficiencia y mejora en los procesos y servicios.

4.1.3 Cultura Organizacional

Adentrándonos en la temática de la Cultura organizacional iniciaré con lo planteado en el MIPG, Modelo Integrado de Planeación y Gestión (2018). “Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, sirve para la toma de decisiones y la mejora continua”.

Las Normas ISO 9000 y 9001 proporcionan bases sobre cómo diagnosticar la cultura organizacional y otros autores han definido bases metodológicas para gestionar el cambio, incorporando el desarrollo de valores, actitudes y comportamientos en el personal de todos los niveles de la organización que permitirán materializar la cultura de los Sistemas integrados de gestión y lograrán la eficacia, eficiencia y efectividad en la implementación de los mismos, asegurando el aspecto vivencial autónomo y voluntario de los SIG en la organización.

Se han seleccionado como base inicial los 7 principios de calidad establecidos en la ISO 9001:2015 como los principales elementos culturales que aportarán a las bases metodológicas que contribuirán en el diseño de las estrategias a incorporar en la cultura organizacional.

Los principios de gestión de la calidad son un conjunto de creencias, normas, reglas y valores fundamentales que se aceptan como verdaderos y que pueden utilizarse como base para la gestión de la calidad y pueden contemplarse de la siguiente manera:

1. Enfoque al cliente: el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.
2. Liderazgo: los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones (alineación de estrategias, políticas, procesos y recursos) para que las personas se impliquen en el logro de los objetivos de la organización.
3. Compromiso de las personas: las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.
4. Enfoque a procesos: se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
5. Mejora: las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora, en pro de mantener los niveles deseados de desempeño y aprovechar las oportunidades del entorno interno y externo.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.

7. Gestión de las relaciones: para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios.

La fundamentación de los Principios expuestos indica que la Cultura organizacional está siendo influenciada por cada uno de los Principios en mayor o menor grado y que la sinergia de éstos está en interacción con las estrategias de Gestión del cambio organizacional. Esta necesidad de cambio se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras, y esto es posible mediante la implementación de SIG.

Para impulsar y concretar un cambio en la cultura de cualquier organización es indispensable seguir algunas reglas y recomendaciones establecidas por diversos autores, de las cuales se rescatan las que definió Jurán: (Jurán, 1990:306)

1. Involucrar a la alta dirección de la organización. Sin su apoyo poco o nada podrá concretarse.
2. Impulsar un continuo aprendizaje y capacitación. Dirigido a todos los niveles tanto operativos como del equipo de la alta dirección.
3. Recompensas, reconocimiento y celebración.
4. Procesos organizativos que permitan la construcción de equipos para la mejora de la calidad.
5. Reclutar, seleccionar y socializar empleados orientados a la calidad.

Adicionalmente el mismo autor proporciona unas reglas necesarias para lograr transformar la cultura de alguna organización:

1. Proveer la participación de la organización durante la planeación y ejecución del cambio.
2. Proveer suficiente tiempo para que la organización evalúe las ventajas del cambio cultural en la organización.
3. Comenzar gradualmente y de forma fluida y realizar pruebas piloto.
4. Crear un clima social favorable, para lo cual es indispensable la participación del equipo directivo de alto nivel.
5. Responder positivamente a los problemas suscitados por los empleados.
6. Trabajar con el líder reconocido de la cultura que a menudo es informal.
7. Tratar a las personas con dignidad y hacer los cambios constructivos.

A continuación, en la Tabla 1 y respaldado en estudios de varios autores se expone que la Cultura organizacional es un factor que influye sobre la apropiación de los Sistemas de gestión.

Tabla 1. Incidencia directa entre Cultura Organizacional y Sistema de Gestión de la Calidad.

Año	Autor	Resultado
2012	Martínez & Robles	Necesidad de alinear una cultura organizacional antes de la implantación de los sistemas de gestión para atender las necesidades que requiere la organización.
2012	Caicedo & Caldas	Al promover activamente la realización de programas encaminados a la creación de una cultura de calidad y mejoramiento continuo, se facilita la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad y se fortalece el bienestar y la calidad de vida de la población.
2013	Charón	Necesidad de incorporar un sistema de gestión, mediante el diseño estratégico donde se consideraron las macro variables para la planificación, en referencia a las dimensiones económicas y sociales que condicionan el comportamiento de los colaboradores y empresas.
2013	Vivanco, Enríquez, & González	La cultura organizacional es un factor clave para adoptar los sistemas de control de gestión en las organizaciones. Se tomó el modelo de Cameron y Quinn (1999) para identificar el tipo de cultura adoptada en las PYMES, arrojando alta significancia entre las variables inherentes a la cultura organizacional y el desarrollo de la calidad.
2014	Guillen & Aduna	Las empresas proporcionan elementos de análisis para comprender el clima organizacional ayudando a esclarecer, las causas de la satisfacción laboral, reconociendo que no todas las organizaciones tienen el mismo comportamiento organizacional razón por la que se requiere buscar y atender las especificidades que hacen la diferencia, para la implementación de sistema de calidad, de modo que este perdure.
2014	Salcedo & Romero	Necesidad del trabajo en equipo, la reducción de los niveles jerárquicos en la compañía y el mejoramiento de la comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional, y orientar adecuadamente la gestión de la calidad.
2014	Sampieri, Méndez & Contreras	Desarrollo y validación de un instrumento para medir el clima organizacional de acuerdo con los tipos de culturas del Modelo de Valores en Competencias - MVC . La herramienta mostró ser sumamente confiable (estabilidad significativa) en su conjunto y en todos los cuadrantes o culturas, excepto en la de jerarquía o proceso interno (estabilidad media). Se concluyó que el modelo de los valores en competencia y el instrumento perfilado son una forma adecuada y confiable para caracterizar la cultura de una organización y medir, simultáneamente, su clima.
2014	Giménez, Jiménez & Martínez	Proporciona sustento empírico al encontrar que una cultura orientada a la calidad, definida como una cultura mixta entre los valores de la cultura clan y adhocrática , favorecen el desarrollo de la gestión de calidad en la empresa.
2015	Vesga	Importancia de la cultura organizacional en la implementación de sistemas de gestión de la calidad como componente clave para elaborar los planes previos a su implementación y desarrollar condiciones óptimas que cubran las demandas y expectativas de las sociedades actuales, cuyas características se encuentran establecidas en las normas ISO 9001.
2015	Soracipa	El funcionamiento exitoso y la sostenibilidad, para incorporar los principios de calidad en la cultura organizacional, se basan en el análisis y relación entre los conceptos de cultura organizacional, cultura de la calidad, como aspectos identificados en las normas ISO 9001.
2016	Marulanda, López, & Castellanos	La cultura organizacional influye de forma positiva en las buenas prácticas de la gestión del conocimiento, que sumado a la propuesta de incentivos pueden significar beneficios para los clientes internos, generando altos niveles de compromiso para la mejora continua.

2017	Barahona & Rodríguez	Analizados cuatro referentes, tales como: valores organizacionales, formas de percepción, clima organizacional y la norma técnica, se evidenció la necesidad de introducir el entramado cultural de las organizaciones, para la implementación de los sistemas de gestión de la calidad, razón por la cual se propuso no instrumentalizar a los seres humanos, sino que se sugiere su humanización.
2018	Barreto	Se determinó la Cultura Actual por cada empresa y a nivel global, la Cultura Deseada y la Cultura Requerida, todas se expresan en base a cuatro clases de culturas genéricas: a) Clan/Colaboración, b) Jerárquica/Control, c) Adhocracia/Creación y d) Mercado/Competitividad . Las diferencias y congruencias halladas identificaron brechas frente a la cultura requerida y las competencias del líder frente a la cultura deseada, planteándose Planes de Acción para el cierre de brechas con estrategias de intervención.
2019	Castro & Ochoa	Presenta estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional enfocadas a la implementación y mejora de los sistemas de gestión. teniendo en cuenta los resultados entre la cultura actual, la deseada y la requerida se plantean estrategias que permitan el cierre de brechas y por ende que la implementación y la mejora de los Sistemas de Gestión sean armónicos, ágiles y sencillos.
2019	Sanabria, Vergara, Santacruz & Lucin	La cultura organizacional es un elemento clave sin el cual no se puede implementar adecuadamente ni mantener un sistema de gestión de la calidad, aunque la entidad cuente con documentación, tecnología de punta y personal preparado.

Fuente: Elaboración propia, basada en Sanabria, Vergara, Santacruz & Lucin Borbor (2019). Influencia de la cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad: Estado del arte.

Complementando lo anteriormente expuesto, en el artículo “Cultura organizacional y su relación con los Sistemas de gestión. Una Revisión bibliográfica” de Aldana & Rincón (2020), se presenta el resultado del análisis comparativo, identificación y clasificación de las dimensiones más significativas relacionadas con la cultura organizacional y que presentes en el entorno cambiante inciden en su adaptación e integración. También la alineación de los referentes teóricos analizados y relacionados, con los principios de calidad, dando como resultado la síntesis de las dimensiones que requieren mayor intervención y que pueden ser incorporados en la Cultura organizacional, comprendiendo las dimensiones de Comunicación (91%), Aprendizaje (88%), Gestión del Cambio (82%), e igualmente en los Principios de Calidad fueron Liderazgo (82%), Compromiso de las personas (82%) y Mejora continua (82%), todo esto confluye al componente humano, factor clave en la cultura.

El análisis presentó la convergencia entre las coincidencias de las temáticas estructurales de los Principios de calidad contra la formación de la Cultura organizacional en sistemas de gestión, extractando los aspectos, categorías o dimensiones a intervenir o que representan mayor convergencia, que permitirán alcanzar uno de los objetivos trazados en esta investigación, como lo es la de proponer estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud.

Finalmente menciona que, para la integración entre principios de la calidad y dimensiones de la cultura organizacional, las organizaciones deben asegurarse de que la forma de operar sea justa y equitativa, mediante la inclusión de las personas afectadas y en complemento con la gestión del cambio, sugiriéndose que puede lograrse mediante el liderazgo.

4.1.4 Modelos para diagnosticar la Cultura Organizacional

Ahora bien, existen en la literatura varios modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura desde rasgos culturales y otros desde tipologías culturales que integran dichos rasgos. En el primer grupo sobresalen el modelo de Schein (2004), el de Cameron y Quinn (2006) y el de Denison et ál. (1995); en el segundo grupo el propuesto por O'Reilly et ál., (1991) y Hofstede (1988). En la Tabla 2, se presentan de manera comparativa algunos aspectos comunes y diferenciadores (Chuc, 2017):

Tabla 2 Comparativo entre modelos que diagnostican la cultura organizacional

Criterios de comparación	Schein	Cameron y Quinn	Denison	Hofstede	O'Reilly
Características	Analiza la cultura integralmente considerando: Artefactos. Creencias y valores. Presunciones subyacentes.	Caracteriza la cultura organizacional dominante y vincula el desempeño organizacional, y el análisis de los roles del líder.	Estudia la relación entre cultura y variables del desempeño organizacional	Observa cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.	Define valores culturales entre el individuo y la organización.
Dimensiones que analiza	Ambiente externo. Relaciones internas involucrando realidad y verdad, naturaleza del tiempo, del espacio y la humana.	Clan. Adhocracia. Jerarquía. Mercado.	Involucramiento. Consistencia. Adaptabilidad. Misión.	La distancia del poder. El individualismo y el colectivismo. Masculinidad y feminidad. La evasión a la incertidumbre. La orientación a corto y largo plazo.	Atención al detalle. Innovación. Orientación a resultados. Agresividad. Orientación al equipo. Estabilidad. Orientación a la gente.
Aplicación	Organizaciones públicas gubernamentales y privadas sin fines de lucro	Diferentes tipos de sectores y tamaños de empresas.	Múltiples contextos y en diferentes regiones.	Diferentes países.	Diferentes organizaciones.

Ventajas	Establece una relación entre liderazgo y cultura organizacional para alcanzar los objetivos de la empresa.	Permite conocer el estado actual de la cultura dominante y cómo piensan los miembros que debería ser.	Explica la relación entre cultura y desempeño, utilizado para la gestión del cambio.	Ayuda a definir perfiles culturales considerando las variables.	Permite conocer valores individuales organizacionales.
Limitaciones	No explica la relación que existe entre la cultura y el desempeño.	Requiere de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en los tipos de cultura.	No permite el estudio de otras variables.	Sólo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones y no en el de personas.	No permite el estudio de otras variables.
Instrumento utilizado	Entrevistas y observación.	Organizational Culture Assessment (OCAI).	Cuestionario que consta de 60 ítems	Cuestionario Valué Survey Module versión 94.	Cuestionario con 54 declaraciones de valor

Fuente: Tomado de Chuc (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional

Los Modelos presentados contienen criterios que validan sus dimensiones y aplicabilidad en contextualizaciones disímiles y con esto doy a entender que los resultados obtenidos serán pertinentes a la organización en particular. En este sentido, Chuc (2017) menciona que, los marcos más adecuados deben basarse en evidencias empíricas, captar con precisión la realidad descrita y deben ser capaces de integrar y organizar la mayoría de las dimensiones propuestas.

Para medir la cultura organizacional, el modelo de Competing Values Framework de Cameron y Quinn (2006) es uno de los modelos culturales más referidos y validados en la literatura nacional e internacional, ofreciendo al diagnóstico y cambio cultural ventajas: es práctico, es oportuno, es integrador, es cuantitativo y cualitativo, es manejable y es válido. Tiene el propósito general de diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando los tipos de culturas dominantes (Chuc, 2017).

4.1.5 Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Model)

Ya se ha señalado que la Cultura organizacional puede incidir en la apropiación e interiorización de un sistema de gestión, y como sustento teórico investigativo aludo el artículo realizado por (Giménez, Jiménez, & Martínez, 2014), denominado “La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles”, cuyo objetivo fue “analizar cómo las empresas con una mayor orientación hacia la calidad promueven el desarrollo de determinadas

prácticas organizativas de carácter intangible que apoyan la obtención de beneficios. Algunas de estas variables son la cultura organizativa, la orientación al mercado, la gestión de recursos humanos y el liderazgo”. El artículo menciona que “Los resultados ponen de manifiesto que una cultura que promueva la flexibilidad con una orientación mixta, interna y externa, facilita la orientación hacia la gestión de calidad total”.

Desde este punto de vista, expondré haciendo un símil entre Sistema de calidad total y Sistema de gestión, que el artículo en mención demuestra la influencia de la cultura en la implementación de sistemas de gestión.

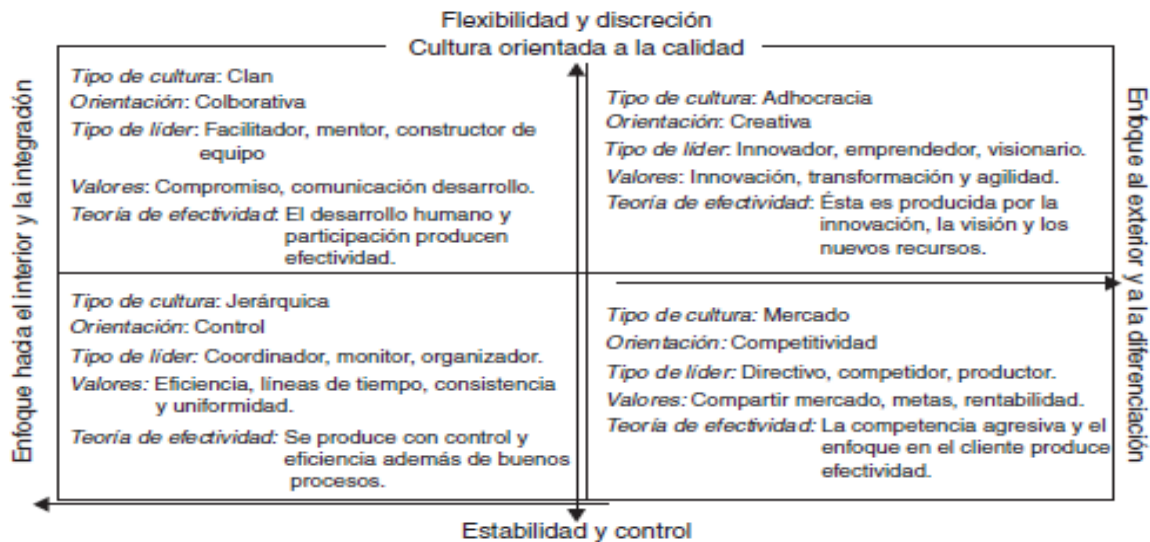
Los investigadores consideran el concepto de la Gestión de calidad total -GCT- según lo tratado por Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994) que definen la GCT como «un esfuerzo integrado para alcanzar y mantener productos de gran calidad, basado en el mantenimiento de la mejora continua de procesos y prevención de errores a todos los niveles y en todas las funciones de la organización, con el objetivo de alcanzar e incluso exceder las expectativas de los consumidores».

La mayoría de los estudios indican que las dimensiones intangibles o «variables blandas» son las principales responsables del éxito de la GCT (Kujala y Lillrank, 2004; Abdullah, Uli y Tarí, 2008; Baird et al., 2011).

Ahora hay que exponer el constructo entre Cultura organizativa y gestión de calidad total. Precisan que la Cultura organizativa es «el conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización» (Cameron y Quinn, 1999; Detert, Schroeder y Mauriel, 2000; Stock, McFadden y Gowen, 2007; Yu, 2007). Aseguran que para esta variable se encuentran diversas definiciones, clasificaciones y tipologías, pero afirman que “uno de los modelos más utilizados es el Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Model) de Cameron y Quinn (1999) (Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Obencahin, 2002; Obendhain y Johnson, 2004; Lau y Ngo, 2004; Igo y Skitmore, 2006; Stock et al., 2007)”.

Y señalan que la definición de cultura en este modelo comprende “2 dimensiones (Campbell, Bownas, Peterson y Dunnette, 1974). La primera considera la orientación de la empresa hacia la estabilidad versus flexibilidad, según la importancia que esta conceda al control y al orden (estabilidad) o a la innovación y al dinamismo (flexibilidad). La segunda refiere la empresa inclinada a ser externa, cuando se preocupa principalmente por los clientes, los competidores, el entorno, etc., o interna, en la que el centro de atención son los trabajadores, los productos, los procesos, etc. A partir de ahí se diferencian 4 tipos de culturas: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Figura 1. Tipos de cultura según Cameron y Quinn (1999).



Fuente: Elaboración Giménez, Jiménez, & Martínez, 2014.

Cada una de estas culturas presenta valores competitivos que podrían ayudar a la organización a implementar un sistema de GCT. Los autores (Giménez, Jiménez, & Martínez, 2014), continúan mencionando otros investigadores y precisan que esta investigación proporciona sustento empírico encontrando que una cultura orientada a la calidad, definida como una cultura mixta entre los valores de la cultura clan y adhocrática, favorecen el desarrollo de la gestión de calidad en la empresa. Por un lado, la cultura clan dispone de una orientación interna que favorece la creación de un ambiente favorable al trabajo en equipo, desarrollo del personal y compromiso con la dirección. Por otro, las organizaciones con altos niveles de cultura adhocrática se caracterizan por ser emprendedoras, con una gran orientación al cliente y en las que se busca la mejora continua.

Por lo tanto, la literatura analizada por los autores del estudio ha destacado el efecto positivo de las culturas clan y adhocrática como facilitadoras de un sistema de GCT.

En los resultados obtenidos en el estudio de Giménez, Jiménez, & Martínez (2014), se dice que en “el caso de aquellas empresas con una orientación hacia la calidad se deberían promover valores y creencias propios de la cultura de clan y adhocrática. Y que esa consolidación de valores y creencias debería ser apoyada por un conjunto de prácticas organizativas, como la orientación hacia el mercado, la gestión de RRHH y un adecuado liderazgo”.

En este mismo sentido, el estudio de Sampieri, Méndez & Contreras (2014), “Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia”, desarrolla y valida un instrumento para medir el clima organizacional de acuerdo con los tipos de culturas del Modelo de Valores en Competencias - MVC. La herramienta mostró ser sumamente confiable (estabilidad significativa) en su conjunto y en todos los cuadrantes o culturas, excepto en la de jerarquía o proceso interno (estabilidad media). Se concluyó que el modelo de los valores en competencia y el instrumento perfilado son una forma adecuada y confiable para caracterizar la cultura de una organización y medir, simultáneamente, su clima.

Los autores Sampieri, Méndez & Contreras (2014), en su obra proporcionaron variados elementos para cada subdominio cultural:

- Clan

Esta forma de organización recibe su nombre porque es muy similar al tipo de estructura familiar. Su concepción surgió después de estudiar a algunas firmas japonesas hacia el final de los años sesenta y principios de los setenta (Cameron y Quinn, 2011). Varios estudiosos observaron diferencias fundamentales entre los diseños organizacionales de jerarquía y mercado en Estados Unidos de América y compañías niponas, que se parecían a los clanes. La cultura fue definida en la denominada teoría Z de William Ouchi (Ouchi, 1982).

Los autores aclaran que las metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de nosotros permean a las empresas de tipo clan. Sus miembros se perciben más bien como una familia extensa que como entidades económicas (Cameron y Quinn, 2011). En lugar de reglas y procedimientos jerárquicos o las ganancias en los mercados, las organizaciones tipo clan se caracterizan por el trabajo en equipo, el involucramiento de los empleados en los programas y un compromiso corporativo con los trabajadores. El concepto de empowerment (empoderamiento) se aplicó a esta clase de organizaciones.

Las premisas básicas de la organización clan son: 1) el ambiente puede manejarse mejor a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados; 2) los consumidores deben ser vistos como socios; 3) la organización está en el negocio de desarrollar un ambiente humano de trabajo; 4) la mayor tarea de la gerencia es otorgarles a los empleados el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.

Así mismo, la cultura clan genera un clima amigable de trabajo donde los trabajadores comparten mucho de ellos mismos (Muro, 2008; Cameron y Quinn, 2011).

Los líderes actúan como mentores y con elementos paternalistas. La organización se cimienta en la tradición y la lealtad; además de que a largo plazo enfatiza el beneficio del desarrollo individual, siendo importantes la cohesión y la moral. El éxito es definido en términos del clima organizacional y la preocupación por la gente. Elementos como el colectivismo (trabajo en equipo), la participación y el consenso resultan vitales.

- Jerarquía

Mencionan que Cameron y Quinn (2011) fundamentan esta clase de cultura en los atributos clásicos de la burocracia de Max Weber (reglas, especialización, meritocracia —supervisión mediante premios y sanciones—, jerarquía, propiedad separada, impersonalidad y responsabilidad), y en los trabajos clásicos de Henri Fayol y Frederick Winslow Taylor (Hernández Sampieri, 2010). Tales características fueron adoptadas por empresas e instituciones cuyo mayor reto fue generar eficiencia, confiabilidad, flujos planos, resultados predecibles. En los años sesenta representó el ideal de una compañía, debido a que la burocracia conducía a la estabilidad, la eficiencia y a una fuerte consistencia en la producción de bienes y servicios. Desde luego, el ambiente era relativamente estable y las tareas y funciones podían ser integradas y coordinadas; además, era posible mantener la uniformidad en los productos, los empleados y sus

trabajos eran controlables. Las líneas claras en la toma de decisiones, la autoridad, las reglas estandarizadas y los procedimientos, así como el control y los mecanismos de responsabilidad fueron considerados como las llaves del éxito.

La cultura organizacional compatible con esta forma de organización se caracteriza por un lugar de trabajo estructurado y formalizado, y múltiples niveles jerárquicos; ahí los procedimientos gobiernan a los empleados; además, los líderes efectivos deben ser adecuados coordinadores y organizadores. Mantener a la organización en el largo plazo, sin turbulencia, es lo más importante.

Así mismo, los aspectos centrales son la estabilidad, la predictibilidad, el control y la eficiencia, sin olvidar que las reglas formales y políticas mantienen a la organización unida (Cameron y Quinn, 2011; Yu y Wu, 2009).

La uniformidad de los productos o servicios resulta fundamental y los valores claves se enfocan en mantener la eficiencia, la fiabilidad, la rapidez y la producción constantes. Los nuevos empleados comienzan realizando un solo trabajo o tarea, los procesos están sujetos a tiempos y movimientos inflexibles; mientras que los ascensos requieren de un amplio conocimiento de las reglas y políticas.

- Adhocracia (ausencia de la jerarquía)

Los autores refieren elementos históricos de este tipo de organización y de la cultura asociada, mencionando que surgieron como consecuencia de la transición de la era industrial a la era de la información (Cameron y Quinn, 2011; Yu y Wu, 2009). Representa un diseño sensible a las condiciones aceleradamente cambiantes (turbulentas) que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI.

Dicen que es resultado del rápido decrecimiento de la vida de los conceptos, productos y servicios. Una de sus premisas fundamentales es que las iniciativas innovadoras y pioneras conducen al éxito. Asimismo, “las organizaciones están principalmente en el negocio de desarrollar nuevos productos y servicios, y preparándose para el futuro” (Cameron y Quinn, 2011, p. 43).

La principal tarea directiva es lograr que se adopten la creatividad, el emprendimiento y la actividad de “permanecer en el límite”. La adaptación y la innovación son vías para conseguir nuevos recursos y lograr la rentabilidad; consecuentemente, el énfasis se coloca en la creación de una visión del futuro, una “anarquía organizada” y una capacidad de imaginación considerable. Para Cameron y Quinn (2011) representa un diseño organizacional de reconstrucción permanente (cambia conforme nuevas tareas y productos son requeridos). Las adhocracias son temporales, se reconstituyen rápidamente cuando se presentan otras circunstancias. Una meta esencial de la organización adhocrática es crear adaptabilidad, flexibilidad y creatividad para combatir la incertidumbre, la ambigüedad y la carga excesiva de información, típicas del mundo globalizado.

Esta cultura se caracteriza por un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor; los empleados toman riesgos y el liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a retos y amenazas. El lazo que mantiene a la organización unida es el compromiso con la experimentación. El énfasis empresarial se centra en ser vanguardista en cuanto a conocimiento, productos y

servicios (Cameron y Quinn, 2011). El éxito se define en función de generar productos y servicios únicos y originales.

- Mercado

Los autores refieren también que históricamente esta subcultura constituye otra forma de organización surgida al final de los años sesenta, conforme las compañías enfrentaron nuevos retos (Cameron y Quinn, 2011). Su diseño es referido como una forma de mercado; sin embargo, el término mercado no es únicamente sinónimo de la función mercadológica, sino que va más allá, se refiere a un tipo de organización que funciona como mercado en sí misma. Está orientada hacia el ambiente externo en lugar de centrarse en los asuntos internos y se enfoca a las vinculaciones con las entidades del entorno como clientes y consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores.

Exponen que la organización de mercado a diferencia de la jerárquica, donde el control interno se mantiene por las reglas, el trabajo especializado y las decisiones centralizadas; opera primariamente a través de mecanismos económicos y el intercambio monetario (Cameron y Quinn, 2011). Su mayor preocupación reside en conducir transacciones con los agentes externos como ventas, compras y alianzas tecnológicas (los contratos son esenciales). La rentabilidad, los resultados de intercambios, la fuerza en los nichos de mercado, la expansión de las metas y la lealtad del consumidor son los objetivos básicos de la compañía. Consecuentemente, los valores centrales son la competitividad y la productividad, los cuales se alcanzan mediante el posicionamiento externo y el control.

Las premisas fundamentales de la cultura de mercado son: a) el ambiente externo no es benigno sino hostil; b) los consumidores son sensibles y están interesados en el costo del producto o servicio (el valor agregado es importante); c) la compañía está inmersa en el negocio de incrementar su posición competitiva; y d) la tarea mayor de la gerencia es conducir a la organización hacia la productividad, los resultados y las ganancias. Para ello, se necesita de propósitos claros y una estrategia agresiva (Cameron y Quinn, 2011; Yu y Wu, 2009).

Los líderes deben ser asertivos, competitivos, pensantes y demandantes; el énfasis está en ganar y la preocupación en el largo plazo reside en las acciones competitivas y la ampliación de metas y objetivos (Cameron y Quinn, 2011). El éxito es definido en términos de participación y penetración del mercado; dejar atrás a la competencia y el liderazgo en el mercado resulta vital.

4.2. Marco conceptual

Con la finalidad de examinar el diseño de estrategias para fortalecer la apropiación de una cultura organizacional orientada a los sistemas de gestión en la Supersalud, tema de investigación propuesto en el presente trabajo, es necesario hacer una descripción general de los elementos que incidirán en la estructuración de las estrategias, para lo cual se detallarán algunos conceptos relacionados con modelos y sistemas de gestión, a la luz de las normas internacionales y de otros

autores, como también definiciones de Cultura organizacional y sobre algunos modelos para diagnóstico de la cultura organizacional.

4.2.1 Sistema de Gestión

Ahora bien, un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes (Von Bertalanffy, 1930). Un sistema es un todo que no puede ser tomado sin que se pierdan sus características esenciales y, por lo tanto, se debe estudiar como un todo (Kast, 1979). Por su parte (Castillo Pinzón & Martínez, 2010) lo definen como un conjunto de elementos interrelacionados que logran un objetivo específico. De acuerdo con (ISO, ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario., 2005) se define sistema como el “conjunto de elementos relacionados o que interactúan”. En este orden de ideas, los sistemas se caracterizan porque todos sus componentes interactúan entre sí, orientados en función al alcance de los objetivos del sistema, donde la variación de alguna de las partes incide en las demás y en el conjunto. La implementación de los sistemas está basada en el enfoque de gestión por procesos, con el fin de organizar actividades para satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos).

La Gestión es definida como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (ISO, ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario, 2005).

A su vez la Gestión es el componente del Modelo de gestión el cual es una construcción teórica que pretende representar la realidad sin tener que existir. En general la ciencia se basa en construcción constante de modelos como una manera de interpretar al universo y a los sistemas naturales y sociales y así poder intervenirlos; manifiesta (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008), que con frecuencia un nuevo modelo aparece en el escenario de la ciencia, como resultado de un proceso de acumulación de conocimiento, es decir se producen “cambios de paradigma” rompiendo con algunos elementos de modelos anteriores (González, 2011).

En la construcción teórica de los modelos de gestión es imprescindible como parte constitutiva los Sistemas de gestión, que son herramientas que permiten optimizar recursos, reducir costos y mejorar la productividad en una empresa. Este instrumento de gestión reportará datos en tiempo real que permitirán tomar decisiones para corregir fallos y prevenir la aparición de gastos innecesarios. De acuerdo con (ISO, ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario., 2005) se define sistema de gestión como un “sistema para establecer la política y los objetivos para lograr dichos objetivos”.

Los sistemas de gestión están basados en normas internacionales que permiten controlar distintas facetas en una empresa, como la calidad de su producto o servicio, los impactos ambientales que pueda ocasionar, la seguridad y salud de los trabajadores, la responsabilidad social o la innovación.

Los sistemas de gestión se han estructurado con base en la metodología de mejora continua del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) de Deming (López, 2008).

Los Sistema de gestión, como se planteó anteriormente, permiten optimizar recursos, reducir costos y mejorar la productividad en una empresa, además, optimizar el tiempo de los procesos y promover el desarrollo de una cultura organizacional con orientación hacia la mejora continua de la organización.

(Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008), consideran que la gestión tiene una dimensión muy amplia, la cual pasa por las cuatro etapas del ciclo PHVA, (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Donde Planificar es establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados, teniendo en cuenta los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Hacer es implementar los procesos. Verificar es realizar seguimiento y medición a los procesos, teniendo como base la política, objetivos y requisitos del producto/servicio. Y Actuar es tomar acciones para el mejoramiento continuo de los procesos.

4.2.2 Sistema Integrado de Gestión

Ahora bien, de acuerdo con la norma UNE 66177 (2005) (Carmona, Buiza, Vasquez, & Rivas, 2005), el Sistema integrado de gestión es un “conjunto formado por la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas”. Por tanto, un sistema de gestión integrado se puede planear de forma que integre los objetivos de las partes interesadas y los requisitos de las normas estandarizadas que se van a integrar, sin necesidad de duplicar información, documentación y/o actividades. Un enfoque de gestión integrado también busca reducir costos de implementación de las normas cuando se realiza separadamente, optimizando el tiempo de los procesos y promoviendo el desarrollo de una cultura organizacional con orientación hacia la mejora continua de la organización.

En la comprensión o entendimiento cada vez mayor y pertinente de la presente investigación sobre la Cultura organizacional, se debe reconocer que para la construcción del enfoque de investigación se hace necesario explorar ciertas dimensiones relacionadas con el planteamiento del problema y las preguntas de la investigación, además de entrar en sinergia con el propósito de internalizarse en el SIG, las cuales se exponen ahondando en otros referentes teóricos, las siguientes:

MOTIVACIÓN. Estrategias que motiven al personal a involucrarse y tomar conciencia sobre los SIG y el cumplimiento de sus objetivos; generar compromiso e identidad corporativa.

LIDERAZGO. Es el liderazgo efectivo el que permite la operación y mantenimiento de los SIG; el liderazgo logra influir en las personas para que estas se desempeñen de manera voluntaria en su trabajo y contribuyan en la consecución de objetivos y en los resultados esperados; un buen líder logra convertir la resistencia de las personas en compromiso hacia la organización, de manera que los verdaderos líderes son los principales agentes del cambio, que se refleja en impacto positivo para las organizaciones.

CULTURA. Se asocia al autocontrol, entendido como la capacidad que tienen las personas de todos los niveles de la organización para la realización de sus funciones, determinar en dónde hay

falencias y aplicar los correctivos necesarios; esto contribuye al logro de los objetivos y, en consecuencia, a la satisfacción del cliente. Pretende que haya funcionarios con sentido de pertenencia y compromiso frente a sus funciones, el mantenimiento del SIG y la mejora continua. El autocontrol contribuye a que los funcionarios realicen su quehacer diario de manera asertiva y organizada, promoviendo la mejora continua y el autocontrol.

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL. El talento humano es el recurso más importante en cualquier organización y no se puede desconocer que el compromiso y la idoneidad son fundamentales para el éxito de los SIG. El fortalecimiento de las competencias facilita la toma de conciencia por parte del personal, y los dos aspectos están directamente relacionados con el logro de los objetivos en la organización.

CONCIENCIA. Las principales causas de la falta de toma de conciencia del personal en las organizaciones, evidenciado en algunos estudios tienen que ver con la inadecuada planificación, la falta de liderazgo, las competencias del personal, las comunicaciones y la cultura. Consideran que toma de conciencia es tener apropiación del sistema, el cumplimiento de los requisitos, el perfil del cargo y cómo aporta de manera individual al cumplimiento de los objetivos y en la operación de los demás procesos; reconocen que el liderazgo de los responsables de los procesos es muy importante para que el personal tome conciencia, así como también es relevante tener en cuenta las actividades que cada uno realiza, dar directrices claras; agregan que con la mejora continua se aporta a la toma de conciencia, a tener responsabilidad y compromiso con las actividades diarias y al convencimiento de la importancia de los SIG.

En la conformación de un Sistema integrado de gestión, pueden articularse varios Sistemas de gestión entre los cuales podrían ser:

Sistema Gestión de la Calidad

La norma Internacional ISO 9001 está enfocada a la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o Sistema de Gestión de la calidad (SGC). Establece los requisitos de un Sistema de gestión de la calidad, que permiten a una empresa demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y además acreditar esta capacidad ante cualquier parte interesada.

La identificación sistemática y la gestión de los diferentes procesos empleados dentro de la empresa, y particularmente las interacciones entre tales procesos se pueden referir como "gestión por procesos" en su ámbito de aplicación. La norma ISO 9001 estimula la adopción de la gestión por procesos como medio de identificar claramente y gestionar el Sistema de Gestión de la Calidad y las oportunidades para la mejora.

El cumplimiento de los requisitos del cliente y de otras partes interesadas relevantes, se utiliza como retroalimentación para evaluar y validar si se han logrado los objetivos previstos por la Dirección. Las normas de la serie ISO 9000 poseen la característica de ser "no prescriptivas", de forma tal que permiten emplear cualquier práctica o herramienta que se considere adecuada para el tipo de producto, servicio o clientes al que se sirve, ya que no pretende imponer ni "recetar"

metodologías (los cómo), sino asegurar que el énfasis se dé en el cumplimiento de los requisitos obligatorios mencionados en la norma.

Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

Es el conjunto de elementos interrelacionados usados para establecer la política y objetivos de gestión de sus riesgos y de seguridad y salud ocupacional (Occupational Health and Safety Assessment Series, 2007).

La normativa internacional ISO 18001 también conocida como OHSAS, ha sido desarrollada por el organismo internacional ISO, cuya última versión tiene como objetivo la máxima integración de la Salud y Seguridad en el trabajo, con otros sistemas de gestión como ISO 9001 y 14001 además, de poner mayor énfasis en los planes de control.

La ISO 45001:2018 reemplaza a la OHSAS 18001 como la norma internacional para sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST).

La norma no se limita a sustituir a la OHSAS 18001, sino que facilita la integración con otros sistemas de gestión, dado que comparte la estructura común del Anexo SL, de esta manera se alinea perfectamente con otras normas como la ISO 9001:2015 y la ISO 14001:2015.

Las líneas generales de la nueva normativa son: mayor énfasis a la importancia de la Salud.

- Integración con el modelo de mejora continua PDCA.
- Mejoras significativas en la integración con los sistemas de Calidad y Medio Ambiente (ISO 9001 y 14001).
- Nuevos requisitos enfocados a la evaluación del cumplimiento legal.

Implantar y certificar una empresa con esta normativa es una demostración de una entidad ante terceros, de la idoneidad de su sistema de Gestión de Salud y Seguridad Laboral.

Veamos alguna de las ventajas que nos ofrece la implantación de este sistema:

- Integra la actividad preventiva dentro de la empresa, promoviendo la reducción de accidentes de trabajo mediante la prevención y control de riesgos en el lugar de trabajo.
- Minimiza el riesgo de accidentes de gran envergadura.
- Reducción de costes de material no conforme o perdido.
- Estos beneficios están directamente relacionados con el aumento de la productividad y mejora de la competitividad de la empresa.
- Promueve la satisfacción interna de la empresa mediante el cumplimiento de las expectativas de desempeño laboral.
- Mejora la imagen de la empresa.
- Promueve la integración con otros sistemas de Gestión dentro de la empresa (Calidad, medio ambiente, etc.)
- Mantiene la seguridad del cumplimiento de la legislación en materia laboral vigente.

Sistema Ambiental

Es el conjunto de elementos interrelacionados usados para establecer la política y objetivos, para desarrollar e implementar política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales. (Organización Internacional de Estandarización, 2004)

La Norma ISO 14001 nace como respuesta a la preocupación mundial por el medio ambiente y la proliferación de normativas ambientales regionales. En este contexto, surge la necesidad de un indicador universal para evaluar los esfuerzos de una organización por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuada.

Fruto del compromiso ante la Cumbre de la Tierra, organizada por la Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en junio de 1992 en Río de Janeiro -Brasil, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) se compromete a crear normas ambientales internacionales, después denominadas, ISO 14000 de la que actualmente forma parte la norma certificable ISO 14001.

Se debe tener presente que las normas estipuladas por ISO 14001 no fijan metas ambientales para la prevención de la contaminación, ni tampoco se involucran en el desempeño ambiental a nivel mundial, sino que, establecen herramientas y sistemas enfocados a los procesos de producción al interior de una empresa u organización, y de los efectos o externalidades que de estos deriven al medio ambiente.

Estos estándares, de la serie ISO 14000, han dado un nuevo enfoque a la forma en que gobiernos e industria, puedan acometer de forma eficiente los asuntos ambientales.

Sistema de Gestión documental

La ISO 30300 se trata de una norma que regula los requisitos que los sistemas de gestión documental han de incorporar para lograr una mejora continua. La gestión documental constituye un aspecto clave dentro de la estrategia empresarial, ya que, gracias a ella, se transforma la información o datos en conocimiento útil para maximizar los beneficios de la empresa.

Esta norma establece los principales fundamentos de un sistema de gestión documental y a su vez incluye la terminología precisa para aplicar los requisitos del sistema de gestión. En ella se pueden consultar los fundamentos de un Sistema de Gestión Documental (SGD) teniendo en cuenta aspectos como: relaciones entre el SGD y el sistema de gestión, contexto de la organización, necesidad de un SGD, principios de un SGD, enfoque por procesos para un SGD, rol de la alta dirección y relaciones con otros sistemas de gestión. En la ISO 30300 también se presentan los objetivos y beneficios de un SGD y se pueden consultar términos y definiciones relacionados con los documentos, con la gestión, con los procesos de gestión documental y los relacionados con el SGD.

La ISO 30301 especifica los requisitos para implantar un SGD cuando una organización quiere demostrar su habilidad para crear y controlar los documentos de sus actividades durante el tiempo que los necesita.

Sistema de Responsabilidad Social

La Norma ISO 26000 pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social.

La norma ISO 26000 no establece requisitos para la implantación de un sistema de gestión de la responsabilidad social, por lo que no es certificable.

Sistema de Control Interno

Con la expedición de la constitución de 1991 y consagración de los artículos 209 y 269 y posteriormente con la expedición de la Ley 87 de 1993, se establecen las bases jurídicas del sistema de Control Interno de las entidades públicas. Antes de la expedición de la constitución de 1991 en Colombia el sistema de Control Interno de las entidades públicas no tenía unidad de criterios para la implementación de este. Esta actividad era considerada como una práctica externa la cual se fundamentaba en la desconfianza y el absoluto rigorismo en la vigilancia sobre los procesos de apoyo, como lo son la administración de recursos financieros, físicos, humanos etc.

Con la expedición de la Ley 87 de 1993, se establecen las bases, principios y se orientan las plataformas para el mejoramiento continuo y progresivo del Control Interno de las entidades públicas. Mediante esta ley se realizan las primeras precisiones sobre el concepto del Control institucional, garante de la responsabilidad legal, moral, financiera y administrativa de las entidades del estado, responsabilidad de la cual es titular el máximo directivo o representante legal de la entidad, el cual debe ponerla en práctica de manera constante a través de instrumentos de gestión y gerencia y autocontrol, Control de riesgo, evaluaciones entre otros, que garanticen el mejoramiento continuo de dicha actividad dentro de la entidad estatal.

El Modelo Estándar de Control Interno MECI , brinda la estructura y los componentes para el Control estratégico de la gestión y evaluación de las entidades estatales, el cual está integrado por el esquema de una organización pública con base en un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que adopta la entidad estatal con la finalidad de que sus actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, y contribuir así con los fines esenciales del Estado.

El MECI se creó con la finalidad de que las entidades públicas, lo apliquen de manera obligatoria para que mejoren su desempeño institucional, mediante el fortalecimiento del Control y de los propósitos de evaluación que deben llevar a cabo las oficinas de Control Interno, unidades de auditoría interna o quien haga sus veces.

Sistema de Gestión de la Seguridad de la información.

Para el fin de preservar la información, se ha demostrado que no es suficiente la implantación de controles y procedimientos de seguridad realizados frecuentemente sin un criterio común establecido, en torno a la compra de productos técnicos y sin considerar toda la información esencial que se debe proteger.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO), a través de las normas recogidas en ISO / IEC 27000, establece una implementación efectiva de la seguridad de la información empresarial desarrolladas en las normas ISO 27001 / ISO 27002.

Los requisitos de la Norma ISO 27001 nos aportan un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI), consistente en medidas orientadas a proteger la información, indistintamente del formato de esta, contra cualquier amenaza, de forma que garanticemos en todo momento la continuidad de las actividades de la empresa.

Los Objetivos del SGSI son preservar la:

- Confidencialidad
- Integridad
- Y Disponibilidad de la Información

4.2.3 Cultura Organizacional

Hay más todavía en la conceptualización a tener en cuenta y como preámbulo a la relevancia que en la administración pública se le da a la Cultura Organizacional se encuentra el Decreto 1083 de 2015 del Sector Función Pública que establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG-, el cual surge de la integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en un solo Sistema de Gestión, y de la articulación de este con el Sistema de Control Interno. (Manual operativo MIPG versión 03 de 2019 – DAFP). El MIPG pretende constituirse como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión Institucional de las entidades públicas y está compuesto por 7 dimensiones y 18 políticas, dimensiones orientadas al Talento Humano, Direccionamiento Estratégico, Gestión con valores para resultados, Evaluación de Resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y al Control Interno.

Este contexto resalta la importancia que tiene la relación entre Cultura organizacional y la implementación de Sistemas de gestión, evidenciada en uno de los objetivos definidos en el MIPG:

Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones y la mejora continua.

Es así como, dentro de las políticas el MIPG incluye metodológicamente como elemento dinamizador la cultura organizacional, como se describe en la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano -GETH- que incluye “las Rutas de Creación de Valor, como una herramienta conceptual y metodológica que permite priorizar las acciones previstas”. Por otra parte, entre las Rutas de creación de Valor y que están vinculadas con la Cultura organizacional están la Ruta del

Crecimiento: liderando talento, Ruta del Servicio: al servicio de los ciudadanos, Ruta de la Calidad: la cultura de hacer las cosas bien.

Igualmente el MIPG, describe que con algunas dimensiones y la implementación de la política que las integran, como la 4ª. Dimensión: Evaluación de Resultados, la 6ª Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación y 7ª. Dimensión: Control Interno, se logra cumplir con el objetivo mencionado de “Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información,...”.

Se hace relevante acercarnos a un concepto general de Cultura el cual ha sido decantado en el estudio de Rodríguez, A.; Mujica, M (2011) Influencia de la metodología de implantación de los sistemas de calidad en la cultura de la PYMES el cual se soportó en varios autores, como Aguirre (2004:125); Serna (2008); Nonaka (1995), estudio que expuso:

“(...) la cultura es un constructo cognitivo, un sistema de conocimientos a partir del cual el ser humano, interpreta y regula su forma de comportarse y actuar ante determinadas situaciones organizacionales.

(...) una cultura de calidad empresarial no requiere de supervisores ni de inspectores de calidad. La misma sólo necesita a su gente desempeñando día a día sus labores porque saben que la calidad debe estar presente desde la primera operación. Una cultura de calidad arraigada es una de las mayores fortalezas de una organización, si coincide con las estrategias.

Schein, en 1988 introdujo el concepto de presunciones y creencias, definiéndola como “... respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (Schein, 1988, p. 24), estas presunciones y creencias compartidas por los grupos en la organización corresponde a la esencia de la cultura. La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias significativas del entorno que los individuos experimentan e implementan con estrategias adaptativas a la organización. Es así, que se genera una vivencia común de lo que los rodea y del lugar que ocupan dentro de la organización.

De nuevo asumiendo lo planteado por Schein (1988, p. 24), la cultura debe ser vista como las dinámicas organizacionales para establecer la identidad, las relaciones, las actitudes y los valores como aspectos que impactan el direccionamiento de la organización.

Como sugiere Schein (1988) “en un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa...” (pp. 24-25).

De acuerdo con González, González, la “cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento”.

La cultura organizacional también es entendida como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración, y que ha funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido, y por tanto para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta

de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, citado por Armstrong, M. Óp. Cit).

La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 - 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Robbins, 2005, citado por Miquilena y Paz, 2008).

De las anteriores definiciones se infiere que la Cultura es un sistema de valores y creencias a vivenciar por los integrantes de una organización, quienes interactúan con la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control, creando e implementando normas de comportamiento. El tipo de cultura puede contribuir al éxito de las organizaciones a largo plazo, al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades en el ámbito estratégico.

4.3. Marco Normativo

A continuación, en la Tabla 3 se aprecian las normas principales que están relacionadas con los Sistemas de Gestión.

Tabla 3. Normas relacionadas con Sistemas de Gestión.

NORMA	DESCRIPCIÓN	Fecha de ratificación	Directriz de cumplimiento
ISO 45001:2018	Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo	12/03/2018	Todo
Decreto 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto número 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 Integración de sistemas de gestión - Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG.		Todo
ISO 14001:2015	Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso	23/09/2015	Todo
NTC ISO 9001:2015	Sistemas de gestión de calidad. Requisitos	23/09/2015	Todo
Decreto 1072 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo		Art.2.2.4.1.6. Art.2.2.4.1.7. Art. 2.2.4.2.2.6. Art. 2.2.4.2.3.4. Art. 2.2.4.2.3.5. Art. 2.2.4.2.2.15 Art. 2.2.4.2.2.16. Art. 2.2.4.2.2.18. Art. 2.2.4.2.2.20 Aplicable en Todos los Artículos desde el artículo 2.2.4.6.1 al artículo 2.2.4.6.42 Art. 2.2.4.6.7. Art. 2.2.4.6.8. Art. 2.2.4.6.11. Art. 2.2.4.6.12. Art. 2.2.4.6.15. Art. 2.2.4.6.23. Art.

NORMA	DESCRIPCIÓN	Fecha de ratificación	Directriz de cumplimiento
			2.2.4.6.2. Art. 2.2.4.6.8. Art. 2.2.4.6.12. Art. 2.2.4.6.4. Art. 2.2.4.6.5. Art. 2.2.4.6.6. Art. 2.2.4.6.7. Art. 2.2.4.6.8. Art. 2.2.4.6.12. Art. 2.2.4.6.18. Art. 2.2.4.6.25. Art. 2.2.4.7.6. Artículo 2.2.1.5.7 Artículo 2.2.1.5.8
Decreto 4485 de 2009	Por el cual se adoptó la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000 Versión 2009.		Todo
NTC OHSAS 18001 de 2007	Sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional		Todo
CONPES 3446 de 2006	Lineamientos para una Política Nacional de la calidad		Todo
ISO 9000 de 2005	Sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario		Todo
Decreto 1200 de 2004	Por el cual se determinan los Instrumentos de Planificación Ambiental y se adoptan otras disposiciones		Todo
NTCGP 1000 de 2004	Determina las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados conforme al artículo 2° de la Ley 872 de 2003.		Todo
Ley 872 de 2003	Se crea el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado.		Todo
Decreto 4110 de 2003	Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.		Todo
Ley 76 de 2002	Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del sistema general de riesgos profesionales		Arts. 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 21
ILO OSH	Directivas relativas a los sistemas de la seguridad y salud en el trabajo		Todo
BS 8800 de 1997	Normas guía para la Gestión de los Sistemas de seguridad y Salud en el Trabajo		Todo
Ley 31 de 1995	Prevención de Riesgos Laborales	08/11/1995	Todo
Ley 164 de 1994	Por medio de la cual se aprueba la "Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático", hecha en Nueva York el 9 de mayo de 1992	27/10/1994	Todo
Ley 165 de 1994	Por medio de la cual se aprueba el "Convenio sobre la Diversidad Biológica", hecho en Rio de Janeiro el 5 de junio de 1992	09/10/1994	Todo
Decreto 1600 Julio de 1994	Por el cual se reglamenta parcialmente el Sistema Nacional Ambiental -SINA- en relación con los Sistemas Nacionales de	27/07/1994	Todo

NORMA	DESCRIPCIÓN	Fecha de ratificación	Directriz de cumplimiento
	Investigación Ambiental y de Información Ambiental.		
Decreto 1295 de 1994	Por el cual se determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales	22/06/1994	Arts.21, 22, 26, 56, 58, 61, 62, 91.
Ley 99 de 1993	Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.	22/12/1993	Todo
Constitución Política de 1991	Velar por la protección de los recursos naturales, y por los derechos y deberes individuales y colectivos	20/07/1991	Arts. 8, 49, 58, 63, 65, 67, 72,79, 80, 81, 82, 84, 88, 95, 150, 215, 267, 268, 277, 289, 300, 302, 313, 317, 330, 334, 340, 360 y 361
Decreto 614 de 1984	Por la cual se determinan las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional en el país	14/03/1984	Art. 28, 29 y 30
Ley 9 de 1979	Por la cual se dictan medidas sanitarias	24/01/1979	Título III Artículos 28, 44, 45, 84, 91, 92, 93, 94, 95, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 117, 118, 120, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 132, 177, 179, 180, 182. 183, 186, 197, 198, 203, 204, 206, 207, 231, 236, 478.
Decreto 2811 de 1974	Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente	18/12/1974	Todo

Fuente: Elaboración propia (2021).

5. Metodología

5.1. Enfoque de la investigación

La metodología aplicada en la presente investigación es de tipo cualitativo porque “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández-Sampieri, 2014, pág. 7) y en este sentido, busca principalmente “dispersión o expansión de los datos e información” (Hernández-Sampieri, 2014, pág. 11, 12).

5.2. Alcance y fases de la investigación

La metodología incluye el aspecto descriptivo, porque “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar” (Hernández-Sampieri, 2014, pág. 108).

Adicionalmente a la metodología, se vincula el tipo correlacional debido a que se pretende “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico” (Hernández-Sampieri, 2014, pág. 117). Y es en esta fase del análisis, donde se pretende enfrentar la cultura organizacional respecto a los Principios de calidad de la norma técnica internacional ISO 9001:2015: Liderazgo, Compromiso de las personas y Mejora continua.

La investigación está delimitada por fases de acuerdo con Sampieri.

En una primera fase se realizó la identificación de los referentes teóricos respecto de la cultura organizacional en los sistemas de gestión, llevando a cabo una revisión bibliográfica sobre la cultura organizacional y los sistemas de gestión, de bases de datos documentales provenientes de revistas, artículos científicos, diferente material archivado y trabajos académicos de varias Universidades de América Latina y el Caribe, y los brindados por la Universidad Santo Tomás CRAI-USTA, con la revista SIGNOS y las herramientas de investigación como SCOPUS, SCIENCE, Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc), que arrojó consideraciones específicas entre dimensiones inherentes a la cultura organizacional y los sistemas de gestión. Los documentos consultados se limitaron, temporalmente entre los años 2004 a 2019, identificando 150 de los cuales se seleccionaron 33 con criterios de calidad e inclusión alta, esto en razón a que consideraban referentes teóricos importantes relacionados con la revisión bibliográfica en cuestión, desarrollaron análisis pertinentes en cuanto a los descriptores utilizados, y aportaban componentes concluyentes sobre la formación de la cultura organizacional.

La segunda fase estuvo orientada a identificar el tipo de subcultura predominante en la Supersalud, para lo cual se aplicó la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), mediante el cuestionario de cultura organizacional diseñado y validado estadísticamente por los autores,

denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), metodología basada en el modelo de Valores por Competencia la cual distingue cuatro dimensiones de la cultura organizacional: clan, jerarquizada, adhocrática y de mercado y otras seis dimensiones de la Cultura Organizacional donde se identifican; Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Administración de Recursos Humanos, Unión de la Organización, Énfasis Estratégicos y Criterios de Éxito. El instrumento consta de dos partes, una para evaluar la cultura actual y otra para evaluar la cultura deseada o esperada.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que el tipo de cultura actual en la Supersalud es la jerárquica, es decir es fuerte y dominante, mientras que la esperada es la de clan. Adicional, la percepción de los encuestados arrojó que la proporción de la cultura jerárquica esperada se estima disminuirla, mientras que la de clan la tendencia es a aumentarla.

La tercera fase comprendió el diseño de las propuestas de estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud, partiendo de los resultados de la segunda fase y de acuerdo con los preceptos de Cameron y Quinn específicamente en la incidencia que la cultura Clan tiene en la cultura organizacional sobre la automotivación voluntaria de las personas que la integran, potencializando la interiorización y apropiación de los rasgos o criterios de esta cultura como filosofía organizacional vivencial en los sistemas de gestión. Las estrategias conceptuales propuestas para el cambio o transformación de la cultura organizacional pretenden mitigar las causas y los síntomas negativos, incidiendo en la promoción y fortalecimiento de los principios de calidad y las seis Dimensiones mencionadas, además de promover en forma fluida y fácil el cumplimiento de los requisitos de las normas de los sistemas de gestión, confluyendo con los planteamientos expuestos en la metodología de Cameron y Quinn.

Adicional, se planteó que por sí solas las estrategias propuestas de cambio de la cultura organizacional no aseguran el éxito, sino que deben estar acompañadas de una metodología cíclica para la gestión del cambio, el cual identifica las premisas ineludibles de gestionar como son la participación y la concientización de los directivos y de las personas, implementando un proceso planeado, consensuado, y coordinado, con una serie de pasos los cuales permitirían facilitar la gestión del cambio de la Cultura Organizacional.

Esta metodología propuesta se fundamentó en el modelo para el cambio de Cameron y Quinn, y se complementó con otras prácticas organizacionales propias de Kotter, Beckhard y Harris, Kurt Lewin y Bridge.

La cuarta fase comprendió socializar las estrategias diseñadas, eligiendo once (11) expertos de la Supersalud con formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso), experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano y Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión, con el fin de que validaran su claridad, pertinencia y aplicabilidad en la Entidad. Los resultados del diligenciamiento del instrumento de evaluación de contenidos de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud, comprendió la calificación de cinco (5) criterios de claridad, seis (6) de pertinencia y cinco (5) de aplicabilidad según la escala

de lickert para conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo de los expertos frente a las estrategias de cambio de la cultura organizacional orientada a los sistemas de gestión y a la metodología de gestión del cambio (ver Anexo B).

Las calificaciones de todos los expertos se plasmaron en una matriz (ver Anexo C) que incluyó la calificación dada a cada criterio y este fue el insumo para realizar las pruebas estadísticas calculando el coeficiente alfa de cronbach (α) para medir la confiabilidad del instrumento aplicado y el coeficiente de concordancia w de kendall (Wc) que determinó el valor del nivel de concordancia entre los expertos.

Los resultados de los coeficientes demostraron que la confiabilidad y validez del instrumento diligenciado por los once (11) expertos según el coeficiente de Cronbach es excelente, es decir que el grado de correlación entre los ítems es altamente consistente; y en el de Kendall los once (11) expertos están de acuerdo en su opinión sobre los ítems de las variables Claridad, Aplicabilidad y Pertinencia.

5.3. Definición de variables o categorías

En la Tabla 4 se presenta la base conceptual dada a las variables que surgieron en el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 4. Conceptualización de las variables

Variable	Definición de la variable
Estabilidad Vs Flexibilidad:	En esta dimensión se abarca si la organización opta porque sea más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad).
Orientación interna o externa	Hace referencia a la orientación que debe tener una organización.
Cultura de clan	Enfatiza en el desarrollo humano, participación de los trabajadores, trabajo en equipo y el compromiso de todos en la organización; centrándose en la flexibilidad y la orientación interna, es importante en esta cultura el papel del líder como un guía y protector de todos los miembros de la organización
Cultura Adhocrática	Valora más la flexibilidad que la estabilidad, pero su orientación es propia de la organización es decir externa. Este modelo es usado con frecuencia en organizaciones que buscan ser líderes en el mercado, los valores importantes que se tienen en cuenta en esta cultura son la creatividad, la consonancia y la iniciativa.
cultura de mercado	Para lograr mejoras en la productividad y competitividad, requiere de estabilidad y control, generando que se centre en lo externo, así mismo, la cultura de mercado trabaja en el logro de los objetivos ambiciosos y la competitividad interna como externa.
cultura jerárquica	Maneja una orientación interna, similar a la cultura del clan, pero se diferencia en que la cultura jerárquica busca la estabilidad y control, los valores a resaltar en esta son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la estabilidad del empleo.
Características dominantes	Conjunto de conocimientos, actitudes, creencias, prácticas y comportamientos dentro de una organización, que son compartidos y seguidos por la mayoría de sus integrantes, son percibidas como un signo de pertenencia y de identificación.

Liderazgo organizacional	El liderazgo organizacional consiste en la habilidad por la cual el líder de la organización es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa y de las partes interesadas. Tiene la capacidad de establecer las normas sociales internas.
Administración del Recurso Humano	Proceso administrativo para la gestión del talento humano de una organización, aplicando la gestión de conocimiento, el desarrollo de habilidades y destrezas, capacidades y experiencias del grupo de personas que la conforman, con la finalidad de lograr la consecución de objetivos y metas, maximizando el desempeño y productividad, en beneficio del individuo y de la propia organización.
Unión de la Organización	Implica la acción a través de la cual confluyen varios aspectos como normas, hábitos, retos, principios, valores, temas comunes que de una forma u otra, son compartidos por los integrantes de la organización y constituyen el fomento de la integración.
Énfasis estratégico	Acciones planificadas que se constituyen en un factor relevante para la dirección, gestión y control de las organizaciones, aportan en la toma de decisiones y en la consecución de los mejores resultados posibles, ventajas competitivas, un mayor valor agregado y del éxito sostenido expresado en niveles superiores del desempeño.
Criterio de éxito	Temáticas claves que la organización decide apropiarse e interiorizar para asegurar el ambiente propicio, con el fin de alcanzar un desempeño eficiente y resultados satisfactorios de los objetivos y metas con un impacto positivo e innovador, generando compromiso, transformación, capacidad de generar valor e influenciar positivamente en la organización.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Desde este punto de vista y para mayor comprensión se presenta en la Tabla 5 relación entre los tipos de cultura y las dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (1999).

Tabla 5. Tipos de Cultura con relación a las dimensiones de estudio – Modelo de Cameron y Quinn

Dimensiones	Tipos de Cultura			
	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
Características dominantes	Lugar personal y familiar.	Muy dinámica y emprendedora.	Jerarquizada, controlada y estructurada.	Orientada hacia los resultados.
Liderazgo organizacional	Tutor, consejero y padre de todos en la familia.	Emprendedor, innovador y tomador de riesgos.	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia.	Ejecutivo, agresivo, competitivo, orientación hacia los resultados.
Gestión de empleados	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación.	Promueve la iniciativa, la adopción de riesgos, la innovación, la libertad.	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción.	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos.
Unión de la organización	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua.	Compromiso con la innovación y cambio continuo.	Respeto por normas y políticas, cumplimiento con la jerarquía, coordinación.	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos.

Énfasis estratégico	Desarrollo humano de los miembros, confianza, mentalidad abierta.	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos; aprender de los errores.	Permanencia y estabilidad, eficiencia, control y funcionamiento fluido.	Acciones competitivas, vencer a la competencia.
Criterios del éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés.	Desarrollo de productos únicos y novedosos.	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de producción, costos bajos.	Penetración y liderazgo en el mercado.

Fuente: adaptado de Cameron y Quinn (1999).

5.4. Diseño muestral: universo y muestra o escenario de estudio

La metodología aplicada fue de tipo cualitativo e incluyó el aspecto descriptivo, aplicando un muestreo aleatorio estratificado enviando una encuesta on line a 88 funcionarios de la Supersalud que poseen conocimiento en los Sistemas de gestión, Gestores (54), Enlaces de la Oficina asesora de Planeación (13) y Oficina de Control interno (7) y los Líderes de proceso (14). Esta población comprende los niveles Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. Es de anotar que los 88 funcionarios serán los multiplicadores de la cultura, pertenecientes al nivel central y a las diferentes Regionales de la Supersalud; Nororiental (Bucaramanga), Andina (Medellín), Chocó (Quibdó), Orinoquía (Yopla), Norte (Barranquilla), Occidental (Cali) y Sur (Neiva).

Se decidió excluir la población de contratistas en razón a la incertidumbre que pueda generar el estado de transitoriedad en el ámbito de la formación de la cultura organizacional orientados a los Sistemas de gestión y que podría ocasionar una dispersión o variabilidad considerable de los datos atribuidos a la percepción de los encuestados y que alterarían uno de los fines de la investigación como lo es el identificar la cultura organizacional dominante de la Supersalud frente a los Sistemas de gestión. Más, que de los resultados de esta medición se pretende identificar estrategias dirigidas a ajustar los rasgos de la cultura organizacional actual.

5.5. Instrumentos y técnicas de investigación

En la presente investigación se aplicó la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), mediante el cuestionario de cultura organizacional diseñado y validado estadísticamente por Cameron y Quinn (1999), denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), metodología basada en el Modelo de Valores por Competencia – MVC – modelo que permite diagnosticar e iniciar un cambio en la cultura organizacional, entendiéndose que en esta pueden o no existir otras subculturas, que sinérgicamente han surgido a medida que se desarrollan los ciclos de vida de la organización, para afrontar los retos que le traen las presiones del contexto organizacional.

El modelo de Competing Values Framework de Cameron y Quinn (2006) es uno de los modelos culturales más referidos y validados en la literatura nacional e internacional, ofreciendo al

diagnóstico y cambio cultural ventajas: es práctico, es oportuno, es integrador, es cuantitativo y cualitativo, es manejable y es válido. Tiene el propósito general de diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando los tipos de culturas dominantes (Chuc, 2017).

La metodología distingue cuatro dimensiones de la cultura organizacional: clan, jerarquizada, adhocrática y de mercado. Cada perfil de la cultura organizacional refleja los atributos subyacentes que los integrantes de la organización vivencian como pueden ser el sentido de pertenencia, el estilo de gestión, la plataforma estratégica, el clima laboral, el sistema de recompensas, los medios de vinculación, el liderazgo y los valores de la organización. Se pretende identificar el mapa de las diferentes culturas que en una organización se pueden encontrar y cómo determinar cuáles se están apropiando, en el caso de la Supersalud en los Sistemas de gestión. Entonces, cambiar la cultura requiere que estos diversos elementos de la cultura sean identificados y alterados.

Con la aplicación del cuestionario se pretende dar cumplimiento a otro de los objetivos como es el de Conocer el nivel de percepción que tienen los funcionarios de la Supersalud sobre los Sistemas de Gestión.

Cameron y Quinn (1999) explican que el instrumento para evaluar la cultura de la Organización, conocido como OCAI, está basado en el modelo teórico titulado the Competing Values Framework, que está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una (p.33).

El instrumento tiene dos aplicaciones fundamentalmente, aunque ha sido utilizado para diagnosticar varios aspectos subyacentes a la cultura de una organización. Puede ser usado para diagnosticar la cultura actual, deseada y requerida por la organización, para identificar la cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro.

Así, el instrumento originalmente consta de dos partes, una para evaluar la cultura organizacional actual y otra para evaluar la cultura organizacional deseada y requerida.

La Cultura Actual, es la percepción de la cultura que existe en la organización y es fruto de lo que ha sido la Supersalud y como ha hecho la gestión producto de las competencias otorgadas por las normas, durante su existencia.

La Cultura Deseada es la cultura que se manifiesta como deseada por los líderes teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico, se formula a partir del entendimiento del futuro de la Supersalud.

La Cultura Requerida nace a partir de los cambios del entorno y los nuevos retos que enfrenta la organización, se define como requerida en tanto que se considera es la que está más acorde con el futuro definido para la Supersalud.

Las estimaciones pueden ser hechas, considerando la organización o una unidad funcional, cada una de ellas cuenta con límites claramente identificables.

El cuestionario, (ver anexo A) consta de seis preguntas tipo, con cuatro alternativas de respuesta cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Para asignar las puntuaciones a cada opción de respuesta se dividen 100 puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje para aquella alternativa que es más similar a la organización o la unidad funcional que es objeto de análisis.

Las dimensiones de la cultura se determinan a través de atributos creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario.

El primer ítem (A) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “clan”, el segundo (B) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura “adhocracia”, el tercero (C) mide el grado de orientación de la organización a la cultura de “mercado” y el cuarto (D) trata de medir la orientación a la cultura “jerarquizada”, todos ellos varían entre 0 y 100 en función de la media de las respuestas.

Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas a la letra A y se dividen entre 6 y así con las demás letras (B, C y D) para obtener los promedios por cada letra.

Estos resultados, pueden plasmarse en un eje de coordenadas que permitirá observar gráficamente las características y la orientación de la cultura organizacional.

Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas on line, utilizando el diseño de investigación transeccional o transversal, en esta se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Para definir los rasgos de la Cultura Organizacional se consideró el cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) diseñado y validado estadísticamente por Cameron y Quinn (1999) como el más adecuado. En este caso se utilizó una versión del cuestionario la cual incluye las columnas que estiman cómo es la cultura organizacional actual, definida como la que existe actualmente y es fruto de la gestión que ha realizado la Supersalud, y la deseada, es decir, aquella cultura hacia la cual debería dirigirse la Supersalud en caso de necesitar un cambio.

En la metodología aplicada se tuvo en cuenta la contextualización elaborada en la Tabla 4. Conceptualización de las variables, para la identificación de las seis (6) dimensiones Características dominantes, Liderazgo organizacional, Administración del recurso humano, Unión de la organización, Énfasis estratégico y Criterio de éxito.

También se consideraron las premisas planteadas por Cameron y Quinn en el libro “Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: basado en el marco de valores en competencia, tercera edición (2011)”:

Perfil Cultural: El cuadrante en el que los puntajes son más altos indica la cultura que tiende a ser más enfatizada en la organización. Identifica los supuestos, estilos y valores básicos que predominan.

Como lo menciona Restrepo (2020) en “Prácticas organizacionales complementarias al modelo de Cameron y Quinn que facilitan el cambio de la cultura organizacional en una empresa de asesoría financiera latinoamericana”, los perfiles culturales cuadrados, con puntuaciones similares en cada tipo de cultura, pueden indicar que la organización no tiene clara su propia cultura, sus puntos fuertes o sus capacidades únicas.

Fuerza: La fuerza de la cultura está determinada por el número de puntos otorgados a un tipo de cultura específico. Cuanto más alta es la puntuación, más fuerte o dominante se califica a esa cultura en particular. Las culturas fuertes están asociadas con la homogeneidad de esfuerzo, un enfoque claro y un mayor rendimiento en entornos donde se requiere unidad y visión común

Congruencia: La congruencia cultural significa que varios aspectos de la cultura de una organización están alineados. Es decir, se enfatizan los mismos tipos de cultura en varias partes de la organización.

Discrepancia: son las diferencias entre la cultura organizacional actual y lo que prefiere que sea la organización en un futuro, desde el ámbito de las seis dimensiones mencionadas anteriormente.

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizará la información suministrada por los autores del instrumento, Cameron & Quinn (1999), para identificar si existen o no subculturas actualmente dentro de la organización por áreas de trabajo, así como los factores congruentes de la cultura global y la fuerza de esta para obtener un perfil de la cultura dominante en la organización. (p.33)

Del análisis de la información obtenida se podrán establecer diferencias, compatibilidades, describir situaciones y emitir juicios basados en la teoría expuesta previamente y a través del empleo de la estadística descriptiva.

6. Resultados y discusión del proyecto

6.1. Referentes teóricos respecto de la cultura organizacional en los sistemas de gestión.

El desarrollo del tema de investigación se ha estructurado desde cuatro objetivos, y para el primero relacionado con “Identificar los referentes teóricos respecto de la cultura organizacional en los sistemas de gestión”, se realizó un estudio comparativo que concentra y alinea los diferentes referentes teóricos relacionados con la cultura organizacional, y a su vez con los principios de la calidad de la norma Técnica internacional ISO 9001:2015, pretendiendo con esto analizar, identificar y clasificar las dimensiones más significativas, dando como resultado la síntesis de las dimensiones que requieren mayor intervención, debiendo ser incorporados en la Cultura organizacional y que presentes en el entorno cambiante, inciden en su adaptación e integración.

Con el presente estudio comparativo se identificó la complementariedad entre la Cultura organizacional en sistemas de gestión, y los principios de la calidad de la norma técnica internacional ISO 9001:2015: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia, gestión de las relaciones y algunas dimensiones influyentes en el actuar de las personas, a través de las cuales se concretará una activa y voluntaria participación en la vida de la calidad organizacional.

La metodología aplicada en el estudio comparativo relacionado con el primer objetivo fue la revisión sistemática exploratoria: “síntesis de la evidencia sobre un tema relacionado a un tema específico que describe el conocimiento existente sobre el mismo. Sirven para generar hipótesis, establecer líneas de investigación, o como base para la elaboración de informes técnicos” Manchado (2009). Se realizó una revisión sistemática exploratoria sobre la cultura organizacional y los sistemas de gestión, que arrojó consideraciones específicas entre dimensiones inherentes a la cultura organizacional y los sistemas de gestión.

Los documentos consultados para la revisión bibliográfica se extractaron de bases de datos documentales provenientes de revistas, artículos científicos, diferente material archivado y trabajos académicos de varias Universidades de América Latina y el Caribe, y los brindados por la Universidad Santo Tomás CRAI-USTA, con la revista SIGNOS y las herramientas de investigación como SCOPUS, SCIENCE, Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc). Los descriptores utilizados fueron sistema de gestión, cultura organizacional, gestión del cambio, ISO 9001. En una primera fase, los documentos detectados se limitaron, temporalmente entre los años 2004 a 2019, identificando 150 de los cuales se seleccionaron 33 con criterios de calidad e inclusión alta, esto en razón a que consideraban referentes teóricos importantes relacionados con la revisión bibliográfica en cuestión, desarrollaron análisis pertinentes en cuanto a los descriptores utilizados, y aportaban componentes concluyentes sobre la formación de la cultura organizacional. En la segunda fase, se consolidaron los documentos seleccionados en una matriz de revisión de literatura, consignando los resúmenes, marcos teóricos, metodologías, resultados concluyentes y la mención sobre cultura organizacional, sistema de gestión y los siete (7) principios de gestión de la calidad de la norma técnica internacional ISO 9001, para hacerlos parte del análisis y cumplir con el objetivo de la presente investigación bibliográfica.

Finalmente, se desarrolló una última fase de análisis con la bibliografía detectada, identificando la coincidencia de las temáticas estructurales relevantes de los documentos contra la Cultura organizacional en sistemas de gestión, extractando los aspectos con mayor intervención o convergencia entre los documentos analizados, en una matriz de convergencia, encontrándose que las más representativas en su orden fueron: comunicación, aprendizaje, gestión del cambio y valores organizacionales.

La revisión bibliográfica generada sobre la Cultura organizacional y los sistemas de gestión arrojó como resultado la síntesis de doce (12) dimensiones que han requerido mayor intervención y que han debido o han sido incorporados en la Cultura organizacional de diferentes tipos de empresas, y que resultaron ser las más nombradas o estudiadas en los 33 artículos revisados, de mayor a menor participación resultó lo siguiente: Comunicación en 30 artículos (91%), Aprendizaje en 29 artículos (88%), Gestión del cambio en 27 artículos (82%), Cultura organizacional en 26 artículos (79%), Valores organizacionales en 25 artículos (76%), Tecnología en 24 artículos (73%), Participación de todos los niveles en 23 artículos (70%), Reconocimiento en 22 artículos (67%), Gestión del conocimiento en 21 artículos (64%), Cultura de calidad en 20 artículos (61%), Clima organizacional en 15 artículos (45%) y Toma de conciencia en 14 artículos (42%). (Ver Figura 2).

Figura 2. Dimensiones incidentes en la Cultura organizacional de Sistemas de Gestión.



Fuente elaboración propia (2020).

Como un marco conceptual, se presentan los postulados propuestos por los autores consultados respecto de las dimensiones identificadas como de mayor incidencia en el presente trabajo:

Cultura organizacional. Dinámicas de cada organización para establecer la identidad, las relaciones, las actitudes y los valores como aspectos que impactan el direccionamiento de la empresa.

Valores organizacionales. Orientan las acciones a seguir por parte de cada uno de los participantes, lo que asegura que la suma de sus conductas, actuaciones, son guiadas por el compromiso, la armonía, la reputación y la trayectoria de la organización.

Clima organizacional. Cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización.

Tecnología. Se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades, esto es, un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de crear soluciones útiles.

Comunicación. La comunicación hace posible difundir y transmitir la información de calidad que se genera en toda la entidad, tanto entre dependencias como frente a los grupos de valor. Contar con servidores públicos bien informados, sobre cómo opera la entidad, y con ciudadanos bien informados sobre cómo hacer efectivos sus derechos, fomenta la eficiencia, la eficacia, la calidad y la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas por parte de sus directivos.

Gestión del Cambio. La gestión del cambio abarca estrategias de administración, métodos y tecnología para nivelar el capital intelectual y el know-how, con el fin de lograr ganancias en rendimiento y competitividad humana.

Cultura de Calidad. Es un ambiente en el que los empleados no solo siguen las pautas de calidad, sino que también ven a los demás de manera sistemática, toman medidas enfocadas en la calidad, escuchan a otros hablar sobre calidad y sienten la calidad a su alrededor.

Aprendizaje. Es la adquisición de conocimiento sobre los Sistemas de gestión, a través de mecanismos funcionales y diversos que permiten que las personas apliquen en su diario vivir organizacional los conceptos y la estructura metodológica del Sistema, en las prácticas laborales.

Reconocimiento. Representa el grado de valoración, distinción o agradecimiento a las personas que contribuyen en forma vivencial y voluntaria a la implementación y mantenimiento de los Sistemas de gestión y a los objetivos de la organización. La organización debe desarrollar estrategias motivacionales con el fin de que las personas sientan el reconocimiento.

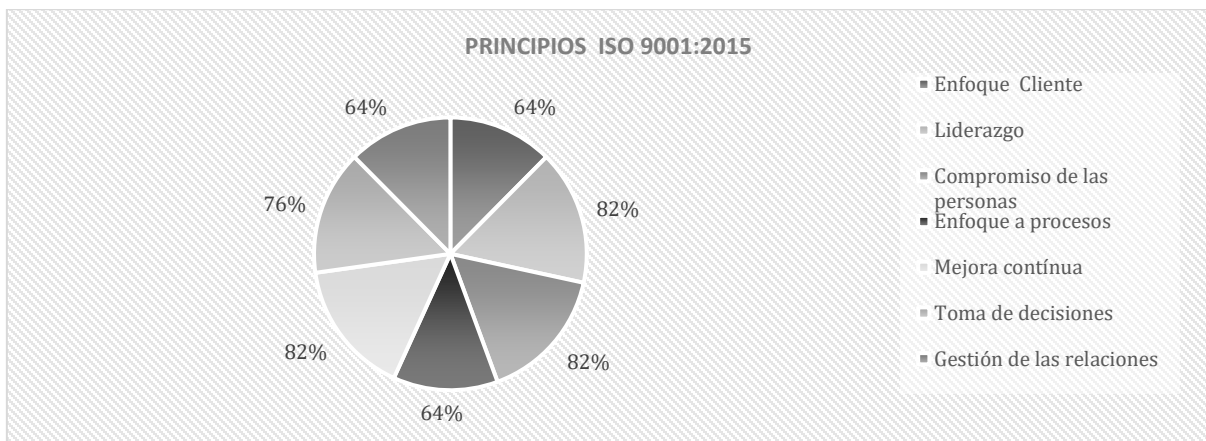
Participación de todos los niveles. Es el involucramiento de todas las personas pertenecientes a la organización, en la implementación y mantenimiento de los Sistemas de gestión, mediante acciones sinérgicas y con valor agregado.

Gestión del Conocimiento. Es el proceso organizacional dirigido a adquirir, transferir, mantener, aplicar y conservar el conocimiento entre las personas que conforman una organización, potencializando el desempeño de las personas y de la organización.

Toma de Conciencia. Es un estado cognitivo que permite que una persona interprete y actúe responsablemente, de acuerdo con unos estímulos externos que forman cierta realidad, en este caso los Sistemas de gestión. Se refleja en el actuar en mayor o menor grado de aplicabilidad.

Y respecto a los Principios de la norma técnica internacional ISO 9001:2015, en la muestra de los 33 artículos analizados, se presenta en orden de porcentaje, su citación en ellos: Liderazgo en 27 artículos (82%), Compromiso de las personas en 27 artículos (82%), Mejora continua en 27 artículos (82%), Toma de decisiones en 25 artículos (76%), Enfoque al Cliente en 21 artículos (64%), Enfoque a procesos en 21 artículos (64%) y Gestión de las relaciones en 21 artículos (64%). (Ver Figura 3).

Figura 3. Principios de Calidad norma técnica internacional ISO 9001:2015.



Fuente elaboración propia (2020).

La conceptualización de los Principios ha sido:

Enfoque al Cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Mejora. La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esa mejora continua de los procesos se consigue siguiendo el ciclo PHVA del Dr. E. Deming: Planificar – Hacer Verificar – Actuar, para mejorar. "

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información.

Gestión de las Relaciones. La correcta gestión de las relaciones que la organización tiene para con la sociedad, los socios estratégicos y los proveedores contribuyen al éxito sostenido de la organización.

Algunos de los trabajos considerados analizan y describen elementos y características de los sistemas de gestión de la calidad y sus Principios sin enfocarse en normativas o modelos particulares; otros en el tema de las dimensiones exponen las posibles incidencias en la Cultura organizacional, es decir lo que más ha provocado deficiencias en la consolidación de una Cultura organizacional en Sistemas de gestión.

Después del análisis de las referencias bibliográficas categorizadas, se concluye que las dimensiones y Principios de gestión de la Calidad más analizados, con más citaciones y con mayor intervención sobre los artículos consultados, en los que se expusieron las ideas y aspectos relevantes, comprendieron las dimensiones de Comunicación (91%), Aprendizaje (88%), Gestión del Cambio (82%), e igualmente para los Principios de Calidad fueron Liderazgo (82%), Compromiso de las personas (82%) y Mejora continua (82%).

Así también se identificaron, unas temáticas de convergencia (tendencia a reunirse en un punto), resultado de lo tratado en los artículos consultados y que en consenso aportaban a la formación de una Cultura organizacional en Sistemas de gestión y en segundo lugar, la coincidencia conceptual con los Principios de calidad de la norma técnica internacional ISO 9001:2015, encontrando que la Comunicación, el Aprendizaje, la Cultura y la Gestión del cambio poseen elementos de coherencia con los planteamientos de los Principios de Liderazgo, Participación del personal y Mejora. De este análisis se distingue un eje dinamizador integrado entre Principios y dimensiones que lo constituye, las personas de una organización, las que ejercen gran relevancia sobre la implementación de los sistemas de gestión, mediante su empoderamiento, interpretación, auto regulación, comportamiento y actuación ante la toma de conciencia para incidir en la metodología de implementación y en la generación de una cultura organizacional.

En síntesis, la convergencia de dimensiones apuntó al componente humano que, a través de la Comunicación, el Aprendizaje y la Gestión del cambio, incide en la formación de una Cultura organizacional en los Sistemas de gestión.

6.2. Conocer el tipo de subcultura predominante en la Supersalud mediante la aplicación de un instrumento

6.2.1 Promedio Culturas Supersalud

Una vez aplicado el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI se calcularon los promedios de cultura actual y deseada o esperada por dependencia y los resultados consolidados obtenidos en la Supersalud, se graficaron así:

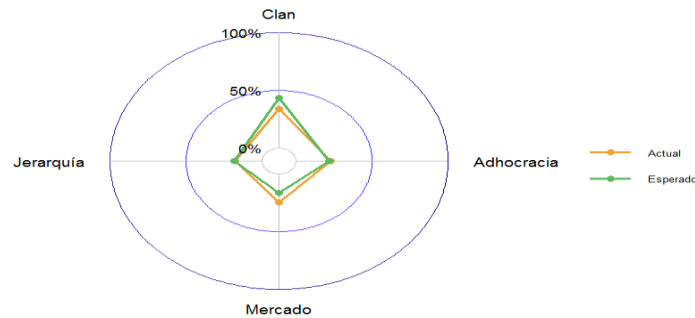


Figura 4. Puntaje promedio Delegada función Jurisdiccional y de Conciliación

Tabla 6. Promedios culturas Delegada Jurisdiccional y Conciliación

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
ACTUAL	34%	23%	25%	18%
ESPERADO	43%	22%	17%	18%

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 4 y Tabla 6 encontramos que los niveles actual y esperado tienen puntajes similares por cada cultura. Hay preferencia hacia la cultura de clan y una disminución en un 9% en la cultura de mercado.

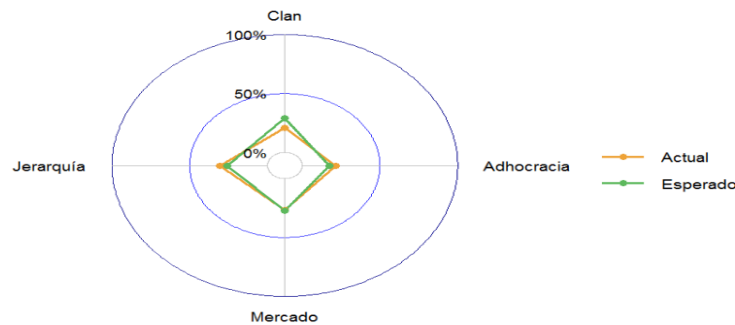


Figura 5. Puntaje promedio Delegada Protección al Usuario

Tabla 7. Promedios culturas Delegada Protección al Usuario

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
ACTUAL	21%	22%	27%	31%
ESPERADO	29%	18%	27%	26%

Fuente: elaboración propia.

La Figura 5y Tabla 7 muestran de nuevo que la cultura que más sobresale al nivel esperado es la de clan. Los funcionarios esperarían un aumento del 8% en los porcentajes de esta cultura y a la vez una disminución en la cultura adhocrática y jerárquica en un 4% y 5% respectivamente.

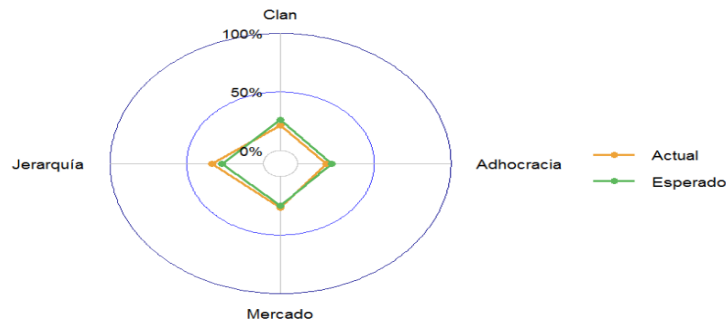


Figura 6. Puntaje promedio Delegada Supervisión de Riesgos

Tabla 8. Promedios culturas Delegada Supervisión de Riesgos

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADOO	JERÁRQUICA
ACTUAL	21%	19%	26%	34%
ESPERADO	26%	22%	25%	27%

Fuente: elaboración propia.

Como nos muestra la Figura 6 y Tabla 8, se espera igualmente un aumento en un 5% en el valor de la cultura del clan, al mismo tiempo que una disminución en la cultura jerárquica en un 7%. Persiste la inclinación hacia la jerárquica.

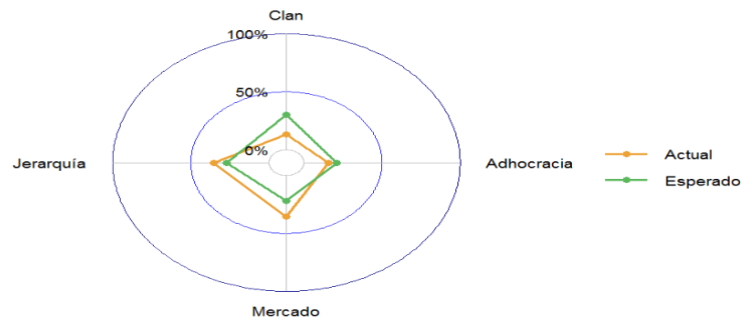


Figura 7. Puntaje promedio Delegada Supervisión Institucional

Tabla 9. Promedios culturas Delegada Supervisión Institucional

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
ACTUAL	13%	16%	36%	35%
ESPERADO	30%	21%	22%	27%

Fuente: elaboración propia.

La figura 7 y Tabla 9 nos indican que actualmente la cultura del clan está poco presente y se espera un aumento en un 17%, mientras que se desea una disminución del 14% y 8% en las culturas de mercado y jerárquica respectivamente.

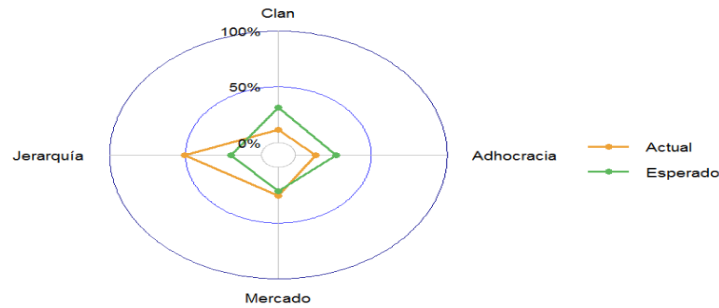


Figura 8. Puntaje promedio Despacho Superintendente

Tabla 10. Promedios culturas Despacho Superintendente

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
ACTUAL	11%	13%	25%	50%
ESPERADO	32%	27%	21%	20%

Fuente: elaboración propia.

La Figura 8 y Tabla 10 indican que los valores actuales de las culturas de clan y adhocracia son bajos; se espera un aumento en un 21% y 14% respectivamente y también una disminución en un 30% en la cultura jerárquica.

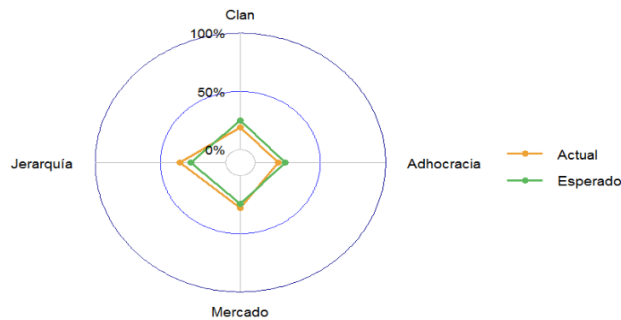


Figura 9. Puntaje promedio Oficina Asesora de Planeación

Tabla 11. Promedios culturas Oficina asesora de Planeación

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
ACTUAL	19%	18%	28%	35%
ESPERADO	25%	23%	25%	27%

Fuente: elaboración propia.

Observamos en la Figura 9 y Tabla 11 valores similares a nivel actual y deseado en cada cultura. Sobresale que se espera una disminución en un 8% en la cultura jerárquica y un aumento en un 6% y 5% en las culturas de clan y adhocrática respectivamente.

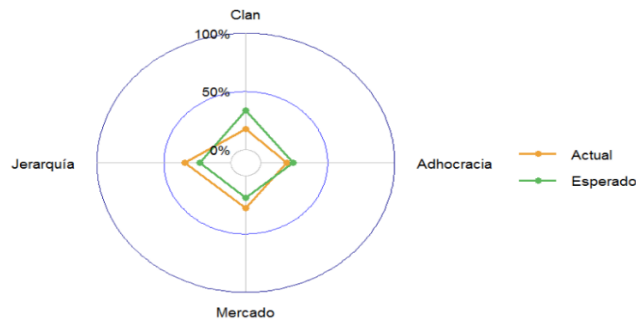


Figura 10. Puntaje promedio Oficina Asesora Jurídica

Tabla 12. Promedios culturas Oficina asesora Jurídica

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
ACTUAL	18%	20%	28%	34%
ESPERADO	34%	24%	19%	23%

Fuente: elaboración propia.

La Figura 10 y Tabla 12 indican que se desea una disminución en las culturas jerárquica y mercado en un 11% y 9% respectivamente, mientras que el valor esperado es mayor en un 16% respecto a su valor actual en la cultura de clan.

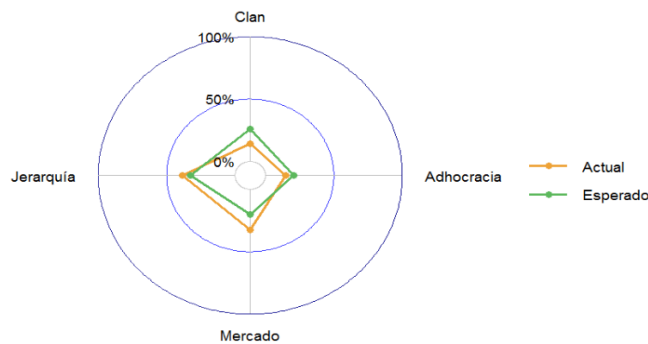


Figura 11. Puntaje promedio Oficina Control Interno Disciplinario

Tabla 13. Promedios culturas Oficina Control interno disciplinario

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
ACTUAL	14%	15%	33%	38%
ESPERADO	26%	21%	20%	32%

Fuente: elaboración propia.

Encontramos en la Figura 11 y Tabla 13 que se espera disminución en un 13% y 6% en las culturas de mercado y jerárquica respectivamente, y un aumento en un 12% y 6% en las culturas de clan y adhocracia respectivamente.

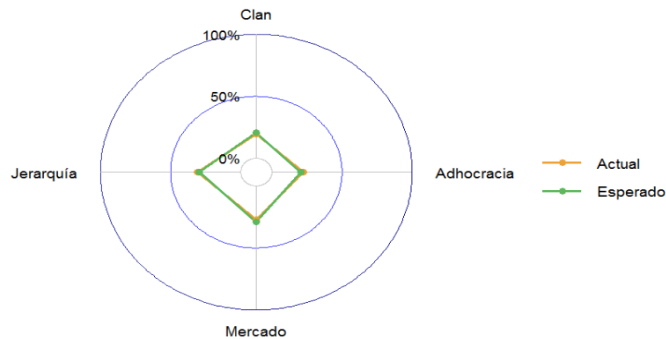


Figura 12. Puntaje promedio Oficina de Control Interno

Tabla 14. Promedios culturas Oficina Control interno

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
ACTUAL	20%	22%	27%	31%
ESPERADO	20%	21%	29%	30%

Fuente: elaboración propia.

La Figura 12 y Tabla 14 muestra que los promedios a nivel actual y esperado se encuentran en el mismo nivel por cada cultura, inclinándose por la jerárquica.

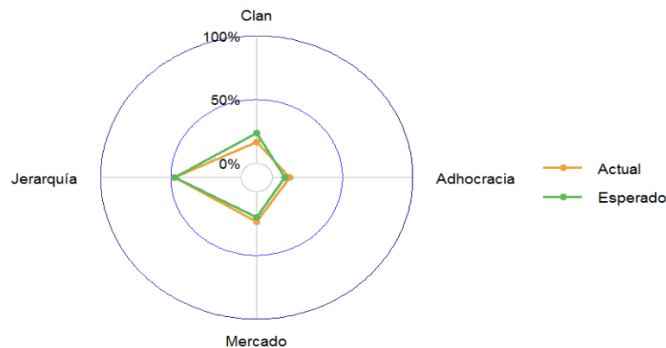


Figura 13. Puntaje promedio Oficina de Tecnologías de la Información

Tabla 15. Promedios culturas Oficina Tecnologías de la información

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
ACTUAL	17%	13%	23%	47%
ESPERADO	24%	9%	20%	47%

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 13 y Tabla 15 se aprecia que es la única dependencia donde la cultura jerárquica coincide en puntajes altos a nivel actual y deseado. Por otro lado, se desea un aumento en el puntaje de la cultura clan en un 7%.

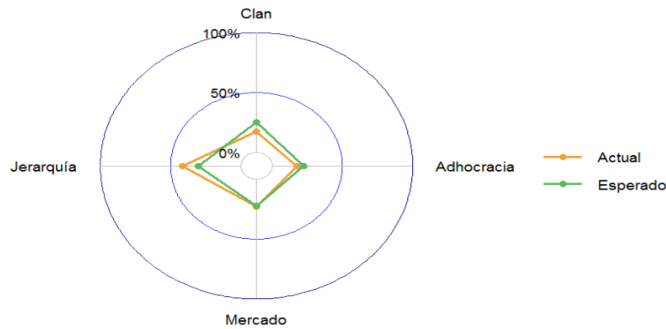


Figura 14. Puntaje promedio Organización en el territorio

Tabla 16. Promedios culturas Organización en el territorio

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
ACTUAL	17%	18%	23%	42%
ESPERADO	25%	23%	22%	30%

Fuente: elaboración propia.

La Figura 14 y Tabla 16 indican que se desea una reducción en la jerárquica en un 12% y un aumento en la cultura clan en un 8%, inclinándose por la jerárquica.

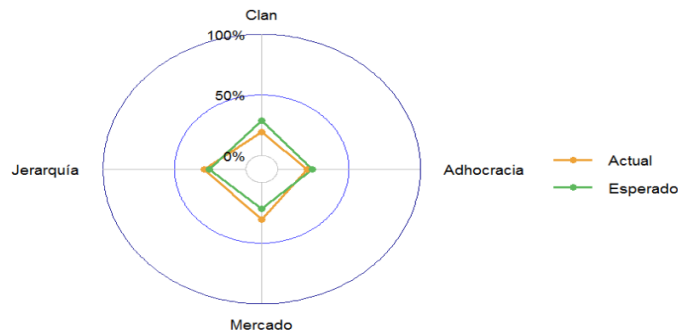


Figura 15. Puntaje promedio Secretaría General

Tabla 17. Promedios culturas Secretaría General

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
ACTUAL	19%	21%	31%	29%
ESPERADO	29%	24%	22%	26%

Fuente: elaboración propia.

La Figura 15 y Tabla 17 muestra que entre el nivel actual y esperado de la cultura de jerárquica disminuye en un 3% y aumenta en un 10% para la cultura clan.

A continuación, se presenta el gráfico de radar y la tabla de valores para el consolidado de la Supersalud:



Figura 16. Puntaje promedio consolidado Culturas Supersalud

Tabla 18. Promedio consolidado Culturas Supersalud

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
ACTUAL	19%	18%	28%	35%
ESPERADO	29%	21%	22%	28%

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 16 y Tabla 18 nos indican que en la Supersalud actualmente la cultura jerárquica está presente en un 35% y se espera una disminución del 7%, tendencia similar se presenta en la cultura deseada de mercado con un 28% esperando una disminución del 6%, mientras que se espera un aumento del 10% y 3% en las culturas de clan y adhocracia respectivamente.

6.2.2 Resultados por Dimensiones

De acuerdo con el Marco de Valores en Competencia (MVC), en los siguientes numerales se presentan los resultados del OCAI y sus seis dimensiones de forma gráfica:

1) Características Dominantes

Para las características dominantes se encuentran porcentajes cercanos entre el nivel actual y el deseado. Para el caso de la cultura de clan se desea un aumento en un 6% con respecto a su nivel actual y para la cultura de mercado una disminución igualmente del 6%. Ver figura 17 y tabla 19.

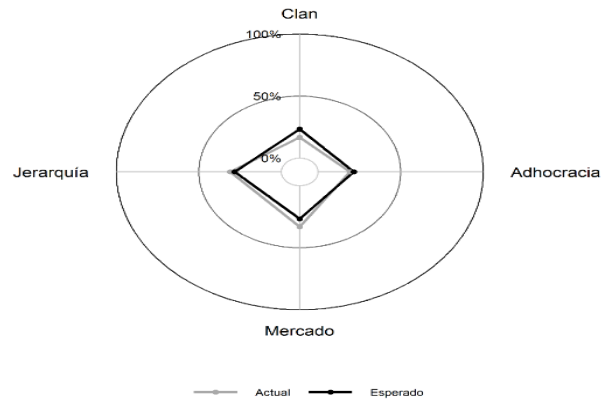


Figura 17 Puntaje promedio Dimensión Características Dominantes

Tabla 19. Promedio Dimensión Características Dominantes

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUÍA
ACTUAL	17%	19%	33%	31%
ESPERADO	23%	22%	27%	28%

2) Liderazgo Organizacional

Para la dimensión de liderazgo organizacional se encuentra una similitud con la anterior dimensión; se desea un aumento en el porcentaje en la cultura de clan en un 8% y una disminución en un 9% en la cultura de mercado. Ver figura 18 y tabla 20.

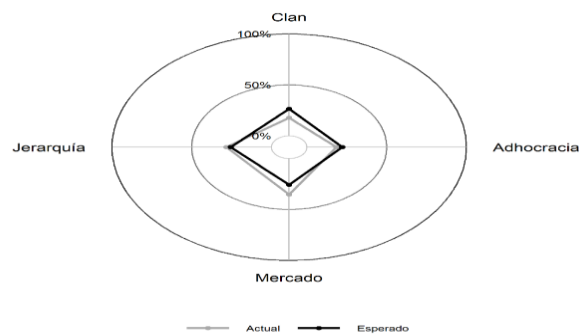


Figura 18. Puntaje promedio Dimensión Liderazgo Organizacional

Tabla 20. Promedio Dimensión Liderazgo Organizacional

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUÍA
ACTUAL	18%	19%	35%	28%
ESPERADO	26%	22%	26%	26%

3) Administración del Recurso Humano

Al igual que las dos anteriores dimensiones, se observa un deseo en disminuir los valores en la cultura de mercado en 10% y un aumento en la de clan en 11%. Ver Figura 19 y Tabla 21.

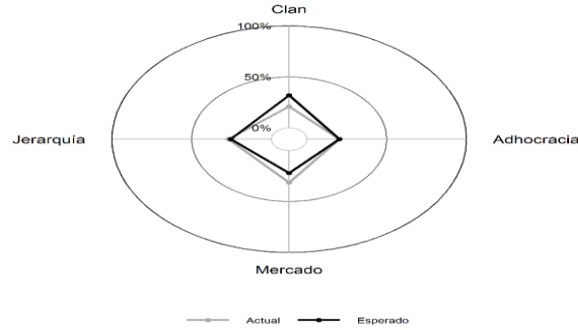


Figura 19. Puntaje promedio Dimensión Administración del Recurso Humano

Tabla 21. Promedio Dimensión Administración del Recurso Humano

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUÍA
ACTUAL	21%	20%	32%	27%
ESPERADO	32%	20%	22%	26%

4) Unión de la Organización

Para esta dimensión es notorio el deseo por reducir el valor de la cultura jerárquica en un 16%. Al mismo tiempo se desea un aumento en las culturas de clan y adhocracia en un 13% y 7%. Ver Figura 20 y Tabla 22.

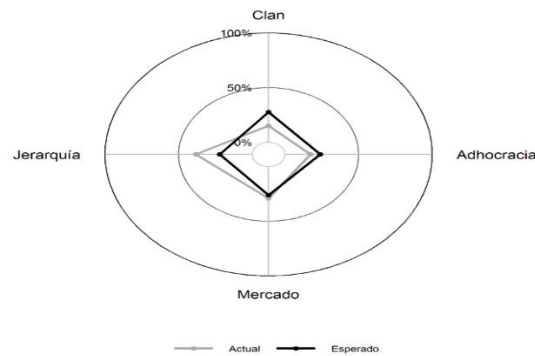


Figura 20. Puntaje promedio Dimensión Unión de la Organización

Tabla 22. Promedio Dimensión Unión de la Organización

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUÍA
--------------	-------------	-------------------	----------------	------------------

ACTUAL	15%	17%	29%	38%
ESPERADO	28%	24%	26%	22%

5) Énfasis Estratégico

En la dimensión se desea reducir tanto la cultura de mercado como la jerárquica en un 7% y 6% respectivamente, además de un aumento en la cultura de clan en un 10% y en la adhocracia en un 4%. Ver Figura 21 y Tabla 23.

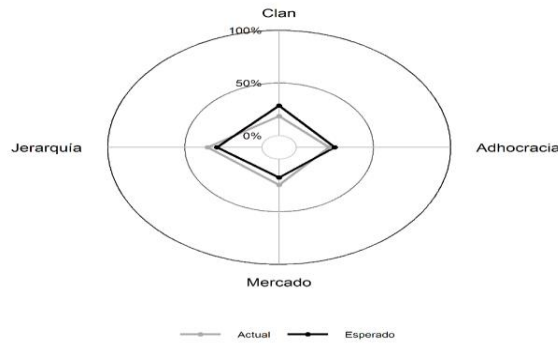


Figura 21. Puntaje promedio Dimensión Énfasis estratégico

Tabla 23. Promedio Dimensión Énfasis estratégico

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUÍA
ACTUAL	19%	21%	25%	35%
ESPERADO	29%	25%	18%	29%

6) Criterio de Éxito

Para el caso de esta dimensión, se observa un deseo por disminuir los porcentajes de las culturas jerárquica y de mercado en un 12% y 6%, así mismo un aumento en la cultura de clan en un 14% y adhocracia en un 4%. Ver Figura 22 y Tabla 24.

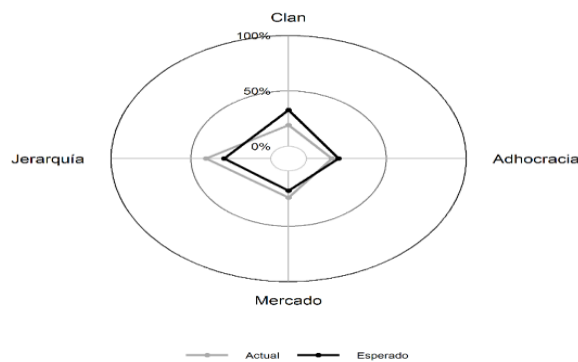


Figura 22. Puntaje promedio Dimensión Criterios de éxito

Tabla 24. Promedio Dimensión Criterios de éxito

GRUPO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUÍA
ACTUAL	19%	16%	24%	41%
ESPERADO	33%	20%	18%	29%

6.3 Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión

La Dirección es la que decide inclinar la balanza de manera sostenible y estratégica para culturizar la organización hacia los sistemas de gestión y según los investigadores analizados las culturas de Cameron y Quinn tienen bondades, no son indeseables para las organizaciones, depende de los intereses de los líderes.

En el marco teórico se ha mencionado que la Cultura organizacional puede incidir en la apropiación e interiorización de un sistema de gestión, además de constituirse como un factor constructivo, dinamizador y clave en la implementación de cualquier sistema de gestión, y la demostración de esto se expone en el artículo realizado por (Giménez, Jiménez, & Martínez, 2014), denominado “La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles”, cuyo objetivo fue “analizar cómo las empresas con una mayor orientación hacia la calidad promueven el desarrollo de determinadas prácticas organizativas de carácter intangible que apoyan la obtención de beneficios. Algunas de estas variables son la cultura organizativa, la orientación al mercado, la gestión de recursos humanos y el liderazgo”. El artículo expone que “Los resultados ponen de manifiesto que una cultura que promueva la flexibilidad con una orientación mixta, interna y externa, facilita la orientación hacia la gestión de calidad total”.

Ahora pretendo cumplir el objetivo definido como el “Diseño de estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud”, retomando los preceptos de Cameron y Quinn específicamente en la incidencia que la cultura Clan promueve en la cultura organizacional sobre la automotivación voluntaria de las personas que la integran, para potencializar los rasgos o criterios de una cultura que interiorice y apropie una filosofía organizacional vivencial en los sistemas de gestión.

No es solamente enfocarse en que las personas, eje principal de la cultura organizacional y los sistemas de gestión, aprendan los conceptos de los sistemas de gestión y los reciten en los diferentes escenarios en que se valide la conformidad de los requisitos y la implementación y mantenimiento eficaz de los Sistemas de gestión, sino que entiendan cómo se reflejan los deberes de las normas técnicas internacionales en el quehacer diario de la organización y en la forma de pensar, actuar y agregar valor.

Componente adicional y como preámbulo a la identificación de las estrategias para el fortalecimiento de la cultura orientada a los sistemas de gestión, se sugiere plantear un proyecto que involucre varias fases, inicialmente una socialización al nivel Directivo sobre la transformación a realizar, luego continuar con la fase de comunicación a nivel transversal de la organización generando una campaña de expectativas que abonará en el terreno preparatorio de

aceptación y conocimiento del cambio, cultivando una imagen organizacional que genere recordación, complementada con una replicación de conceptos de cultura y la filosofía de la plataforma estratégica con sus valores en particular.

Ahora bien, la primera premisa irrestricta para que las estrategias sostenibles de cambio en la cultura organizacional sean eficaces y eficientes, es el apoyo incondicional de los directivos a través de su transformación activa, con hechos y no palabras. La segunda premisa entra en operación, cuando los directivos creen, entienden e inician su propia transformación, y es la creación de un equipo de transformación con la misión de expandir en el ADN de la Supersalud el gen mejorado de la nueva cultura de apropiación vivencial de los Sistemas de gestión en todos los niveles organizacionales de la Entidad. Lo más recomendable es que este equipo inicialmente sea conformado por voluntarios y es conveniente que los integrantes sean los que diseñen las acciones para llevar la transformación al resto de la Entidad, para el caso del valor agregado de esta investigación, las estrategias presentadas deberían ser validadas y complementadas por el equipo. Es así, como se promueve el compromiso, el liderazgo, la participación, el empoderamiento y la intervención en la toma de decisiones, aspectos inherentes en algunos principios de la calidad establecidos en la norma técnica internacional ISO 9001 y que son base estructural de los Sistema de gestión que la Supersalud tiene implementados.

En este último aspecto es importante contextualizar que la Cultura organizacional está permeada por los principios de gestión de la calidad, los cuales son un conjunto de creencias, normas, reglas y valores fundamentales que se aceptan como verdaderos y que pueden utilizarse como base para la gestión de la calidad y que algunos están presentes en otros sistemas de gestión, sistemas de gestión que la Supersalud ha implementado desde tiempo atrás. Las estrategias deberán incluir todo esto y sustentando lo anterior, en el capítulo del marco teórico de la presente investigación se mencionó que la fundamentación de los Principios de Calidad indica que la Cultura organizacional está siendo influenciada por cada uno de los Principios en mayor o menor grado y que la sinergia de éstos está en interacción con las estrategias de Gestión del cambio organizacional. Esta necesidad de cambio se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras, y esto es posible mediante la implementación de SIG.

Continuando con la tercera premisa, otro debe de esta transformación cultural es la asignación de un presupuesto y una dedicación al proyecto, no se trata de añadirles al equipo de transformación esta responsabilidad y actividades sin tener en cuenta las demás que les han sido asignadas por la parte funcional del cargo que desempeñan, hay que quitarles otras tareas para que dediquen un tiempo con suficiencia y calidad en la misión estratégica de la transformación cultural.

La realidad será que la transformación cultural conlleve tiempo a mediano y largo plazo. Es por esto, y para mantener la actitud positiva, gestionar la energía, el emprendimiento y motivación de la organización, que conviene desagregar el proyecto de transformación con la implementación de estrategias en hitos más pequeños, o pequeñas victorias. Esa así, que se sugiere poner en práctica el aprendizaje vivencial a través de la promoción de actividades lúdicas, innovadoras y de integración; un plan de capacitación y formación que incida en el desarrollo de competencias y habilidades; un plan de bienestar e incentivos con el involucramiento de las familias y el reconocimiento de los colaboradores, y, por último, promover el aumento de la satisfacción,

felicidad y amor por el trabajo gestionado, todo esto cimentado sobre los valores corporativos. De esta manera el equipo directivo y los demás niveles organizacionales de la Supersalud podrán ir percibiendo el progreso del proyecto con los logros alcanzados y su motivación no sólo no disminuirá, sino que irá en aumento.

Basándome en lo expuesto en el desarrollo del presente trabajo, la cultura organizacional se compone de las creencias, los valores, las estructuras y procesos, los simbolismos y los comportamientos y hábitos, elementos interdependientes que en lenguaje claro podría tratar de definirse en el cómo piensa, lo que cree, lo que se da por hecho, lo que se considera aceptable y lo que no (<https://hectorrobles.es/10-estrategias-eficaces-para-la-transformacion-cultural-de-tu-empresa/>), los cuales pueden ser modificables produciéndose un cambio cultural.

Para Héctor Robles, la eficiencia de un cambio cultural radica en la focalización de la transformación y este experto en innovación, liderazgo y transformación de organizaciones considera focalizarse en las raíces y no en las ramas o en las hojas del árbol hablando metafóricamente en cuanto a la Organización. “Sé inteligente y focalízate en lo que pensáis y creéis (vuestro mindset) y luego incorporad el resto de los elementos en la ecuación del cambio cultural. De lo contrario estaréis invirtiendo dinero y esfuerzo (de personas) con una baja efectividad y eficiencia, lo que puede llegar a traducirse en expectativas no cumplidas y desgaste”.

Retomando el sentido de la implementación de los Sistemas de gestión -SG- para las organizaciones, dirigido a suplir las necesidades y expectativas de las partes interesadas y sujetos de valor, a alcanzar niveles superiores de desempeño estratégico, a dar valor agregado mediante los productos y servicios, ente otros aspectos, y que por el bien de la organización y de los que interactúan en su contexto, la implementación consciente y con sentido de pertenencia debe realizarse en forma congruente entre el ser, pensar y hacer organizacional, marcando la legitimidad de una cultura organizacional estable y perdurable, se plantea el desarrollo de estrategias conceptuales para el cambio o transformación, con el propósito de mitigar las causas y síntomas negativos presentes en la cultura organizacional a la hora de implementar Sistemas de Gestión.

Ahora bien, tomando como base conceptual teórica el estudio de Cameron y Quinn *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, tercera edición (2011) se identificaron algunos insumos nodales en los capítulos y apéndices del estudio como marco referencial para el diseño de las estrategias de la transformación cultural a implementar en la Supersalud:

El capítulo Tres proporciona una explicación más detallada del marco teórico en el que se basa el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional -OCAI. Explica cómo estos valores, y las culturas organizacionales que emergen de ellos, cambian con el tiempo y cómo el marco es aplicable para dar sentido a una variedad de fenómenos organizacionales, incluida la estructura, la calidad, el liderazgo y las habilidades de gestión.

El capítulo Cuatro contiene un proceso paso a paso para producir un perfil de cultura organizacional, identificando las formas en que la cultura de la organización debe cambiar y formulando una estrategia para lograr ese cambio.

En el capítulo Cinco se presenta una metodología de seis pasos para guiar una estrategia de cambio cultural. También se presentan ejemplos de cómo varias organizaciones diferentes utilizaron el OCAI para diagnosticar sus culturas organizacionales actuales y preferidas.

El capítulo seis se centra en el cambio personal necesario para apoyar y facilitar el cambio cultural. Explica las competencias gerenciales críticas que son típicas de los gerentes efectivos y proporciona una metodología para ayudar a los gerentes a desarrollar una agenda de mejora personal.

En el apéndice B se proporciona un instrumento que ayuda a los gerentes a identificar las competencias clave que necesitarán desarrollar o mejorar para fomentar el cambio de la cultura organizacional. El instrumento es el Instrumento de Evaluación de Habilidades de Gestión (MSAI)

El apéndice C proporciona sugerencias para iniciar el cambio cultural en cada uno de los cuatro tipos de culturas

El Apéndice D proporciona listas de sugerencias para mejorar las habilidades y competencias administrativas asociadas con el MSAI.

Apéndice E contiene algunos formularios de trazado y formularios de perfil adicionales que se utilizarán como parte de la iniciativa de cambio cultural.

Ahora que se ha desarrollado un proceso de diagnóstico y se ha concluido hacia qué perfil de cultura debe orientarse la Entidad (cambio), así como también de los valores o rasgos que deben reforzarse, esto implica determinar las acciones específicas que se deben tomar para promover el cambio deseado.

Algo adicional a tener en cuenta, es que no existe cultura perfecta, todas aportan algo positivo a la organización para el éxito, dependiendo de las circunstancias deberán valorarse los atributos de cada una de estas, que en mayor o menor proporción en el diagnóstico arrojaron su incidencia en la cultura organizacional. Entonces se identificarán algunas acciones y valores o comportamientos claves en cada cuadrante de los diferentes perfiles de cultura (clan, adhocracia, mercado, jerárquica), consensuando sobre lo que se debe iniciar, lo que se debe detener y lo que se debe continuar para que comience el proceso de cambio de cultura.

Las estrategias metodológicas a nivel cultural a proponer como respuesta al tercer objetivo de la presente investigación aplicada a conveniencia en la Supersalud, pretende enfocarse al componente vital de toda cultura organizacional como lo son las personas, involucrando todo el personal en el proceso y sembrando en cada uno la semilla del cambio en la cultura de los Sistemas de gestión, confirmando que la cultura organizacional incide notablemente en la implementación, apropiación e interiorización de los Sistemas de gestión.

Todos los perfiles culturales definidos por Cameron y Quinn (Clan – Colaboración; Adhocracia – Creatividad; Jerarquía – Control; Mercado – Competencia) tienen valores, comportamientos o rasgos que aportan a una organización, pero la orientación a cierto o a la combinación de ciertos tipos de cultura es decisión voluntaria o al azar, depende del contexto en que se desenvuelva la organización, a la estructura orgánico funcional, a la definición de su plataforma estratégica

(misión, visión, valores, etc.) y a la cadena de valor que a su vez definirá los productos y servicios iniciales, intermedios y finales, los objetivos a alcanzar (qué, cómo y cuándo), y otros componentes más, que determinarán la identidad de la organización.

Según Cameron y Quinn (2011), la organización debe reforzar la cultura dominante o deseada mediante los roles, medios, fines y competencias. Todo lo anterior influirá en el agente o estrategias de cambio a implementar que faciliten el cambio transformacional y la renovación organizacional. El propósito principal de desarrollar un perfil de cultura para una organización es ayudarlo a identificar qué tipo de cambio de cultura es el más apropiado, si lo hay, y de qué manera se puede modificar la cultura de la manera más provechosa.

Partiendo del diagnóstico actual y esperado de la Cultura organizacional de la Supersalud, se formuló la convergencia entre las Premisas (perfil, fuerza, congruencia, discrepancia), Dimensiones (características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito), Tipos de cultura y sus valores (Tabla 25, Tabla 26, Tabla 27), descritos en el estudio de Cameron y Quinn.

Tabla 25. Convergencia entre Premisas, Dimensiones, Tipos de cultura y sus valores.

PERFIL ACTUAL							
DISCREPANCIA						FUERZA	CONGRUENCIA
Características Dominantes	Liderazgo Organizacional	Administración del Recurso Humano	Unión de la Organización	Énfasis estratégico	Criterio de éxito		
<p>MERCADO (33%) La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.</p>	<p>MERCADO (35%) El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.</p>	<p>MERCADO (32%) El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias para lograr los resultados.</p>	<p>JERARQUÍA (38%) Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.</p>	<p>JERARQUÍA (35%) La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, y el control y la realización correcta del trabajo son importantes</p>	<p>JERARQUÍA (41%) La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.</p>	<p>JERARQUÍA (35%) Una organización que se enfoca en el mantenimiento interno con necesidad de estabilidad y control.</p>	<p>MERCADO JERARQUÍA</p>

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 26. Convergencia entre Premisas, Dimensiones, Tipos de cultura y sus valores. Fuente elaboración propia.

PERFIL ESPERADO							
DISCREPANCIA						FUERZA	CONGRUENCIA
Características Dominantes	Liderazgo Organizacional	Administración del Recurso Humano	Unión de la Organización	Énfasis estratégico	Criterio de éxito		
<p>JERARQUÍA (28%) La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los Procedimientos dicen a las personas qué hacer.</p>	<p>CLAN (26%) El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.</p> <p>MERCADO (26%) El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.</p> <p>JERARQUÍA (26%) El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.</p>	<p>CLAN (32%) El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, los acuerdos en consenso y la participación.</p>	<p>CLAN (28%) Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.</p>	<p>CLAN (29%) La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.</p> <p>JERARQUÍA (29%) La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, y el control y la realización correcta del trabajo son importantes</p>	<p>CLAN (33%) La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.</p>	<p>CLAN (29%) Una organización que se enfoca en el mantenimiento interno con flexibilidad, preocupación por las personas y sensibilidad hacia los clientes</p>	<p>CLAN</p>

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 27. Convergencia entre Premisas, Dimensiones, Tipos de cultura y sus valores. Fuente elaboración propia.

CULTURA DESEADA				
FUERZA Y CONGRUENCIA	VALORES O COMPORTAMIENTOS	DISCREPANCIAS		
		Características Dominantes	Liderazgo Organizacional	Énfasis estratégico
<p>CLAN Una organización que se enfoca en el mantenimiento interno con flexibilidad, preocupación por las personas y sensibilidad hacia los clientes</p>	<p>Dispone de una orientación interna que favorece la creación de un ambiente favorable al trabajo en equipo, desarrollo del personal y compromiso con la dirección.</p> <p>Gestión de RRHH y un adecuado liderazgo.</p> <p>Trabajo en equipo, el involucramiento de los empleados en los programas y un compromiso corporativo con los trabajadores.</p> <p>Las premisas básicas de la organización clan son: 1) el ambiente puede manejarse mejor a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados; 2) los consumidores deben ser vistos como socios; 3) la organización está en el negocio de desarrollar un ambiente humano de trabajo; 4) la mayor tarea de la gerencia es otorgarles a los empleados el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.</p> <p>Clima amigable de trabajo donde los trabajadores comparten mucho de ellos mismos.</p>	<p>JERARQUÍA La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los Procedimientos dicen a las personas qué hacer.</p> <p>TRANSFORMAR A CLAN La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.</p>	<p>CLAN El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.</p> <p>MERCADO El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.</p> <p>JERARQUÍA El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.</p>	<p>CLAN La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.</p> <p>JERARQUÍA La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, y el control y la realización correcta del trabajo son importantes</p>

Fuente: Elaboración propia (2021).

Luego del análisis realizado a los resultados obtenidos entre la cultura actual y la deseada, se decantó la correspondencia biunívoca con la convergencia entre los componentes descritos en las Tablas 25, 26 y 27 y se procedió a describir las estrategias por implementar con los aspectos a intervenir, incentivando con estas la apropiación de los Principios de Calidad, congruencia encontrada en la revisión bibliográfica del artículo de investigación “Cultura organizacional y su relación con los Sistemas de gestión. Una Revisión bibliográfica” de Aldana & Rincón (2020), en el que la convergencia de dimensiones apuntó al componente humano encontrándose que la Cultura organizacional en Sistemas de gestión mantiene una relación estrecha con los Principios de Calidad de Liderazgo, Compromiso de las personas y Mejora continua, relación que puede beneficiar la apropiación de los SG que la Supersalud tiene implementados: Sistema de Gestión de la Calidad –SGC-, Sistema de Gestión Ambiental –SGA-, Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo –SGSST-, Sistema de Responsabilidad Social –SRS- y Sistema de Seguridad de la Información –SSI-, pues estos principios son transversales a estos SG. Las estrategias de cambio o transformación cultural planteadas incidirán en la promoción y fortalecimiento de los principios de calidad mencionados, confluyendo con los planteamientos expuestos en la metodología de Cameron y Quinn.

6.3.1 Estrategias para el cambio de la Cultura Organizacional en Sistemas de gestión

La Supersalud debe reforzar la cultura dominante o deseada obtenida del diagnóstico realizado con el instrumento OCAI, como fue la de Clan (Fuerza), mediante las estrategias y las acciones de intervención a implementar promoverán la apropiación de los rasgos, valores o comportamientos propios de esta cultura organizacional como pueden ser el Compromiso, la Comunicación, el Desarrollo humano, la Fidelidad – Lealtad, la Participación, la Construcción de equipo, la Unidad – Cohesión, el Ambiente humano de trabajo "amigable" y el Empoderamiento. Además, de la caracterización de las seis dimensiones propias de la cultura Clan, mencionadas en el numeral 5.3 Definición de variables o categorías y fortalecerán el cumplimiento de los requisitos de los Sistemas de Gestión - SG. Nótese que los rasgos o comportamientos expuestos guardan estrecha relación con los principios de calidad de liderazgo, compromiso de las personas y la mejora, lo que facilitaría la gestión o promoción de estos.

Las estrategias formuladas están dirigidas hacia la ejecución o puesta en marcha de un proyecto, plan, buena práctica o acciones estratégicas vinculadas y que pretenden impactar la apropiación de la cultura organizacional en los sistemas de gestión, logrando su transformación y renovación, configurándose una cadena de valor que dinamiza la interacción de sus componentes como son los recursos, las acciones, los productos, los efectos e impactos. Figura 23. El concepto de cadena de valor surgió en el año 1985 cuando el profesor Michael E. Porter de la Universidad de Harvard introdujo el análisis de la cadena de valor en su libro “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” en el que se desarrolla el modelo de la Cadena de Valor de una empresa. Para Porter se trata de una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa, distribuyéndolas en actividades principales o primarias: las dedicadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa, y actividades

secundarias o de soporte: que son aquellas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa. Para aplicación en esta investigación se entenderá como la descripción gráfica de los componentes estratégicos de valor primarios y secundarios que integrados permitirán alcanzar los objetivos propuestos como lo es la transformación cultural de la Supersalud orientada a los sistemas de gestión.

CADENA DE VALOR DE LAS ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN Y RENOVACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS DE GESTIÓN



Figura 23. Elaboración propia. Cadena de valor de las estrategias de transformación y renovación de la cultura organizacional en sistemas de gestión.

Ahora bien, a continuación, se presentan las estrategias caracterizadas, las cuales se convertirán en un factor de cambio, transformación o conversión para el desarrollo de la cultura Clan y de esta manera que facilite la implementación eficaz de los Sistema de gestión en la Supersalud:

1. HECHOS Y NO PALABRAS (Atreverse al Cambio)

Objetivo: fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Supersalud en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma sostenible, sistemática, en alianza con la gestión del conocimiento y que incida en la transformación cultural, preparándolos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y efectividad en los sistemas de gestión, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso. Figura 24.

ESTRATEGIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL – C.O.- ORIENTADA A SISTEMAS DE GESTIÓN

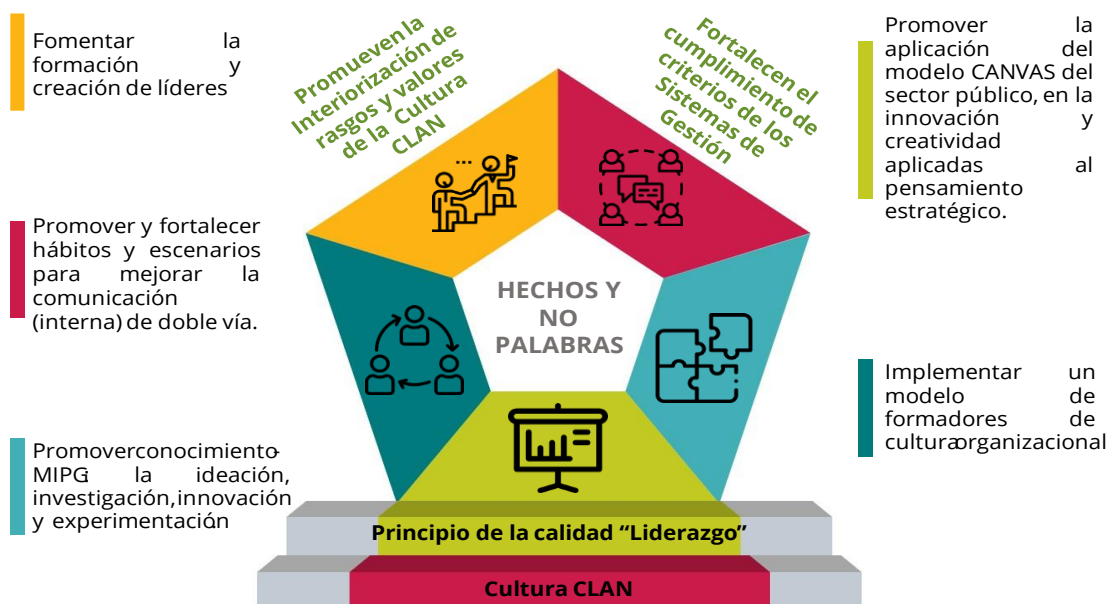


Figura 24. Elaboración propia. Estrategias de transformación y renovación de la cultura organizacional en sistemas de gestión "HECHOS Y NO PALABRAS".

Las siguientes son las acciones por desarrollar para promover el principio de Calidad "Liderazgo" de todos los niveles organizacionales, no solamente del Superintendente Nacional de Salud, estructurándose como cadena de valor (ver Tabla 28 y Tabla 29 Cadena de valor estrategia "HECHOS Y NO PALABRAS - Atreverse al Cambio) con el propósito de contribuir a la apropiación de los Sistemas de gestión:

- Fomentar la formación y creación de líderes.
- Promover y fortalecer hábitos y escenarios para mejorar la comunicación (interna) de doble vía.
- Promover la implementación de los cuatro elementos esenciales en la producción y generación de conocimiento - MIPG: la ideación, la investigación, la innovación y la experimentación.
- Promover la aplicación del modelo CANVAS del sector público - el Strategy Model Canvas o Lienzo de innovación estratégica- en la innovación y creatividad aplicadas al pensamiento estratégico.
- Implementar un Modelo de formadores de cultura organizacional, como aprendizaje y contribución a la sostenibilidad del proceso de transformación cultural. (Referencia metodológica Modelo de Formadores de Cultura de Kates & Galbraith (2007)).

Tabla 28. Cadena de valor estrategia “HECHOS Y NO PALABRAS (Atreverse al Cambio), Principio de Calidad “Liderazgo”.

CADENA DE VALOR DE LAS ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN Y RENOVACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS DE GESTIÓN							
Estrategia	Ppio. Calidad	Acciones por implementar	Líder	Recursos	Tiempo de ejecución	Canal de comunicación	Efectos de la Cultura CLAN
							Rasgos, Valores, Comportamientos, Dimensiones a gestionar
1. HECHOS Y NO PALABRAS (Atreverse al Cambio)	LIDERAZGO	Fomentar la formación y creación de líderes.	Grupo de Talento Humano	Presupuesto dedicado al desarrollo del Plan Institucional de Capacitación -PIC-, que incluya este componente. Programa de apoyo económico para educación formal. Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".	Permanente	De doble vía a través de intranet, web, correo interno, informes de gestión, programa de incentivos, PIC, Revisión por la Dirección, presencial, diálogo virtual, Super Boletín, Magazine Supersalud, A un Clic. Sugerencia: conversatorios con la alta Dirección y funcionarios que manejan personal a cargo.	Promover: 7.1.2 Personas (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.2 Competencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.3 Toma de Conciencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 5. Liderazgo (Dimensión Dirección Estratégico y Planeación-MIPG / Esquemas de línea de defensa) 5.1 Liderazgo y compromiso (Dimensión Dirección Estratégico y Planeación-MIPG / Esquemas de línea de defensa) 9.3 Revisión por la Dirección (Verificar) (Dimensión Evaluación de Resultados-MIPG)
		Promover y fortalecer hábitos y escenarios para mejorar la comunicación (interna) de doble vía.	Todo el personal que tenga personal a cargo. Grupo de Talento Humano . Oficina asesora de Comunicaciones estratégicas e imagen institucional.	Reuniones de autoevaluación, Revisión por la Dirección, canales de comunicación institucional. Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".	Permanente		Promover: 5. Liderazgo 5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.2 Enfoque al cliente 6. Planificación (Planear) 6.1 Acciones para dirigir el riesgo y oportunidades (Planear) 7.1.6 Conocimiento de la organización (Hacer) Dimensión Dirección Estratégico y Planeación (MIPG). 7.1.5 Recursos de Seguimiento y medición (Hacer) 7.4 Comunicación (Hacer) 7.5 Información Documentada (Hacer) 9. Evaluación y desempeño (Verificar) 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (Verificar) 9.3 Revisión por la Dirección (Verificar) 10. Mejora (Actuar) 10.2 No conformidad y acción Correctiva (Actuar) 10.3 Mejora Continua (Actuar) Dimensión Evaluación de Resultados (MIPG) Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación (MIPG)

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 29. Cadena de valor estrategia “HECHOS Y NO PALABRAS (Atraverse al Cambio), Principio de Calidad “Liderazgo”.

CADENA DE VALOR DE LAS ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN Y RENOVACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS DE GESTIÓN								
Estrategia	Ppio. Calidad	Acciones por implementar	Líder	Recursos	Tiempo de ejecución	Canal de comunicación	Efectos de la Cultura CLAN	
							Rasgos, Valores, Comportamientos, Dimensiones a gestionar	Impacto sobre los Sistemas de Gestión
1. HECHOS Y NO PALABRAS (Atraverse al Cambio)	LIDERAZGO	Promover la implementación de los cuatro elementos esenciales en la producción y generación de conocimiento - MIPG: la ideación, la investigación, la innovación y la experimentación.	Grupo de Talento Humano	Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".	Permanente	De doble vía a través de intranet, web, correo interno, informes de gestión, programa de incentivos, PIC, Revisión por la Dirección, presencial, diálogo virtual, Super Boletín, Magazine Supersalud, A un Clic.	Promover: Compromiso Comunicación Desarrollo humano Fidelidad – Lealtad Participación Construcción de equipos Unidad - Cohesión Ambiente humano de trabajo "amigable". Empoderamiento	Promover: 5.2.1 Enfoque al cliente 7.1.5 Recursos de seguimiento y Medición (Hacer) 7.5 Información Documentada (Hacer) 7.5.3 Control de la Información Documentada (Hacer) 8.3 Diseño y Desarrollo de los Productos y Servicios 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (Verificar) 10. Mejora (Actuar) Dimensión Gestión del conocimiento (MIPG) Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación-MIPG
		Promover la aplicación del modelo CANVAS del sector público - el Strategy Model Canvas o Lienzo de innovación estratégica- en la innovación y creatividad aplicadas al pensamiento estratégico.	Grupo de Talento Humano	Proyectos de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional". Consolidación del sistema integrado de planeación y gestión de la Supersalud a nivel Nacional.	Permanente		Dimensiones: Características dominantes, Liderazgo organizacional, Administración del recursos humano, Unión de la organización, Énfasis estratégico, Criterios de éxito.	
		Implementar un Modelo de formadores de cultura organizacional, como aprendizaje y contribución a la sostenibilidad del proceso de transformación cultural. (Referencia metodológica Modelo de Formadores de Cultura de Kates & Galbraith (2007)).	Grupo de Talento Humano	Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".	Transitorio		Sugerencia: conversatorios con la alta Dirección y funcionarios que manejan personal a cargo. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. Otorgar a los funcionarios el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.	Promover: 7.1.2 Personas (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.2 Competencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.3 Toma de Conciencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG)

Fuente: Elaboración propia (2021).

2. EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo: robustecer y fomentar en forma sostenida a través del tiempo el cambio de la cultura organizacional influyendo, guiando, dirigiendo y comprometiendo a actuar a los colaboradores de la Supersalud de manera motivada y voluntaria (formas tradicionales, lúdica, etc), para lograr una organización más eficiente, con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional dinámico y cambiante, encauzando el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales. Figura 25.



Figura 25. Elaboración propia. Estrategias de transformación y renovación de la cultura organizacional en sistemas de gestión "EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL".

A continuación, se presentan las acciones a gestionar y que aportarán a la promoción del Principio de Calidad del "Compromiso de las personas o Participación del personal" (ver Tabla 30, Tabla 31 y Tabla 32 Cadena de valor estrategia "EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL) incidiendo en la interiorización de los Sistemas de gestión:

- Promover y fortalecer el aprendizaje, las competencias, la motivación, el compromiso, el reconocimiento y la participación en la toma de decisiones.
- Promover y fortalecer el trabajo en equipo (aumenta el compromiso), creando espacios de reflexión, incentivando la inclusión en proyectos, reconociendo el esfuerzo y el mérito e identificando los agentes de cambio.
- Promover y fortalecer la comunicación organizacional vertical y horizontal a través de canales abiertos de diálogo (aumenta el compromiso y la motivación).
- Promover y fortalecer la empatía organizacional, desarrollando la competencia de la inteligencia emocional, practicando la escucha activa, compartiendo con los funcionarios y contratistas los logros, prestando atención a cómo se comunica la información.
- Generar un proceso de cambio que sea permanente, con la participación de la alta dirección, la aceptación y el compromiso de las personas, brindando acompañamiento y formación de los equipos transformadores de la cultura organizacional.
- Empoderar a las personas para aumentar la creación y entrega de valor, compartiendo la dirección, autoridad y poder entre jefes y colaboradores.
- Interiorizar las directrices de la ISO 10018:2020 sobre el compromiso de las personas en un sistema de gestión de la calidad de la organización y sobre el aumento de su participación y competencia activas.
- Promover la construcción de los equipos autogestionados, con un alto grado de autonomía y motivación.

Tabla 30. Cadena de valor estrategia “EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL”, Principio de Calidad “Compromiso de las personas o Participación del personal”.

CADENA DE VALOR DE LAS ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN Y RENOVACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS DE GESTIÓN							
Estrategia	Ppio. Calidad	Acciones por implementar	Líder	Recursos	Tiempo de ejecución	Canal de comunicación	Efectos de la Cultura CLAN
							Rasgos, Valores, Comportamientos, Dimensiones a gestionar
2. EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS		Promover y fortalecer el aprendizaje, las competencias, la motivación, el compromiso, el reconocimiento y la participación en la toma de decisiones.	Grupo de Talento Humano	Presupuesto dedicado al desarrollo del Plan Institucional de Capacitación -PIC-, que incluya este componente. Programa de apoyo económico para educación formal. Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".	Permanente	De doble vía a través de intranet, web, correo interno, informes de gestión, programa de incentivos, PIC, Revisión por la	Promover: 7.1.2 Personas (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.2 Competencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.3 Toma de Conciencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 5. Liderazgo (Dimensión Dirección y Planeación-MIPG / Esquemas de línea de defensa) 5.1 Liderazgo y compromiso (Dimensión Dirección y Planeación-MIPG / Esquemas de línea de defensa) 9.3 Revisión por la Dirección (Verificar) (Dimensión Evaluación de Resultados-MIPG)
		Promover y fortalecer el trabajo en equipo (aumenta el compromiso), creando espacios de reflexión, incentivando la inclusión en proyectos, reconociendo el esfuerzo y el mérito, identificando los agentes de cambio.	Todo el personal que tenga personal a cargo. Grupo de Talento Humano. Oficina asesora de Comunicaciones estratégicas e imagen institucional.	Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".	Permanente	Dirección, presencial, diálogo virtual, Super Boletín, Magazine Supersalud, A un Clic. Sugerencia: conversatorios con la alta Dirección y funcionarios que manejan personal a cargo.	Dimensiones: Características dominantes, Liderazgo organizacional, Administración del recursos humano, Unión de la organización, Énfasis estratégico, Criterios de éxito. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. Otorgar a los funcionarios el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 31. Cadena de valor estrategia “EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL”, Principio de Calidad “Compromiso de las personas o Participación del personal”.

CADENA DE VALOR DE LAS ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN Y RENOVACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS DE GESTIÓN								
Estrategia	Ppio. Calidad	Acciones por implementar	Líder	Recursos	Tiempo de ejecución	Canal de comunicación	Efectos de la Cultura CLAN	
							Rasgos, Valores, Comportamientos, Dimensiones a gestionar	
2. EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS		Promover y fortalecer la comunicación organizacional vertical y horizontal a través de canales abiertos de diálogo (aumenta el compromiso y la motivación).	Grupo de Talento Humano	Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".	Permanente	De doble vía a través de intranet, web, correo interno, informes de gestión, programa de incentivos, PIC, Revisión por la Dirección, presencial, diálogo virtual, Super Boletín, Magazine Supersalud, A un Clic.	<p>Promover: Compromiso Comunicación Desarrollo humano Fidelidad – Lealtad Participación Construcción de equipo Unidad - Cohesión Ambiente humano de trabajo "amigable". Empoderamiento</p> <p>Dimensiones: Características dominantes, Liderazgo organizacional, Administración del recursos humano, Unión de la organización, Énfasis estratégico, Criterios de éxito.</p>	<p>5. Liderazgo 5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.2 Enfoque al cliente 6. Planificación (Planear) 6.1 Acciones para dirigir el riesgo y oportunidades (Planear) 7.1.6 Conocimiento de la organización (Hacer) Dimensión Dirección Estratégico y Planeación (MIPG). 7.1.5 Recursos de Seguimiento y medición (Hacer) 7.4 Comunicación (Hacer) 7.5 Información Documentada (Hacer) 9. Evaluación y desempeño (Verificar) 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (Verificar) 9.3 Revisión por la Dirección (Verificar) 10. Mejora (Actuar) 10.2 No conformidad y acción Correctiva (Actuar) 10.3 Mejora Continua (Actuar) Dimensión Evaluación de Resultados (MIPG) Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación (MIPG)</p>
		Promover y fortalecer la empatía organizacional, desarrollando la competencia de la inteligencia emocional, practicando la escucha activa, compartiendo con los funcionarios y contratistas los logros, prestando atención a cómo se comunica la información.	Grupo de Talento Humano	Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".	Permanente	Sugerencia: conversatorios con la alta Dirección y funcionarios que manejan personal a cargo.	<p>El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. Otorgar a los funcionarios el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.</p>	<p>Promover: 7.1.2 Personas (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.2 Competencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.3 Toma de Conciencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 5. Liderazgo (Dimensión Dirección Estratégico y Planeación-MIPG / Esquemas de línea de defensa) 5.1 Liderazgo y compromiso (Dimensión Dirección Estratégico y Planeación-MIPG / Esquemas de línea de defensa) 9.3 Revisión por la Dirección (Verificar) (Dimensión Evaluación de Resultados-MIPG)</p>

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 32. Cadena de valor estrategia “EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL”, Principio de Calidad “Compromiso de las personas o Participación del personal”.

		CADENA DE VALOR DE LAS ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN Y RENOVACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS DE GESTIÓN							
Estrategia	Ppio. Calidad	Acciones por implementar	Líder	Recursos	Tiempo de ejecución	Canal de comunicación	Efectos de la Cultura CLAN		
							Rasgos, Valores, Comportamientos, Dimensiones a gestionar	Impacto sobre los Sistemas de Gestión	
2. EQUIPO TRANSFORMADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL	PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS	Generar un proceso de cambio que sea permanente, con la participación de la alta dirección, la aceptación y el compromiso de las personas, brindando acompañamiento y formación de los equipos transformadores de la cultura organizacional.	Grupo de Talento Humano	Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".	Transitorio	De doble vía a través de intranet, web, correo interno, informes de gestión, programa de incentivos, PIC, Revisión por la Dirección, presencial, diálogo virtual,	Promover: Compromiso Comunicación Desarrollo humano Fidelidad – Lealtad Participación Construcción de equipo Unidad - Cohesión	Promover: 7.1.2 Personas (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.2 Competencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.3 Toma de Conciencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG)	
		Empoderar a las personas para aumentar la creación y entrega de valor, compartiendo la dirección, autoridad y poder entre jefes y colaboradores.	Grupo de Talento Humano Nivel Directivo	Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".	Permanente		Ambiente humano de trabajo "amigable". Empoderamiento	Dimensiones: Características dominantes, Liderazgo organizacional, Administración del recursos humano, Unión de la organización, Énfasis estratégico, Criterios de éxito.	Promover: 7.1.2 Personas (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.2 Competencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.3 Toma de Conciencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG)
		Interiorizar las directrices de la ISO 10018:2020 sobre el compromiso de las personas en un sistema de gestión de la calidad de la organización y sobre el aumento de su participación y competencia activas.	Oficina Asesora de Planeación	Proyecto de inversión "Consolidación del sistema integrado de planeación y gestión de la Supersalud a nivel Nacional".	Transitorio	Super Boletín, Magazine Supersalud, A un Clic.	Sugerencia: conversatorios con la alta Dirección y funcionarios que manejan personal a cargo.	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. Otorgar a los funcionarios el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.	7.1.2 Personas (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.2 Competencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 7.3 Toma de Conciencia (Hacer) (Dimensión Gestión del Talento Humano-MIPG) 5. Liderazgo (Dimensión Dirección Estratégico y Planeación-MIPG / Esquemas de línea de defensa) 5.1 Liderazgo y compromiso (Dimensión Dirección Estratégico y Planeación-MIPG / Esquemas de línea de defensa)
		Promover la construcción de los equipos autogestionados, con un alto grado de autonomía y motivación.	Grupo de Talento Humano Nivel Directivo	Proyecto de inversión "Consolidación del sistema integrado de planeación y gestión de la Supersalud a nivel Nacional".	permanente				

Fuente: Elaboración propia (2021).

3. HOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY (Kaizen)

Objetivo: dinamizar la búsqueda constante de mejores prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manera permanente y sostenible en el tiempo, alineando los servicios con los factores cambiantes del contexto organizacional. Previamente se han de gestionar las acciones para garantizar el conocimiento, monitoreo y análisis de la gestión integral de los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras correspondientes, que contribuirán a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y redundando en la conformidad de los procesos que desarrollemos, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor. Figura 26.

ESTRATEGIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL – C.O.- ORIENTADA A SISTEMAS DE GESTIÓN



Figura 26. Elaboración propia. Estrategias de transformación y renovación de la cultura organizacional en sistemas de gestión “HOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY”.

Las acciones que se exponen a continuación, (ver Tabla 33, Tabla 34 y Tabla 35 Cadena de valor estrategia **HOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY**) están relacionadas y pretenden promover el Principio de Calidad de la “Mejora”:

- Incentivar la propuesta de mejores resultados.

- Identificar holísticamente el nivel de desempeño de los indicadores claves por proceso e implementar las mejoras correspondientes.
- Promover el entendimiento y conocimiento de todos los niveles de la organización, en la identificación estratégica de indicadores.
- Aplicar los cuatro elementos esenciales en la producción y generación de conocimiento - MIPG: la ideación, la investigación, la innovación y la experimentación.
- Promover y fortalecer las habilidades y competencias en la analítica de datos con precisión, fiabilidad, cuantificación, entendimiento y suficiencia.
- Promover estrategias de mejora continua como Filosofía Kaizen, Ki Wo Tsukau, Seis Sigma, Ruta de la calidad, Teoría de Restricciones, Sistemas Suaves, Metodologías de Innovación.
- Formar equipos transversales interdisciplinarios para la mejora de procesos.
- Promover y fortalecer un enfoque de acompañamiento, medición, análisis y evaluación de los datos, para tomar mejores decisiones.

Tabla 33. Cadena de valor estrategia “HOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY”, Principio de Calidad “Mejora”.

CADENA DE VALOR DE LAS ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN Y RENOVACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS DE GESTIÓN								
Estrategia	Ppio. Calidad	Acciones por implementar	Líder	Recursos	Tiempo de ejecución	Canal de comunicación	Efectos de la Cultura CLAN	
							Rasgos, Valores, Comportamientos, Dimensiones a gestionar	Impacto sobre los Sistemas de Gestión
3. HOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY (Kaizen)	MEJORA	Incentivar la propuesta de mejores resultados.	Nivel Directivo Oficina Asesora de Planeación Grupo de Talento Humano	Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional". Proyecto de inversión "Consolidación del sistema integrado de planeación y gestión de la Supersalud a nivel Nacional".	Permanente	De doble vía a través de intranet, web, correo interno, informes de gestión, programa de incentivos, PIC, Revisión por la Dirección, presencial, diálogo virtual, Super Boletón, Magazine Supersalud, A un Clic.	Promover: Compromiso Comunicación Desarrollo humano Fidelidad – Lealtad Participación Construcción de equipo Unidad - Cohesión Ambiente humano de trabajo "amigable" Empoderamiento	Promover: 5. Liderazgo 5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.2 Enfoque al cliente 6. Planificación (Planear) 6.1 Acciones para dirigir el riesgo y oportunidades (Planear) 7.1.6 Conocimiento de la organización (Hacer) Direccionamiento Estratégico y Planeación (MIPG). 7.1.5 Recursos de Seguimiento y medición (Hacer) 9. Evaluación y desempeño (Verificar) 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (Verificar) 9.3 Revisión por la Dirección (Verificar) 10. Mejora (Actuar) 10.2 No conformidad y acción Correctiva (Actuar) 10.3 Mejora Continua (Actuar) Dimensión Evaluación de Resultados (MIPG) 7.4 Comunicación (Hacer) 7.5 Información Documentada (Hacer) Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación (MIPG)
		Identificar holísticamente el nivel de desempeño de los indicadores claves por proceso e implementar las mejoras correspondientes.	Oficina Asesora de Planeación	Proyecto de inversión "Consolidación del sistema integrado de planeación y gestión de la Supersalud a nivel Nacional".	Permanente	Sugereencia: conversatorios con la alta Dirección y funcionarios que manejan personal a cargo.	Dimensiones: Características dominantes, Liderazgo organizacional, Administración del recursos humano, Unión de la organización, Énfasis estratégico, Criterios de éxito. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. Otorgar a los funcionarios el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 34. Cadena de valor estrategia “HOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY”, Principio de Calidad “Mejora”.

CADENA DE VALOR DE LAS ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN Y RENOVACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS DE GESTIÓN								
Estrategia	Ppio. Calidad	Acciones por implementar	Líder	Recursos	Tiempo de ejecución	Canal de comunicación	Efectos de la Cultura CLAN	
							Rasgos, Valores, Comportamientos, Dimensiones a gestionar	Impacto sobre los Sistemas de Gestión
3. BOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY (Kaizen)	MEJORA	Promover el entendimiento y conocimiento de todos los niveles de la organización, en la identificación estratégica de indicadores.	Oficina Asesora de Planeación	Proyecto de inversión "Consolidación del sistema integrado de planeación y gestión de la Supersalud a nivel Nacional".	Permanente	De doble vía a través de intranet, web, correo interno, informes de gestión, programa de incentivos, PIC, Revisión por la Dirección, presencial, diálogo virtual, Super Boletín, Magazine Supersalud, A un Clic.	<p>Promover:</p> <ul style="list-style-type: none"> Compromiso Comunicación Desarrollo humano Fidelidad – Lealtad Participación Construcción de equipo Unidad - Cohesión Ambiente humano de trabajo "amigable". Empoderamiento <p>Dimensiones: Características dominantes, Liderazgo organizacional, Administración del recursos humano, Unión de la organización, Énfasis estratégico, Criterios de éxito.</p>	<p>Promover:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5. Liderazgo 5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.2 Enfoque al cliente 6. Planificación (Planear) 6.1 Acciones para dirigir el riesgo y oportunidades (Planear) 7.1.6 Conocimiento de la organización (Hacer) Direccionamiento Estratégico y Planeación (MIPG). 7.1.5 Recursos de Seguimiento y medición (Hacer) 9. Evaluación y desempeño (Verificar) 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (Verificar) 9.3 Revisión por la Dirección (Verificar) 10. Mejora (Actuar) 10.2 No conformidad y acción Correctiva (Actuar) 10.3 Mejora Continua (Actuar) Dimensión Evaluación de Resultados (MIPG) 7.4 Comunicación (Hacer) 7.5 Información Documentada (Hacer) Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación (MIPG)
		Promover la implementación de los cuatro elementos esenciales en la producción y generación de conocimiento - MIPG: la ideación, la investigación, la innovación y la experimentación.	Grupo de Talento Humano	Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".	Permanente	Sugerencia: conversatorios con la alta Dirección y funcionarios que manejan personal a cargo.	<p>El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. Otorgar a los funcionarios el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.</p>	<p>Promover:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.2.1 Enfoque al cliente 7.1.5 Recursos de seguimiento y Medición (Hacer) 7.5 Información Documentada (Hacer) 7.5.3 Control de la Información Documentada (Hacer) 8.3 Diseño y Desarrollo de los Productos y Servicios 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (Verificar) 10. Mejora (Actuar) Dimensión Gestión del conocimiento (MIPG) Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación-MIPG

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 35. Cadena de valor estrategia “HOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY”, Principio de Calidad “Mejora”.

CADENA DE VALOR DE LAS ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN Y RENOVACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS DE GESTIÓN								
Estrategia	Ppio. Calidad	Acciones por implementar	Líder	Recursos	Tiempo de ejecución	Canal de comunicación	Efectos de la Cultura CLAN	
							Rasgos, Valores, Comportamientos, Dimensiones a gestionar	Impacto sobre los Sistemas de Gestión
3. BOY MEJOR QUE AYER Y MAÑANA MEJOR QUE HOY (Kaizen) MEJORA		Promover y fortalecer las habilidades y competencias en la analítica de datos con precisión, fiabilidad, cuantificación, entendimiento y suficiencia.	Grupo de Talento Humano Nivel Directivo	Proyecto de inversión "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".	Permanente	De doble vía a través de intranet, web, correo interno, informes de gestión, programa de incentivos, PIC, Revisión por la Dirección, presencial, diálogo virtual, Super Boletín, Magazine Supersalud, A un Clic.	Promover: Compromiso Comunicación Desarrollo humano Fidelidad – Lealtad Participación Construcción de equipo Unidad - Cohesión Ambiente humano de trabajo "amigable". Empoderamiento Dimensiones: Características dominantes, Liderazgo organizacional, Administración del recursos humano, Unión de la organización, Énfasis estratégico, Criterios de éxito. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. Otorgar a los funcionarios el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad.	Promover: 5. Liderazgo 5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.2 Enfoque al cliente 6. Planificación (Planear) 6.1 Acciones para dirigir el riesgo y oportunidades (Planear) 7.1.6 Conocimiento de la organización (Hacer) Direccionamiento Estratégico y Planeación (MIPG). 7.1.5 Recursos de Seguimiento y medición (Hacer) 9. Evaluación y desempeño (Verificar) 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación (Verificar) 9.3 Revisión por la Dirección (Verificar) 10. Mejora (Actuar) 10.2 No conformidad y acción Correctiva (Actuar) 10.3 Mejora Continua (Actuar) Dimensión Evaluación de Resultados (MIPG) 7.4 Comunicación (Hacer) 7.5 Información Documentada (Hacer) Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación (MIPG)
		Promover estrategias de mejora continua como Filosofía Kaizen, Ki Wo Tsukau, Seis Sigma, Ruta de la calidad, Teoría de Restricciones, Sistemas Suaves, Metodologías de Innovación.	Oficina de Asesora de Planeación	Proyecto de inversión "Consolidación del sistema integrado de planeación y gestión de la Supersalud a nivel Nacional".	Transitorio			
		Formar equipos transversales interdisciplinarios para la mejora de procesos.				Permanente		
	Promover y fortalecer un enfoque de acompañamiento, medición, análisis y evaluación de los datos, para tomar mejores decisiones.				Permanente	Dirección y funcionarios que manejan personal a cargo.		

Fuente: Elaboración propia (2021).

6.3.2 Metodología para el cambio de la Cultura Organizacional en Sistemas de gestión

Se han señalado las estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud, sin embargo, por sí solas no

conseguirán el éxito, se hace necesario cierto impulsor que ha sido también tratado durante la investigación presentada y es la Gestión del cambio, en lo cual también la Supersalud deberá prestar atención a su implementación.

Para gestionar el cambio cultural el cual deber ser un proceso planeado, consensado, y coordinado, debe haberse adelantado previamente el análisis para caracterizar, medir y gestionar el cambio de la Cultura Organizacional, de acuerdo con Cameron & Quinn (2011) la metodología formulada, aparte de tipificar la cultura organizacional, también identifica una serie de pasos los cuales permitirían facilitar la gestión del cambio de la Cultura Organizacional.

En esto, la dirección de la Entidad debe tener claro que el cambio no se realizará por una necesidad de cambiar sino porque realmente se quiere imprimir una transformación desde la cultura actual a la esperada o nueva y mejorada.

Para desarrollar la transformación de la cultura organizacional, Cameron & Quinn, tomaron como referente el modelo de las Siete S “introducido por Waterman et al. (1980). Estos autores identificaron los diversos aspectos que la organización debe tener en cuenta al hacer un cambio cultural. Estos aspectos fueron: 1) El cambio cultural puede requerir ajustes en la estructura organizacional, 2. Los símbolos e imágenes que refuerzan la cultura, 3. Los sistemas de producción, evaluación, selección y calidad, 4. La selección de personal y el desarrollo del recurso humano, 5. La visión y estrategia de la organización, 6. El estilo y actitudes del liderazgo y 7. Las habilidades de los gerentes para llevar a cabo el proceso de cambio. (Cameron & Quinn, 2011, p.121).

Para iniciar el cambio de la Cultura Organizacional según el Marco de Valores en Competencia (MVC) o conocido en inglés como el Competing Values Framework (CVF), implementa una metodología lineal, escalonada y sistemática basada en seis pasos (Cameron & Quinn, 2011, p.90):

1. Llegar a un consenso sobre la cultura actual.
2. Llegar a un consenso sobre la cultura futura deseada.
3. Determinar qué significarán y qué no significarán los cambios.
4. Identificar historias ilustrativas.
5. Desarrollar un plan de acción estratégico.
6. Desarrollar un plan de implementación.

Para la Supersalud en el caso de estudio de la presente investigación, se propone la siguiente metodología de cambio o transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de Gestión, que contiene pasos secuenciales entre los cuales se crean sinergias que generarían la interiorización vivencial y voluntaria de atributos de prácticas organizacionales en los funcionarios de la Supersalud, para conseguir el propósito del cambio a una cultura organizacional colaborativa dirigida a la interiorización, apropiación eficaz de los Sistemas de gestión.

La metodología está estructurada en un ciclo PHVA en forma sistemática y cíclica, con un proceso de monitoreo y control a reanudarse entre cada 6 y 12 meses con el fin de evidenciar el éxito de la

transformación, las posibles desviaciones respecto de la planificación y el diagnóstico inicial y, las acciones de reorientación al cause formador de la cultura deseada, que se identificó con el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional – OCAI. Figura 27.



Figura 27. Elaboración propia. Metodología de cambio de la cultura organizacional orientada a los sistemas de gestión.

Esta metodología se fundamenta en los seis pasos aplicados en el modelo de Cameron y Quinn, y comprende prácticas organizacionales complementarias definidas en las metodologías, procesos o modelos de gestión del cambio de Kotter, Beckhard y Harris, Kurt Lewin y Bridge, excluye los dos primeros pasos de Cameron y Quinn por considerarse que están gestionados con la aplicación del OCAI y la obtención de los resultados de acuerdo con lo explicado en el numeral “Aplicación del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI)”:

1. Construcción del equipo director del cambio de la Cultura organizacional.

En primer lugar, construir un equipo director del cambio, asignando unos responsables del proyecto que hagan parte de los Directivos de la Supersalud (Superintendente, Delegados, Secretaria General, Jefes de oficina), Profesionales de los procesos claves (estratégicos, misionales, apoyo, evaluación), personal del Grupo de Talento humano y miembros del Sindicato, que estarán asesorados y acompañados por un experto externo en el cambio de la Cultura organizacional aplicando el Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn, que liderarán la creación, mejora o cambio de la cultura organizacional orientada a la apropiación de Sistemas de gestión. La identificación de roles y responsabilidades de este equipo se orientará al desarrollo de cada uno de los pasos a gestionar.

2. Aplicación del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI).

Consiste en lo tratado en el numeral Aplicación del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) en lo cual la recomendación es que cubra la gran mayoría de funcionarios

de todos los niveles organizacionales y contratistas. Debería estar acompañado por personas o consultores que conozcan la metodología de Cameron y Quinn.

3. Determinar lo que los cambios significarán y no significarán.

Luego de aplicar el OCAI e identificar la tendencia de los perfiles de la cultura en que se encuentra la Supersalud y donde queremos estar, visualizados en los cuadrantes del plano cartesiano, y teniendo en cuenta los valores, rasgos o comportamientos de la cultura esperada, más las discrepancias entre las seis dimensiones (características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégico, criterio de éxito), esto nos permitirá al equipo especificar qué significan las medidas de cultura a implementar en términos de acción. Nos ayudará a formular una agenda o plan de acción, identificando qué brecha existe en cada uno de los elementos que constituyen la cultura esperada o deseada.

En este paso debemos discutir y consensuar sobre ¿Qué significa y qué no significa aumentar, disminuir o permanecer igual en un cuadrante? entendiéndose esto como los criterios en que debe enfatizarse o restarse importancia a un cierto tipo de cultura. Tenga en cuenta que tratar de avanzar hacia un tipo particular de cultura no significa que otros tipos de cultura deban abandonarse o ignorarse. Solo significa que se debe poner especial énfasis en ciertos elementos si el cambio de cultura va a tener éxito (Cameron & Quinn, 2011, p.92).

Al igual que el paso anterior, para facilitar la identificación de la necesidad de cambios importantes, se sugiere abordar las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los atributos que queremos enfatizar si nos movemos hacia el cuadrante preferido?
¿Qué características deberían dominar nuestra nueva cultura? ¿Qué atributos deberían reducirse o abandonarse si queremos alejarnos de un cuadrante en particular?

Aunque nos alejemos de un cuadrante, ¿Qué características se conservarán? ¿Qué sigue siendo importante sobre este tipo de cultura a pesar de que comenzaremos a enfatizar otra cultura? (Cameron & Quinn, 2011, p.92).

4. Identificar las historias que ilustran la cultura deseada.

La cultura organizacional se comunica e ilustra mejor con historias (Martin, Feldman, Hatch y Sitkin, 1983; Martin y Powers, 1983). El equipo deberá idear la forma de anclar los cambios en la cultura a través de situaciones vivenciales ocurridas y de recordación en la Supersalud -historias de vida-, con los valores clave, las orientaciones deseadas y los principios de comportamiento apropiado que deben caracterizar la nueva cultura organizacional.

El equipo en consenso debe identificar dos o tres incidentes o eventos propios de la Supersalud que ilustren los valores clave que quieren que permeen la cultura organizacional futura, relacionándolos con los valores o comportamientos que caracterizan la cultura Clan y que deben reforzarse. Estos incidentes o eventos implican reconocer su sentido evocativo y provendrán de la autopercepción personal de los funcionarios o contratistas, y deberán tener una fuerza de recordación para transmitir los valores y cultura deseada. Para este paso el equipo podrá solicitar la participación de otros funcionarios o contratistas idóneos para cumplir el objetivo trazado.

5. Identificar una agenda o plan de acción estratégico.

Consiste en la construcción consensuada del equipo, de acciones o estrategias específicas que facilitarían el cambio a la cultura deseada (Clan) en la Supersalud, es aquí donde las tres (3) estrategias planteadas se tendrán en cuenta en el plan a ponerse en práctica. Para lo anterior deben identificarse los procesos claves (estratégicos, misionales, apoyo, evaluación) a intervenir e igualmente las prácticas organizacionales que deben dejarse de hacer, las que se deben comenzar y con las cuáles deben continuarse de la misma forma que se vienen haciendo, revisando temas transversales relacionados con liderazgo, procesos, valores, competencias, paradigmas, creencias, entre otros. El plan se estructurará identificando objetivos, indicadores, actividades, responsables, recursos, fechas de ejecución y seguimiento, entregables y canales de comunicación. En este paso, el equipo debe contemplar la estrategia de preparación para la resistencia al cambio.

Para lograr el insumo pertinente de discusión y consenso entre los integrantes del equipo conviene preguntarse lo siguiente: ¿Qué cosas pequeñas se pueden iniciar o detener? ¿Qué actividades derrochadoras, redundantes, que no agregan valor o que desvían la atención deben ser terminadas? ¿Por dónde deberíamos empezar? ¿Qué se debe reconocer y celebrar para generar apoyo para el cambio?, ¿Qué recursos se necesitan recolectar?, ¿Qué eventos simbólicos pueden iniciarse que señalen el comienzo de una nueva cultura? ¿Qué procesos o sistemas deberían rediseñarse? ¿Cómo se pueden comunicar claramente los nuevos valores culturales? ¿Qué metáforas se pueden utilizar para reflejar la nueva cultura (Cameron & Quinn, 2011, p.98).

6. Identificar pequeñas victorias inmediatas.

El equipo clasificará las acciones entre iniciales, intermedias y finales, seleccionando las acciones con que se iniciarán inmediatamente el proceso de cambio de cultura, con el fin de generar resultados tempranos, visibles y que mantengan la expectativa viva del personal de la Supersalud, demostrando que el cambio es una realidad en el corto plazo. Esto debe comunicársele a la alta Dirección. Este paso tendrá estrecha relación con el paso de la comunicación.

Clave en este paso es encontrar algo fácil de cambiar. Luego de que se materialice el cambio debe celebrarse públicamente. Continuar con otros aspectos fáciles de cambiar, con esta gradualidad exitosa se alcanzará el impulso deseado que limitará la resistencia.

7. Ejecutar el cambio organizacional.

Los responsables identificados en el plan de acción estratégico gestionan las actividades definidas para la transformación, siendo importante la participación de toda la organización, promoviendo así la cooperación y contribución individual y grupal, el trabajo en equipo y el compromiso de la alta dirección de la Supersalud.

8. Monitorear y controlar los cambios de la cultura organizacional.

Consiste en formular un mecanismo adecuado para medir y rendir cuentas de los avances de la agenda o plan de acción estratégico, permitiendo verificar si los cambios tienen realmente resultados en la Supersalud, si se evidencian desviaciones, el equipo se retroalimenta, analiza y

genera la acción de mejora. Puede diseñarse un tablero de mando, exclusivamente para todo el proceso de cambio cultural.

Periódicamente (6 a 12 meses) debe realizarse seguimiento al comportamiento de los indicadores claves relacionados con las dimensiones organizacionales que caracterizan la cultura Clan, con lo cual se percibirá la apropiación de los valores y atributos de esta cultura y la incidencia que ha tenido sobre la interiorización de los sistemas de gestión. La revisión puede realizarse a la base documental institucional que identifique aspectos relevantes asociados a la cultura organizacional tales como direccionamiento estratégico, mapa de procesos, sistemas de gestión, medición de clima organizacional, evaluación del desempeño, resultados de auditorías, programas de capacitación e incentivos, revisiones por la Dirección, informes de gestión, etc., que suministren información de la realidad organizacional y que permitan analizar el nivel de madurez del despliegue de rasgos, valores o comportamientos culturales que facilitan o dificultan la implementación e interiorización de los sistemas de gestión.

9. Poner en práctica una estrategia de comunicación.

La Supersalud debe mantener activos los canales de comunicación de doble vía disponibles institucionalmente, con todos los funcionarios y contratistas, difundiendo y transmitiendo el desarrollo y los resultados de los cambios implementados para la transformación de la cultura organizacional, para aumentar el compromiso y la motivación con el cambio. Esta estrategia implicará identificar cómo, cuándo, dónde y quién comunicará los nuevos valores, creencias, comportamientos, historias y victorias a apropiar en la nueva cultura organizacional. Este paso estará inmerso en todos los demás pasos.

Cabe mencionar lo expuesto por Cameron y Quinn como premisa para alcanzar el cambio deseado en la cultura deseada: “sin un cambio de comportamiento personal por parte de los miembros de la organización, el cambio de cultura organizacional se verá frustrado. Un cambio de cultura, al final, depende de la implementación de comportamientos por parte de los individuos en la organización que refuercen los nuevos valores culturales y sean consistentes con ellos. Es posible identificar una cultura deseada y especificar estrategias y actividades diseñadas para producir el cambio, pero sin que el proceso de cambio se personalice, sin que los individuos estén dispuestos a involucrarse en nuevos comportamientos, sin una alteración en las competencias gerenciales demostradas en la organización, la organización la cultura fundamental no cambiará. (Cameron & Quinn, 2011, p.117).

6.4 Socialización y validación de las Estrategias de cambio.

6.4.1 Confiabilidad del instrumento evaluador de estrategias y metodología para el cambio de la Cultura Organizacional en Sistemas de gestión

En la Supersalud se realizó la socialización de las estrategias y metodología propuestas para el cambio de la Cultura organizacional en sistemas de gestión a once (11) expertos con formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad

y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso), experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano y Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión, con el fin de que validaran su claridad, pertinencia y aplicabilidad en la Entidad. Los resultados del diligenciamiento del instrumento de evaluación de contenidos de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud, comprendió la calificación de cinco (5) criterios de claridad, seis (6) de pertinencia y cinco (5) de aplicabilidad según la escala de lickert para conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo de los expertos frente a las estrategias de cambio de la cultura organizacional orientada a los sistemas de gestión y a la metodología de gestión del cambio.

La consistencia interna del instrumento validador se evaluó mediante el método alfa de Cronbach que según George y Mallery (2003) sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach: coeficiente alfa >0.9 es excelente; coeficiente alfa >0.8 es bueno; coeficiente alfa >0.7 es aceptable; coeficiente alfa >0.6 es cuestionable; coeficiente alfa >0.5 es pobre; coeficiente alfa <0.5 es inaceptable.

Los resultados de los coeficientes fueron:

ALFA DE CRONBACH (α)	
K:	16
$\sum S_i^2$:	6,636363636
S^2T :	42,49090909
α:	0,900071317

Donde:

$K = \text{No. de ítems}$

$\sum S_i^2 = \text{Sumatoria de varianzas de los ítems}$

$S_T^2 = \text{Varianza de la suma de los ítems}$

Y para el coeficiente de Kendall:

Hipótesis Ha: Los 11 expertos si están de acuerdo en su opinión sobre los ítems de las variables Claridad, Aplicabilidad y Pertinencia, con un margen de confianza: 95%, $\alpha = 0,05$

Con lo anteriormente expuesto se demuestra que la confiabilidad y validez del instrumento diligenciado por los once (11) expertos según el coeficiente de Cronbach es excelente, es decir que el grado de correlación entre los ítems es altamente consistente; y en el de Kendall los once (11) expertos están de acuerdo en su opinión sobre los ítems de las variables Claridad, Aplicabilidad y Pertinencia.

6.4.2 Percepción sobre validez de estrategias y metodología para el cambio de la Cultura Organizacional en Sistemas de gestión

La percepción de los once (11) expertos arrojó los siguientes resultados de acuerdo con el diligenciamiento del instrumento validador. Ver Tabla 36:

Tabla 36. Resultados validación Estrategias y Metodología para el cambio.

		1	2	3	4	5	
CRITERIO	PREGUNTA	Está totalmente en desacuerdo	Está en desacuerdo	Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	Está de acuerdo	Está totalmente de acuerdo	Sumatoria
CLARIDAD	1	0%	0%	0%	82%	18%	100%
	2	0%	0%	9%	55%	36%	100%
	3	0%	0%	0%	55%	45%	100%
	4	0%	0%	9%	45%	45%	100%
	5	0%	0%	9%	64%	27%	100%
PERTINENCIA	6	0%	0%	0%	55%	45%	100%
	7	0%	0%	0%	64%	36%	100%
	8	0%	0%	18%	55%	27%	100%
	9	0%	0%	0%	55%	45%	100%
	10	0%	0%	27%	45%	27%	100%
	11	0%	0%	9%	55%	36%	100%
APLICABILIDAD	12	0%	0%	0%	64%	36%	100%
	13	0%	9%	9%	45%	36%	100%
	14	0%	0%	9%	27%	64%	100%
	15	0%	0%	18%	45%	36%	100%
	16	0%	0%	9%	18%	73%	100%

Fuente: Elaboración propia (2021).

El instrumento validador se aprecia en el Anexo B, mientras que el resultado de los once (11) expertos en el Anexo C, y los resultados de cada experto en el Anexo D.

7. Conclusiones

El análisis de las referencias bibliográficas categorizadas concluye que las dimensiones y Principios de gestión de la Calidad más analizados y con mayor intervención sobre los artículos consultados, en los que se expusieron ideas y aspectos relevantes, comprendieron las dimensiones de Comunicación (91%), Aprendizaje (88%), Gestión del Cambio (82%), e igualmente para los Principios de Calidad fueron Liderazgo (82%), Compromiso de las personas (82%) y Mejora continua (82%).

Las temáticas de convergencia, resultado de lo tratado en los artículos consultados y que en consenso aportaban a la formación de una Cultura organizacional en Sistemas de gestión -SG- y en segundo lugar, la coincidencia conceptual con los Principios de calidad de la norma técnica internacional ISO 9001:2015, demostraron que la Comunicación, el Aprendizaje, la Cultura y la Gestión del cambio poseen elementos de coherencia con los planteamientos de los Principios de Liderazgo, Participación del personal y Mejora. El eje dinamizador integrador entre Principios y dimensiones son las personas de una organización, las que ejercen gran relevancia sobre la implementación de los SG, mediante su empoderamiento, interpretación, auto regulación, comportamiento y actuación ante la toma de conciencia para incidir en la metodología de implementación y en la generación de una cultura organizacional.

En síntesis, la convergencia de dimensiones apuntó al componente humano que, a través de la Comunicación, el Aprendizaje y la Gestión del cambio, incide en la formación de una Cultura organizacional en los SG.

Para reforzar el cambio o formación de la cultura organizacional en SG, es indispensable implementar las reglas y recomendaciones establecidas por Jurán (1990), y que coinciden con algunas de las Dimensiones identificadas en esta revisión bibliográfica como son “involucrar a la alta dirección, impulsar un continuo aprendizaje, implementar recompensas, reconocimiento y celebración, proveer la participación de la organización, crear un clima social favorable y tratar a las personas con dignidad” Jurán (1990). Se acentúa la estrecha relación con el componente humano en las organizaciones.

Serna (2008) plantea que “la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades” (p. 133), argumento que respalda lo encontrado en el análisis referido en cuanto a que, si la organización implementa estrategias dirigidas a la Comunicación, el Aprendizaje, la Cultura y la Gestión del cambio, dimensiones a ser apropiadas por el talento humano, se contribuirá a fortalecer la cultura organizacional, en este caso en los SG. Con las estrategias, la organización podrá gestionar los riesgos que inciden en su implementación, originados en comportamientos y hábitos arraigados en las personas, además de la deficiente apropiación de los criterios propios de cada sistema de gestión, causada por los inadecuados procesos de creación, almacenamiento, transferencia, interpretación y aplicación del conocimiento.

En cuanto a la dimensión de Gestión del cambio, algunos documentos analizados indujeron a la teoría que los integrantes de una organización cultivan o marchitan el proceso de formación de

la identidad, las relaciones, las actitudes y los valores organizacionales, causado en cierta medida por un proceso fallido de adaptación del cambio, constituyendo otro riesgo latente que impacta el direccionamiento de la organización. La falta de interés de las personas por impregnarse con voluntad propia de las enseñanzas de los SG y por aplicarlas libremente en el logro de los objetivos trazados, acentúan el problema de una implementación fluida y consciente, generando la búsqueda de alternativas para la aplicación de técnicas en el manejo de la resistencia al cambio.

Al respecto, Méndez (2006) manifiesta que “los resultados fallidos de la aplicación de tecnologías de gestión pueden explicarse en el contexto de la cultura organizacional, [ya que] se aplican y se adaptan modelos de gestión a personas que comparten una cultura organizacional contraria a los requerimientos para su aplicación” (p. 16).

Ahora bien, la transformación voluntaria y armoniosa de los individuos de una organización frente a los cambios en el ser, pensar y hacer del devenir laboral debe realizarse según los preceptos expuestos por los autores García, Rojas y Díaz (2011) exponentes de que “La capacidad para adaptarse al cambio es considerada como uno de los retos que enfrentan las organizaciones cuando ven la necesidad de modificar sus esquemas de trabajo y optimizar la gestión de la empresa”. (p.129)

Con la muestra utilizada y atendiendo los objetivos planteados en esta investigación, los resultados obtenidos permiten concluir que el tipo de cultura actual en la Supersalud es la jerárquica con puntuación promedio elevada del 35% con respecto a las demás culturas, es decir es fuerte y dominante, mientras que la esperada es la de clan con promedio del 29% muy cercano a la siguiente que fue la jerárquica con un 28%. Adicional, la cultura jerárquica esperada estima disminuir en un 7%, mientras que la de clan aumentar en un 10%.

Se observa que la cultura adhocrática obtuvo el promedio más bajo en las puntuaciones, coincidiendo con otras investigaciones de Cameron y Quinn (2006), en donde ésta obtiene bajas puntuaciones promedio y además en pocas ocasiones es la cultura dominante en la organización.

Los resultados concluyeron que la fuerza dominante es la cultura jerárquica, cultura burocrática en la que el control, la formalización y tradición son importantes y se caracteriza por tener programas de Gestión de Calidad con poco éxito (Rad 2006), por tanto, esto confirmaría la percepción de una débil apropiación de los SG en la Supersalud. El cumplimiento de la normatividad que regula las funciones de la Entidad, el trabajo especializado y las decisiones centralizadas, rasgos de esta cultura dificultarían la libertad y la responsabilidad necesaria para que los funcionarios y colaboradores se impliquen en la reducción de errores (Giménez Espín Juan Antonio, 2014).

En general se observa, comparando las culturas actual y esperada, que las dependencias en su mayoría desearían un menor puntaje en la cultura jerárquica y algún menor puntaje en la cultura mercado. Por el contrario, la cultura de clan es la más susceptible de ser deseada en promedio por las dependencias, esperando aumentar en un 10 %, síntoma que podría potenciarse para favorecer y valorar más la lealtad, el compromiso personal, el trabajo en equipo y la sociabilización, incidiendo en una mejor cultura organizacional apropiada a los SG.

Tomando en cuenta la literatura expuesta de varios autores, se concluye que la Cultura organizacional influye en la apropiación de los SG, está impregnada en el ADN de la organización. Desde esta concepción se asume como una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales lo cual indica que, al implementar un SG, la cultura puede ser intervenida para alinearla con la estrategia mediante el diseño de planes dirigidos a lograr un cambio cultural (García C., 2006).

Igualmente, diferentes autores demuestran que el modelo de Cameron y Quinn es uno de los modelos culturales más referidos y validados en la literatura nacional e internacional, para diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura organizacional, y por lo tanto es el indicado para identificar los tipos de culturas en la Supersalud.

Decantando los diferentes conceptos y contextos de la cultura organizacional expuesta por la variedad de autores estudiados, es conveniente y lo expone (Sánchez, 2006) “es más adecuado hablar de organización cultural que de cultura organizacional, para enfatizar que en las organizaciones coexisten más de una cultura, por lo que el grupo de trabajo será la unidad de análisis más adecuada que la organización en conjunto”.

Sánchez (2003) dimensiona a las subculturas organizacionales, como un conjunto de supuestos, valores y normas cuyos significados son colectivamente compartidos en una unidad social determinada (el equipo) y en un momento determinado.

Retomando lo planteado en el numeral 6.3.2, para Cameron y Quinn es vital que, “sin un cambio de comportamiento personal por parte de los miembros de la organización, el cambio de cultura organizacional se verá frustrado. Un cambio de cultura, al final, depende de la implementación de comportamientos por parte de los individuos en la organización que refuercen los nuevos valores culturales y sean consistentes con ellos. Es posible identificar una cultura deseada y especificar estrategias y actividades diseñadas para producir el cambio, pero sin que el proceso de cambio se personalice, sin que los individuos estén dispuestos a involucrarse en nuevos comportamientos, sin una alteración en las competencias gerenciales demostradas en la organización, la organización la cultura fundamental no cambiará. (Cameron & Quinn, 2011, p.117).

Finalmente, para lograr la integración entre principios de la calidad y dimensiones de la cultura organizacional, las organizaciones deben asegurarse de que la forma de operar sea justa y equitativa. Cuando hablamos de equidad nos referimos a la necesidad de incluir en el proceso a todas las personas afectadas, a fin de que conozcan de primera mano los objetivos y estrategias planteadas. Pero esta estrategia requiere una gestión de cambio, por lo cual nuestra investigación sugiere que puede lograrse mediante el liderazgo para inclinar la balanza. Al identificar conscientemente las barreras para la ejecución de la estrategia y concentrarse en los factores de influencia, es posible derrumbar esas barreras y hacer realidad el cambio estratégico y la preparación y consolidación de la cultura de calidad como estilo de vida organizacional siendo ese el eje de éxito que asegura la participación de las personas que son el corazón de las entidades y realmente son las que, independientemente al nivel organizacional que pertenezcan, mueven las organizaciones.

8. Recomendaciones

Para futuras investigaciones que contemplen el tema referido en el título del presente artículo, se sugiere incluir otras variables como la gestión del conocimiento y del cambio para precisar cómo la cultura organizacional facilita la implementación de los sistemas de gestión. Finalmente, poder analizar la convergencia entre las seis dimensiones establecidas en el instrumento del modelo de Cameron y Quinn y lo planteado en el MIPG, la Política de GETH, Rutas de Creación de Valor para encontrar las sinergias que faciliten la construcción de una cultura apropiada para implementar sistemas de gestión.

La Supersalud ha realizado esfuerzos para crear y mantener una cultura organizacional orientada en ciertos rasgos, costumbres, normas y valores que impactan en el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos, y con relación a los temas tratados en esta investigación, impactan en la forma de ser, pensar, sentir y obrar de las personas que componen los diferentes niveles organizacionales de la Entidad.

Como se ha demostrado durante la investigación, las personas son el eje principal de la cultura organizacional y los sistemas de gestión, es en este punto que considero importante mencionar que ciertas estrategias organizacionales que la Supersalud ha estado implementando podrían potenciar la alineación y armonización a una cultura Clan, que de acuerdo con los estudiosos del tema posee atributos claves que beneficiarían la implementación, apropiación e interiorización eficaz de los Sistemas de gestión. Además, algunas apuntarían a contribuir y promover las tres (3) estrategias propuestas.

Las estrategias o impulsores del cambio de la Cultura organizacional puestos en marcha por la Supersalud y que se recomienda mantener son:

- Proyecto de Reingeniería. Se encuentra en ejecución y está basado en el enfoque por procesos, con avance en la intervención de los procesos de Fortalecimiento institucional, Gestionar y administrar el SIG y la Gestión de datos e información. Comprende un ciclo de diseño, modelado, ejecución, monitorización, optimización y automatización.
- Implementación del MIPG. Se encuentra en ejecución y ha conllevado a procesos de alineación y armonización.
- Fortalecimiento del proceso de analítica de la información.
- Otorgamiento de apoyo económico para educación superior (pregrado y posgrado).
- Consultoría para el diagnóstico de cultura organizacional. (Encuesta estilos de cambio).
- Presupuesto invertido en el desarrollo del proyecto "Desarrollo de la gestión estratégica del talento humano en la Supersalud a nivel nacional".

- Ejecución sostenida del Plan Institucional de Capacitación, dirigido al fortalecimiento de competencias relacionadas con lo estratégico, tecnológico, misional, Sistema integrado de gestión, Gerencia de Proyectos bajo el enfoque de PMI, Habilidades blandas enfocadas a trabajo en equipo, comunicación asertiva, inteligencia emocional, valores, Análisis estadístico Programación en R, Python, Stata, Business Process Management o Business Intelligence, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Fundamentos de la Gestión del Conocimiento y la Innovación- Buenas prácticas y lecciones aprendidas, entre otros.
- Presupuesto invertido en el desarrollo del proyecto “Consolidación del Sistema integrado de planeación y gestión de la Supersalud”.
- Implementación del Sistema de Gestión de Documento Electrónico de Archivo. En operación y con implementación de nuevas funcionalidades. Permite la conformación del expediente electrónico.

La pertinencia de aumentar el tamaño de la muestra para realizar el diagnóstico y aplicación del OCAI, generaría la posibilidad de ser más representativa con respecto a la población objetivo, contribuyendo con a una mayor certeza a determinar más confiablemente el tipo de cultura dominante, la fuerza y la congruencia entre las dimensiones estudiadas.

9. Listado de anexos

Anexo A. Instrumento de caracterización de la cultura organizacional. OCAI.

Superintendencia Nacional de Salud Instrumento de caracterización de la cultura organizacional - OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)			
<p>El propósito de esta encuesta es identificar el nivel de percepción sobre la interiorización y apropiación de la cultura orientada a los Sistemas de Gestión que tienen los funcionarios y contratistas de la Superintendencia Nacional de Salud, enfocándola desde la conexión entre el propósito y la estrategia de la Entidad y a su vez en la orientación de la gestión hacia la creación de valor sostenible y la generación de resultados sobresalientes. Esperamos que tus respuestas sean lo más exactas y sinceras posibles ya que no existen respuestas correctas o incorrectas. Tus respuestas se desarrollan de manera individual y son totalmente confidenciales.</p>			
<p>A continuación, se presentan 6 dimensiones y cada una tendrá 4 afirmaciones: a), b), c), d); usted deberá dividir el número 100, otorgándole un puntaje a cada alternativa de respuesta.</p>			
<p>En la columna Actual debe asignarle mayor puntaje a la alternativa con que esté más identificado, menor puntaje a la segunda, menor a la tercera y la menor cantidad de puntos a la cuarta. De tal forma que las 4 alternativas de respuesta sumen 100 puntos. Trata de evitar los empates.</p>			
<p>En la columna de Deseada debe darle más puntos a la alternativa que más quisieras que identifique a la Entidad en el futuro, menos puntos a la segunda alternativa y así hasta darle el menor puntaje a las alternativas que menos quieres tenga en el futuro la Entidad.</p>			
<p>Para ambas columnas (Actual y Deseada) debe tratar de evitar los empates y recuerde que todas las calificaciones deben sumar 100 puntos.</p>			
Ejemplo:			
	¿Cuál es la fruta preferida en tu organización?	Actual	Deseada
	La manzana	30	10
	el plátano	5	70
	El mango	43	12
	El durazno	22	8
	TOTAL	100	100

1. Características Dominantes		Actual	Deseada (en 5 años)
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar emprendedor y muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los Procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL		100	100
2. Liderazgo Organizacional		Actual	Deseada (en 5 años)
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL		100	100
3. Administración del Recurso Humano		Actual	Deseada (en 5 años)
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, los acuerdos en consenso y la participación.		
B	El estilo del manejo del recurso humano es caracterizado por asumir riesgos individuales, la innovación y la toma de decisiones.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias para lograr los resultados.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL		100	100
4. Unión de la Organización		Actual	Deseada (en 5 años)
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
TOTAL		100	100
5. Énfasis estratégico		Actual	Deseada (en 5 años)
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		

B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, y el control y la realización correcta del trabajo son importantes		
TOTAL		100	100
6. Criterio de éxito		Actual	Deseada (en 5 años)
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL		100	100

Anexo B. Instrumento validador de contenido

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO
Instrumento de evaluación de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud

DATOS DEL VALIDADOR	
Nombres y apellidos completos:	
Profesión:	
Cargo:	
Antigüedad en la Empresa:	
Posee personal a cargo:	
Formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso)	
Experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano (describir la experiencia y el número de años).	

Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión (describir la experiencia y el número de años).	
Fecha de la evaluación:	
Estimado	
evaluador:	
Agradecemos su colaboración y sus aportes a esta investigación.	
El propósito de este cuestionario es validar el contenido de las " Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud ", mediante una evaluación de su CLARIDAD, PERTINENCIA y APLICABILIDAD.	
Una vez haya leído y revisado las estrategias propuestas y de acuerdo con su conocimiento y experiencia en los temas relacionados con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral, por favor califique los siguientes aspectos, señalando su opción en la escala de 1 a 5 que se presenta.	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		1	2	3	4	5
No	Asociados a la CLARIDAD de las Estrategias y Metodología	Está totalmente en desacuerdo	Está en desacuerdo	Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	Está de acuerdo	Está totalmente de acuerdo
1	Las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas y las acciones a gestionar, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son claras y comprensibles.					
2	El diseño utilizado para la presentación de las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas, que se observa en las diapositivas 16, 17, 18 y 19 de la presentación enviada, es clara y comprensible.					
3	La metodología presentada para el cambio de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se					

	expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, es clara y comprensible.					
4	La totalidad de los pasos propuestos en la metodología presentada para el cambio de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describen en la diapositiva 20 de la presentación enviada, son totalmente entendibles.					
5	<p>El objetivo de las estrategias de transformación de la cultura organizacional -CO- orientada a los Sistemas de gestión -SG- presentadas, es claro y comprensible.</p> <p>1. Objetivo. Estrategia "Hechos y no palabras" es fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Superintendencia en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma sostenible, sistemática, en alianza con la gestión del conocimiento y que incida en la transformación cultural, preparándolos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y efectividad en los SG, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso.</p> <p>2. Objetivo. Estrategia "Equipo transformador del cambio de la CO en SG" es robustecer y fomentar en forma sostenida a través del tiempo el cambio de la CO influyendo, guiando, dirigiendo y comprometiendo a actuar a los colaboradores de la Supersalud de manera motivada y voluntaria, para lograr una organización más eficiente, con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional dinámico y cambiante, encauzando el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales.</p> <p>3. Objetivo. Estrategia "Hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy" es dinamizar la búsqueda constante de mejores prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manera permanente y sostenible en el tiempo, alineando los servicios con los factores cambiantes del contexto organizacional. Previamente se han de gestionar las acciones para garantizar el conocimiento, monitoreo y análisis de la gestión integral de los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras</p>					

	<p>correspondientes, que contribuirán a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y redundando en la conformidad de los procesos que desarrollemos, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor.</p>					

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		1	2	3	4	5
N O	Asociados a la PERTINENCIA de las Estrategias y Metodología	Está totalmente en desacuerdo	Está en desacuerdo	Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	Está de acuerdo	Está totalmente de acuerdo

6	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son pertinentes y responden a las necesidades de la Supersalud.					
7	Las acciones definidas por cada estrategia propuesta para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se definen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada,					

	contribuyen al cumplimiento del objetivo de la estrategia propuesta.					
8	La metodología presentada para el cambio de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, posee los pasos suficientes para lograr el cambio.					
9	El ciclo Deming de mejora continua P: Planear; H: Hacer; V: Verificar y A: Actuar, se encuentra enmarcado en la estructura de la metodología propuesta para el cambio de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describe en la diapositiva 20 de la presentación enviada.					
10	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la Interiorización de rasgos, comportamientos y valores de la Cultura CLAN tales como: Compromiso, Comunicación, Desarrollo humano, Fidelidad – Lealtad, Participación, Construcción de equipo, Unidad - Cohesión, Ambiente humano de trabajo "amigable" y Empoderamiento.					

11	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven el fortalecimiento del cumplimiento de criterios o requisitos de los Sistemas de Gestión tales como: 5. Liderazgo, 5.1 Liderazgo y compromiso, 5.1.2 Enfoque al cliente, 5.2.1 Enfoque al cliente, 6. Planificación (Planear), 7.1.2 Personas (Hacer), 7.2 Competencia (Hacer), 7.3 Toma de Conciencia (Hacer), 7.4 Comunicación (Hacer), 10.3 Mejora Continua (Actuar).					
----	--	--	--	--	--	--

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		1	2	3	4	5
No	Asociados a la APLICABILIDAD de las Estrategias y Metodología	Está totalmente en desacuerdo	Está en desacuerdo	Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	Está de acuerdo	Está totalmente de acuerdo

12	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, promueven la interiorización de los Principios de la Calidad, Liderazgo, Participación de personal y Mejora continua. (gráficas 1, 2 y 3)					
13	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son de fácil aplicación.					
14	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son aplicables para otras					

	Organizaciones de carácter público.					
15	Las estrategias y acciones propuestas facilitan la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión en la Supersalud.					
16	Las estrategias y acciones propuestas son compatibles con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG: Dimensión Gestión del Talento Humano Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación Dimensión Evaluación de Resultados Dimensión Gestión del conocimiento					

COMENTARIOS DEL VALIDADOR	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	

Anexo C. Resultados consolidados de validación de expertos.

EXPERTOS evaluación de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud												
CRITERIO	PREGUNTA	EXPERTO 1 (Alba)	EXPERTO 2 (Tatiana)	EXPERTO 3 (Martha)	EXPERTO 4 (Olga)	EXPERTO 5 (Peter)	EXPERTO 6 (Guillermo)	EXPERTO 7 (Alejandro)	EXPERTO 8 (Francisco)	EXPERTO 9 (Julio)	EXPERTO 10 (Elizabeth)	EXPERTO 11 (TeresaM)
CLARIDAD	1	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
	2	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4
	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4
	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3
PERTINENCIA	6	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
	7	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
	8	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4
	9	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
	10	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3
	11	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3
APLICABILIDAD	12	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4
	13	5	5	5	4	4	2	5	4	4	4	3
	14	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4
	15	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3
	16	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO	
Instrumento de evaluación de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud	
DATOS DEL VALIDADOR	
Nombre y apellidos completos:	ELIZABETH ARDILA GUZMAN
Profesión:	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Cargo:	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
Antigüedad en la Empresa:	8 AÑOS Y 6 MESES
Posee personal a cargo:	NO
Formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso)	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
Experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano (describir la experiencia y el número de años).	10 AÑOS
Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión (describir la experiencia y el número de años).	8 AÑOS
Fecha de la evaluación:	13/09/2021
Estimado evaluador:	
Agradecemos su colaboración y sus aportes a esta investigación.	
El propósito de este cuestionario es validar el contenido de las "Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud", mediante una evaluación de su CLARIDAD, PERTINENCIA y APLICABILIDAD. Una vez haya leído y revisado las estrategias propuestas y de acuerdo con su conocimiento y experiencia en los temas relacionados con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral, por favor califique los siguientes aspectos, señalando su opción en la escala de 1 a 5 que se presenta.	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		1	2	3	4	5
No	Asociados a la CLARIDAD de las Estrategias y Metodología	Está totalmente en desacuerdo	Está en desacuerdo	Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	Está de acuerdo	Está totalmente de acuerdo
1	Las estrategias de transformación de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas y las acciones a gestionar, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son claras y comprensibles.				4	
2	El diseño utilizado para la presentación de las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas, que se observa en las diapositivas 16, 17, 18 y 19 de la presentación enviada, es clara y comprensible.				4	
3	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, es clara y comprensible.				4	
4	La totalidad de los pasos propuestos en la metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describen en la diapositiva 20 de la presentación enviada, son totalmente entendibles.				4	
5	El objetivo de las estrategias de transformación de la cultural organizacional -CO orientada a los Sistemas de gestión -SG- presentadas, es claro y comprensible. 1. Objetivo. Estrategia "Hechos y no palabras" es fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Superintendencia en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma sostenida, sistemática, en alianza con la gestión del conocimiento y que incida en la transformación cultural, preparándolos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y efectividad en los SG, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso. 2. Objetivo. Estrategia "Equipo transformador del cambio de la CO en SG" es robustecer y fomentar en forma sostenida a través del tiempo el cambio de la CO influyendo, guiando, dirigiendo y comprometido a actuar a los colaboradores de la Superintendencia de manera motivada y voluntaria, para lograr una organización más eficiente, con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional dinámico y cambiante, encauzando el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales. 3. Objetivo. Estrategia "Hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy" es dinamizar la búsqueda constante de mejores prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manejar permanentemente a lo largo del tiempo, alineando los servicios con los factores cambiantes del contexto organizacional. Previamente se han de gestionar las acciones para garantizar el conocimiento, monitoreo y gestión de los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras correspondientes, que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y redundante en la conformidad de los procesos que desarrollamos, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor.				4	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		1	2	3	4	5
No	Asociados a la PERTINENCIA de las Estrategias y Metodología	Está totalmente en desacuerdo	Está en desacuerdo	Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	Está de acuerdo	Está totalmente de acuerdo
6	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son pertinentes y responden a las necesidades de la Supersalud.				4	
7	Las acciones definidas por cada estrategia propuesta para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se definen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, contribuyen al cumplimiento del objetivo de la estrategia propuesta.				4	
8	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, posee los pasos suficientes para lograr el cambio.				4	
9	El ciclo Deming de mejora continua P: Planear; H: Hacer; V: Verificar y A: Actuar, se encuentra enmarcado en la estructura de la metodología propuesta para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describe en la diapositiva 20 de la presentación enviada.				4	
10	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la interiorización de rasgos, comportamientos y valores de la Cultura CLAN tales como: Compromiso, Comunicación, Desarrollo humano, fidelidad = Lealtad, Participación, Construcción de equipo, Unidad - Cohesión, Ambiente humano de trabajo "amigable" y Empoderamiento.				4	
11	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven el fortalecimiento del cumplimiento de criterios o requisitos de los Sistemas de Gestión tales como: 5. Liderazgo, 5.1 Liderazgo y compromiso, 5.1.2 Enfoque al cliente, 5.2.1 Enfoque al cliente, 6. Planificación (Planear), 7.1.2 Personas (Hacer), 7.2 Competencia (Hacer), 7.3 Toma de conciencia (Hacer), 7.4 Comunicación (Hacer), 10.3 Mejora Continua (Actuar).				4	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		1	2	3	4	5
No	Asociados a la APLICABILIDAD de las Estrategias y Metodología	Está totalmente en desacuerdo	Está en desacuerdo	Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	Está de acuerdo	Está totalmente de acuerdo
12	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la interiorización de los Principios de la Calidad, Liderazgo, Participación de personal y Mejora continua. (gráficas 1, 2 y 3)				4	
13	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son de fácil aplicación.				4	
14	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son aplicables para otras Organizaciones de carácter público.					5
15	Las estrategias y acciones propuestas facilitan la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión en la Supersalud.				4	
16	Las estrategias y acciones propuestas son compatibles con el Modelo Integrado de Planificación y Gestión -MIPG: Dimensión Gestión del Talento Humano Dimensión Dirección Estratégica y Planeación Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación Dimensión Evaluación de Resultados Dimensión Gestión del conocimiento					5

COMENTARIOS DEL VALIDADOR	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	No se visualiza el horizonte de la implementación de la estrategia de cambio en la entidad.
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Resaltar la participación de la alta dirección en el estrategia de cambio de la cultura organizacional.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO	
Instrumento de evaluación de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud	
DATOS DEL VALIDADOR	
Nombres y apellidos completos:	Julio César Reyes Zuluaga
Profesión:	Administrador de Empresas
Cargo:	Profesional Especializado
Antigüedad en la Empresa:	10 años
Posee personal a cargo:	SI
Formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso)	Especialista en Dirección y Gestión de Calidad Aspirante a Maestría en Calidad y Gestión Integral Diplomado en Auditor Interno HSEQ Diplomado en Sistema de Gestión de la Calidad Diplomado en Sistema Integrado de Gestión
Experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano (describir la experiencia y el número de años).	Jefe de Oficina de Control Interno 5 años Gerente Entidad financiera Cooperamos Ltda. 5 años Gerente Prodesarrollo Ltda 4 años
Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión (describir la experiencia y el número de años).	Docente en Sistemas de gestión 3 años
Fecha de la evaluación:	14/09/2021
Estimado evaluador:	
Agradecemos su colaboración y sus aportes a esta investigación.	
El propósito de este cuestionario es validar el contenido de las "Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud", mediante una evaluación de su CLARIDAD, PERTINENCIA y APLICABILIDAD. Una vez haya leído y revisado las estrategias propuestas y de acuerdo con su conocimiento y experiencia en los temas relacionados con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral, por favor califique los siguientes aspectos, señalando su opción en la escala de 1 a 5 que se presenta.	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la CLARIDAD de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
1	Las estrategias de transformación de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas y las acciones a gestionar, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son claras y comprensibles.				4	
2	El diseño utilizado para la presentación de las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas, que se observa en las diapositivas 16, 17, 18 y 19 de la presentación enviada, es clara y comprensible.				4	
3	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, es clara y comprensible.				4	
4	La totalidad de los pasos propuestos en la metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describen en la diapositiva 20 de la presentación enviada, son totalmente entendibles.			3		
5	El objetivo de las estrategias de transformación de la cultural organizacional -CO orientada a los Sistemas de gestión- 56- presentadas, es claro y comprensible. 1. Objetivo. Estrategia "Hechos y no palabras" es fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Superintendencia en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma coherente, sistemática, en sintonía con la gestión del conocimiento y que incida en la transformación cultural, preparándolos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de tener un alto estándar de calidad, eficiencia y efectividad en los SG, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso. 2. Objetivo. Estrategia "Equipo transformador del cambio de la CO en SG" es robustecer y fomentar en forma sostenida a través del tiempo el cambio de la CO influyendo, guiando, dirigiendo y comprometiendo a actuar a los colaboradores de la Supersalud de manera motivada y voluntaria, para lograr una organización más eficiente, con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional dinámico y cambiante, encareciendo el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales. 3. Objetivo. Estrategia "Hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy" es dinamizar la búsqueda constante de mejoras prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manera permanente y sostenible en el tiempo, alineando los servicios con los factores cambiantes del contexto organizacional. Previamente se han de gestionar las acciones para garantizar el conocimiento, monitoreo y análisis de la gestión integral de los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras correspondientes, que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y redundando en la conformidad de los procesos que desarrollamos, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor.				4	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la PERTINENCIA de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
6	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son pertinentes y responden a las necesidades de la Supersalud.					5
7	Las acciones definidas por cada estrategia propuesta para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se definen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, contribuyen al cumplimiento del objetivo de la estrategia propuesta.					5
8	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, posee los pasos suficientes para lograr el cambio.			3		
9	El ciclo Deming de mejora continua P: Planear; H: Hacer; V: Verificar y A: Actuar, se encuentra enmarcado en la estructura de la metodología propuesta para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describe en la diapositiva 20 de la presentación enviada.					5
10	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la interiorización de rasgos, comportamientos y valores de la Cultura CLAN tales como: Compromiso, Comunicación, Desarrollo humano, Fidelidad - Lealtad, Participación, Construcción de equipo, Unidad - Cohesión, Ambiente humano de trabajo "amigable" y Empoderamiento.				4	
11	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven el fortalecimiento del cumplimiento de criterios o requisitos de los Sistemas de Gestión tales como: 5. Liderazgo, 5.1 Liderazgo y compromiso, 5.1.2 Enfoque al cliente, 5.2.1 Enfoque al cliente, 6. Planificación (Planear), 7.1.2 Personas (Hacer), 7.2 Competencia (Hacer), 7.3 Toma de Conciencia (Hacer), 7.4 Comunicación (Hacer), 10.3 Mejora Continua (Actuar).				4	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la APLICABILIDAD de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
12	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, promueven la interiorización de los Principios de la Calidad, Liderazgo, Participación de personal y Mejora continua. (gráficas 1, 2 y 3)					5
13	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son de fácil aplicación.				4	
14	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son aplicables para otras Organizaciones de carácter público.					5
15	Las estrategias y acciones propuestas facilitan la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión en la Supersalud.			3		
16	Las estrategias y acciones propuestas son compatibles con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIFG: Dimensión Gestión del Talento Humano Dimensión Dirección Estratégico y Planeación Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación Dimensión Evaluación de Resultados Dimensión Gestión del conocimiento					5

COMENTARIOS DEL VALIDADOR	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Comprometer a la alta dirección en la metodología y conocimiento del proceso que permita gestionar el cambio cultural

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO	
Instrumento de evaluación de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud	
DATOS DEL VALIDADOR	
Nombres y apellidos completos:	Francisco Javier Chacón Pineda
Profesión:	Contador
Cargo:	Profesional Especializado
Antigüedad en la Empresa:	8 años
Posee personal a cargo:	8 personas
Formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso)	Diplomado en NIAS, NIFF y Certificación en Calidad, Diplomado en Talento Humano.
Experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano (describir la experiencia y el número de años).	1 año como jefe de Oficina de Control Interno
Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión (describir la experiencia y el número de años).	Cordinado en el Sistema de Gestion de Calidad en el Ministerio de Comercio Industria y Turismo
Fecha de la evaluación:	15/09/2021
Estimado evaluador:	
Agradecemos su colaboración y sus aportes a esta investigación.	
El propósito de este cuestionario es validar el contenido de las "Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud", mediante una evaluación de su CLARIDAD, PERTINENCIA y APLICABILIDAD. Una vez haya leído y revisado las estrategias propuestas y de acuerdo con su conocimiento y experiencia en los temas relacionados con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral, por favor califique los siguientes aspectos, señalando su opción en la escala de 1 a 5 que se presenta.	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la CLARIDAD de las Estrategias y la Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
1	Las estrategias de transformación de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas y las acciones a gestionar, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son claras y comprensibles.				4	
2	El diseño utilizado para la presentación de las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas, que se observa en las diapositivas 16, 17, 18 y 19 de la presentación enviada, es clara y comprensible.				4	
3	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, es clara y comprensible.					5
4	La totalidad de los pasos propuestos en la metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describen en la diapositiva 20 de la presentación enviada, son totalmente entendibles.				4	
5	El objetivo de las estrategias de transformación de la cultural organizacional -CO orientada a los Sistemas de gestión -SG- presentadas, es claro y comprensible. 1. Objetivo. Estrategia "Hechos y no palabras" es fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Superintendencia en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma asertiva, sistemática, en alianza con la gestión del conocimiento y que incide en la transformación cultural, preparándolos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y efectividad en los SG, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso. 2. Objetivo. Estrategia "Equipo transformador del cambio de la CO en SG" es robustecer y fomentar en forma sostenida a través del tiempo el cambio de la CO influyendo, guiando, dirigiendo y comprometiendo a actuar a los colaboradores de la Superintendencia de manera motivada y voluntaria, para lograr una organización más eficiente, con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional dinámico y cambiante, encauzando el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales. 3. Objetivo. Estrategia "Hay mejor que ayer y mañana mejor que hoy" es dinamizar la búsqueda constante de mejores prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manejar permanentemente el tiempo, alineando los servicios con los factores cambiantes del contexto organizacional. Previamente se han de gestionar las acciones para garantizar el conocimiento, monitorear y analizar el logro de los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras correspondientes, que contribuirán a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y redundando en la conformidad de los procesos que desarrollamos, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor.				4	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la PERTINENCIA de las Estrategias y la Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
6	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son pertinentes y responden a las necesidades de la Supersalud.				4	
7	Las acciones definidas por cada estrategia propuesta para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se definen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, contribuyen al cumplimiento del objetivo de la estrategia propuesta.				4	
8	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, posee los pasos suficientes para lograr el cambio.				4	
9	El ciclo Deming de mejora continua P-Planear; H- Hacer; V- Verificar y A- Actuar, se encuentra enmarcado en la estructura de la metodología propuesta para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describe en la diapositiva 20 de la presentación enviada.					5
10	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la interiorización de rasgos, comportamientos y valores de la Cultura CLAN tales como: Compromiso, Comunicación, Desarrollo humano, Fidelidad, Lealtad, Participación, Construcción de equipo, Unidad - Cohesión, Ambiente humano de trabajo "amigable" y Empoderamiento.					5
11	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven el fortalecimiento del cumplimiento de criterios o requisitos de los Sistemas de Gestión tales como: 5. Liderazgo, 5.1 Liderazgo y compromiso, 5.1.2 Enfoque al cliente, 5.2.1 Enfoque al cliente, 6. Planificación (Planear), 7.1.2 Personas (Hacer), 7.2 Competencia (Hacer), 7.3 Toma de Conciencia (Hacer), 7.4 Comunicación (Hacer), 10.3 Mejora Continua (Actuar).				4	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la APLICABILIDAD de las Estrategias y la Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
12	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Principios de la Calidad, Liderazgo, Participación de personal y Mejora continua. (gráficas 1, 2 y 3)				4	
13	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son de fácil aplicación.				4	
14	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son aplicables para otras Organizaciones de carácter público.				4	
15	Las estrategias y acciones propuestas facilitan la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión en la Supersalud.					5
16	Las estrategias y acciones propuestas son compatibles con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - NIFF; Dimensión Gestión del Talento Humano Dimensión Dirección Estratégico y Planeación Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación Dimensión Evaluación de Resultados Dimensión Gestión del conocimiento				4	

COMENTARIOS DEL VALIDADOR	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	De antemano considero que la estrategia esta basada con criterios solidos y muy bien en enrutada.
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Siguiero que este tipo de metodologias no sean solo para el cambio organizacional sino tambien a otros tipos de procesos que puedan ser susceptibles de mejora.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO						
Instrumento de evaluación de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la SuperSalud						
DATOS DEL VALIDADOR						
Nombres y apellidos completos: FORGE ALEJANDRO CARDENAS LEURO						
Profesión: ABOGADO						
Cargo: PROFESIONAL ESPECIALIZADO						
Antigüedad en la Empresa: 9 AÑOS						
Posee personal a cargo: NO						
Formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso): ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE SISTEMAS DE LA CALIDAD DIPLOMADO HSEQ - 2019						
Experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano (describir la experiencia y el número de años): NO						
Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión (describir la experiencia y el número de años): PROFESIONAL DE APOYO OFICINA DE CONTROL ORGANIZACIONAL Y DE CALIDAD - HOSPITAL EL TUNAL E.S.E. - 1998-1999 (1 AÑO) COORDINADOR DE CALIDAD - HOSPITAL EL TUNAL E.S.E. 1999 (1 AÑO) JEFE OFICINA DE CONTROL ORGANIZACIONAL Y DE CALIDAD - HOSPITAL EL TUNAL E.S.E. 2000-2005 (5 AÑOS) COORDINADOR SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN - HOSPITAL EL TUNAL E.S.E. - 2005-2011 (6 AÑOS) PROFESIONAL DE APOYO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN - INSTITUTO DISTRITAL DE TURISMO - 2011-2012 (1 AÑO) DOCENTE DIPLOMADO SISTEMAS DE GESTIÓN - FUNDACIÓN EGRESADOS UNIVERSIDAD DISTRITAL - 2010-2018 (8 AÑOS) COOPERATIVA DE COLOMBIA - 2006-ACTUALMENTE (15 AÑOS) CONTINUO, GESTIÓN DE RIESGOS, ÉTICA EN AUDITORIA - UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA - 2006-ACTUALMENTE (15 AÑOS) AUDITOR LÍDER SISTEMA DE CALIDAD - INDEPENDIENTE - >500 HORAS						
Fecha de la evaluación: 13/09/2021						
Estimado evaluador: Agradecemos su colaboración y sus aportes a esta investigación. El propósito de este cuestionario es validar el contenido de las "Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la SuperSalud", mediante una evaluación de su CLARIDAD, PERTINENCIA Y APLICABILIDAD. Una vez haya leído y revisado las estrategias propuestas y de acuerdo con su conocimiento y experiencia en los temas relacionados con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral, por favor califique los siguientes aspectos, señalando su opción en la escala de 1 a 5 que se presenta.						
CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la CLARIDAD de las Estrategias y la Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
1	Las estrategias de transformación de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas y las acciones a gestionar, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son claras y comprensibles.				4	
2	El diseño utilizado para la presentación de las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se observa en las diapositivas 16, 17, 18 y 19 de la presentación enviada, es clara y comprensible.					5
3	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, es clara y comprensible.					5
4	La totalidad de los pasos propuestos en la metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describen en la diapositiva 20 de la presentación enviada, son totalmente entendibles. El objetivo de las estrategias de transformación de la cultural organizacional -CO orientada a los Sistemas de gestión -SG- presentadas, es claro y comprensible. 1. Objetivo. Estrategia "Hechos y no palabras" es fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Superintendencia en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma constante, sistemática, en alianza con la gestión del conocimiento y que incluya en la transformación cultural, preparándonos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y efectividad en las SG, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso. 2. Objetivo. Estrategia "Cambios" entendiendo del cambio de la CO en SG" es robustecer y fomentar en forma sostenida el trabajo del tiempo al cambio de la CO influyendo, guiando y liderando el cambio a través de las colaboraciones de la Superintendencia de manera motivada y voluntaria, para lograr una organización más eficiente, con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional cambiante, encauzando el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales. 3. Objetivo. Estrategia "Hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy" es dinamizar la búsqueda constante de mejores prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manera permanente y sostenible en el tiempo, alineando los servicios con los factores cambiantes del contexto organizacional. Brevemente se han de gestionar los procesos para el mejoramiento, monitoreo y análisis de la gestión integral de los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras correspondientes, que permitan a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y redundando en la conformidad de los procesos que desarrollemos, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor.					5
5	El objetivo de las estrategias de transformación de la cultural organizacional -CO orientada a los Sistemas de gestión -SG- presentadas, es claro y comprensible. 1. Objetivo. Estrategia "Hechos y no palabras" es fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Superintendencia en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma constante, sistemática, en alianza con la gestión del conocimiento y que incluya en la transformación cultural, preparándonos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y efectividad en las SG, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso. 2. Objetivo. Estrategia "Cambios" entendiendo del cambio de la CO en SG" es robustecer y fomentar en forma sostenida el trabajo del tiempo al cambio de la CO influyendo, guiando y liderando el cambio a través de las colaboraciones de la Superintendencia de manera motivada y voluntaria, para lograr una organización más eficiente, con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional cambiante, encauzando el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales. 3. Objetivo. Estrategia "Hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy" es dinamizar la búsqueda constante de mejores prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manera permanente y sostenible en el tiempo, alineando los servicios con los factores cambiantes del contexto organizacional. Brevemente se han de gestionar los procesos para el mejoramiento, monitoreo y análisis de la gestión integral de los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras correspondientes, que permitan a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y redundando en la conformidad de los procesos que desarrollemos, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor.				4	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la PERTINENCIA de las Estrategias y la Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
6	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son pertinentes y responden a las necesidades de la SuperSalud.				4	
7	Las acciones definidas por cada estrategia propuesta para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se definen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, contribuyen al cumplimiento del objetivo de la estrategia propuesta.				4	
8	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, posee los pasos suficientes para lograr el cambio.				4	
9	El ciclo Deming de mejora continua P: Planear; H: Hacer; V: Verificar y A: Actuar, se encuentra enmarcado en la estructura de la metodología propuesta para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describe en la diapositiva 20 de la presentación enviada.				4	
10	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la interiorización de rasgos, comportamientos y valores de la Cultura CLAN tales como: Compromiso, Comunicación, Desarrollo humano, Fidelidad, Lealtad, Participación, Construcción de equipo, Unidad - Cohesión, Ambiente humano de trabajo "amigable" y Empoderamiento.				4	
11	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven el fortalecimiento del cumplimiento de criterios o requisitos de los Sistemas de Gestión tales como: 5. Liderazgo, 5.1 Liderazgo y compromiso, 5.1.2 Enfoque al cliente, 5.2.1 Enfoque al cliente, 6. Planificación (Planear), 7.1.2 Personas (Hacer), 7.2 Competencia (Hacer), 7.3 Toma de Conciencia (Hacer), 7.4 Comunicación (Hacer), 10.3 Mejora Continua (Actuar).				4	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la APLICABILIDAD de las Estrategias y la Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
12	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, promueven la interiorización de los Principios de la Calidad, Liderazgo, Participación de personal y Mejora continua. (gráficas 1, 2 y 3)				4	
13	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son de fácil aplicación.					5
14	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son aplicables para otras Organizaciones de carácter público.				4	
15	Las estrategias y acciones propuestas facilitan la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión en la SuperSalud.				4	
16	Las estrategias y acciones propuestas son compatibles con el Modelo Integrado de Planeración y Gestión - MIPG: Dimensión Gestión del Talento Humano Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación Dimensión Evaluación de Resultados Dimensión Gestión del conocimiento					5
COMENTARIOS DEL VALIDADOR						
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.		No tengo observaciones al respecto				
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.		Medir el impacto de los mensajes transmitidos				

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO	
Instrumento de evaluación de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud	
DATOS DEL VALIDADOR	
Nombre y apellidos completos:	GUILLERMO ALBERTO CORREDOR MARTINEZ
Profesión:	ABOGADO
Cargo:	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
Antigüedad en la Empresa:	9 AÑOS
Posee personal a cargo:	ACTUALMENTE NO
Formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso)	CURSO COMO AUDITOR DE CALIDAD BAJO NORMA ISO:9001:2015
Experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano (describir la experiencia y el número de años).	NINGUNA
Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión (describir la experiencia y el número de años).	EXPERIENCIA COMO AUDITOR INTERNO EN SISTEMAS DE GESTIÓN CON 7 AÑOS DE EXPERIENCIA APROXIMADAMENTE
Fecha de la evaluación:	16/09/2021
Estimado evaluador:	
Agradecemos su colaboración y sus aportes a esta investigación.	
El propósito de este cuestionario es validar el contenido de las "Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud", mediante una evaluación de su CLARIDAD, PERTINENCIA y APLICABILIDAD. Una vez haya leído y revisado las estrategias propuestas y de acuerdo con su conocimiento y experiencia en los temas relacionados con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral, por favor califique los siguientes aspectos, señalando su opción en la escala de 1 a 5 que se presenta.	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la CLARIDAD de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
1	Las estrategias de transformación de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas y las acciones a gestionar, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son claras y comprensibles.				4	
2	El diseño utilizado para la presentación de las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas, que se observa en las diapositivas 16, 17, 18 y 19 de la presentación enviada, es clara y comprensible.				4	
3	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, es clara y comprensible.				4	
4	La totalidad de los pasos propuestos en la metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describen en la diapositiva 20 de la presentación enviada, son totalmente entendibles.				4	
5	El objetivo de las estrategias de transformación de la cultural organizacional -CO orientada a los Sistemas de gestión -SG- presentadas, es claro y comprensible. 1. Objetivo. Estrategia "Hechos y no palabras" es fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Superintendencia en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma sostenida, sistemática, en alianza con la gestión del conocimiento y que incide en la transformación cultural, preparándolos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y efectividad en los SG, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso. 2. Objetivo. Estrategia "Equipo transformador del cambio de la CO en SG" es robustecer y fomentar en forma sostenida a través del tiempo el cambio de la CO incluyendo, guiando, dirigiendo y comprometido a actuar a los colaboradores de la Superintendencia de manera motivada y voluntaria, para lograr una organización más eficiente, con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional dinámico y cambiante, encauzando el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales. 3. Objetivo. Estrategia "Hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy" es dinamizar la búsqueda constante de mejores prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manejar permanentemente a lo largo del tiempo, alineando los servicios con los factores cambiantes del contexto organizacional. Previamente se han de gestionar las acciones para garantizar el conocimiento, monitoreo y gestión de los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras correspondientes, que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y redundante en la conformidad de los procesos que desarrollamos, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor.				4	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la PERTINENCIA de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
6	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son pertinentes y responden a las necesidades de la Supersalud.					5
7	Las acciones definidas por cada estrategia propuesta para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se definen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, contribuyen al cumplimiento del objetivo de la estrategia propuesta.				4	
8	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, posee los pasos suficientes para lograr el cambio.				4	
9	El ciclo Deming de mejora continua P: Planear, H: Hacer, V: Verificar y A: Actuar, se encuentra enmarcado en la estructura de la metodología propuesta para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describe en la diapositiva 20 de la presentación enviada.				4	
10	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la interiorización de rasgos, comportamientos y valores de la Cultura CLAN tales como: Compromiso, Comunicación, Desarrollo humano, fidelidad = Lealtad, Participación, Construcción de equipo, Unidad - Cohesión, Ambiente humano de trabajo "amigable" y Empoderamiento.			3		
11	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven el fortalecimiento del cumplimiento de criterios o requisitos de los Sistemas de Gestión tales como: 5. Liderazgo, 5.1 Liderazgo y compromiso, 5.1.2 Enfoque al cliente, 5.2.1 Enfoque al cliente, 6. Planificación (Planear), 7.1.2 Personas (Hacer), 7.2 Competencia (Hacer), 7.3 Toma de conciencia (Hacer), 7.4 Comunicación (Hacer), 10.3 Mejora Continua (Actuar).					5

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la APLICABILIDAD de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
12	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la interiorización de los Principios de la Calidad, Liderazgo, Participación de personal y Mejora continua. (gráficas 1, 2 y 3)				4	
13	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son de fácil aplicación.		2			
14	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son aplicables para otras Organizaciones de carácter público.					5
15	Las estrategias y acciones propuestas facilitan la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión en la Supersalud.				4	
16	Las estrategias y acciones propuestas son compatibles con el Modelo Integrado de Planificación y Gestión - MIPG: Dimensión Gestión del Talento Humano Dimensión Dirección Estratégico y Planeación Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación Dimensión Evaluación de Resultados Dimensión Gestión del conocimiento			3		

COMENTARIOS DEL VALIDADOR	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	La metodología es comprensible, el ciclo Deming de mejora continua lo encuentro materializado, e interpreto como factor preponderante en su implementación la creación de un equipo directivo que apalanca la implementación; no obstante, no identifico análisis en relación con las expectativas de los funcionarios en materia de cultura organizacional, con el fin que el conocimiento de la estrategia y sus resultados en todos los niveles pueda ser interiorizado de mejor forma.
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Tener en cuenta las expectativas en materia de cultura organizacional de funcionarios, bajo la premisa que el Talento Humano es el recurso más importante en la organización, de conformidad con postulados MIPG.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO	
Instrumento de evaluación de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud	
DATOS DEL VALIDADOR	
Nombre y apellidos completos:	PETER VARGAS PINILLA
Profesión:	INGENIERO INDUSTRIAL
Cargo:	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
Antigüedad en la Empresa:	8 AÑOS
Posee personal a cargo:	NO
Formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso)	Ingeniero Industrial Esp. Alta Gerencia
Experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano (describir la experiencia y el número de años).	3
Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión (describir la experiencia y el número de años).	10
Fecha de la evaluación:	16.09.2021
Estimado evaluador: Agradecemos su colaboración y sus aportes a esta investigación. El propósito de este cuestionario es validar el contenido de las "Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud", mediante una evaluación de su CLARIDAD, PERTINENCIA y APLICABILIDAD. Una vez haya leído y revisado las estrategias propuestas y de acuerdo con su conocimiento y experiencia en los temas relacionados con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral, por favor califique los siguientes aspectos, señalando su opción en la escala de 1 a 5 que se presenta.	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		1	2	3	4	5
No	Asociados a la CLARIDAD de las Estrategias y Metodología	Está totalmente en desacuerdo	Está en desacuerdo	Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	Está de acuerdo	Está totalmente de acuerdo
1	Las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas y las acciones a gestionar, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son claras y comprensibles.				4	
2	El diseño utilizado para la presentación de las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas, que se observa en las diapositivas 16, 17, 18 y 19 de la presentación enviada, es clara y comprensible.			3		
3	La metodología presentada para el cambio de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, es clara y comprensible.				4	
4	La totalidad de los pasos propuestos en la metodología presentada para el cambio de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describen en la diapositiva 20 de la presentación enviada, son totalmente entendibles.				4	
5	El objetivo de las estrategias de transformación de la cultura organizacional -CO orientada a los Sistemas de gestión -SG- presentadas, es claro y comprensible. 1. Objetivo. Estrategia "Hechos y no palabras" es fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Superintendencia en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma constante, sistemática, en alianza con la gestión del conocimiento y que incide en la transformación cultural, preparándolos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y efectividad en los SG, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso. 2. Objetivo. Estrategia "Equipo transformador del cambio de la CO en SG" es robustecer y fomentar en forma sostenida a través del tiempo el cambio de la CO influyendo, guiando, dirigiendo y comprometiendo a actuar a los colaboradores de la Superintendencia de manera motivada y voluntaria, para lograr una organización más eficiente con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional dinámico y cambiante, encauzando el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales. 3. Objetivo. Estrategia "Hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy" es dinamizar la búsqueda constante de mejores prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manera permanente y sostenida a través del tiempo, eliminando los servicios como factores cambiantes en el contexto organizacional. Previamente se han de gestionar las acciones para garantizar el conocimiento, monitoreo y análisis de la gestión integral de los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras correspondientes, que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y reduciendo en la continuidad de los procesos que se desarrollan, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor.					5

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		1	2	3	4	5
No	Asociados a la PERTINENCIA de las Estrategias y Metodología	Está totalmente en desacuerdo	Está en desacuerdo	Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	Está de acuerdo	Está totalmente de acuerdo
6	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son pertinentes y responden a las necesidades de la Supersalud.				4	
7	Las acciones definidas por cada estrategia propuesta para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, contribuyen al cumplimiento del objetivo de la estrategia propuesta.				4	
8	La metodología presentada para el cambio de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, posee los pasos suficientes para lograr el cambio.			3		
9	El ciclo Deming de mejora continua P: Planear; H: Hacer; V: Verificar y A: Actuar, se encuentra enmarcado en la estructura de la metodología propuesta para el cambio de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describe en la diapositiva 20 de la presentación enviada.				4	
10	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la interiorización de rasgos, comportamientos y valores de la Cultura CLAN tales como: compromiso, comunicación, desarrollo humano, fidelidad — Lealtad, participación, construcción de equipo, Unidad, Cohesión, Ambiente humano de trabajo "amigable" y Empoderamiento.			3		
11	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven el fortalecimiento del cumplimiento de criterios o requisitos de los Sistemas de Gestión tales como: 5. Liderazgo, 5.1 Liderazgo y compromiso, 5.1.2 Enfoque al cliente, 5.2.1 Enfoque al cliente, 6. Planificación (Planear), 7.1.2 Personas (Hacer), 7.2 Competencia (Hacer), 7.3 Toma de Conciencia (Hacer), 7.4 Comunicación (Hacer), 10.3 Mejora Continua (Actuar).					5

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		1	2	3	4	5
No	Asociados a la APLICABILIDAD de las Estrategias y Metodología	Está totalmente en desacuerdo	Está en desacuerdo	Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	Está de acuerdo	Está totalmente de acuerdo
12	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, promueven la interiorización de los Principios de la Calidad, Liderazgo, Participación de personal y Mejora continua. (gráficas 1, 2 y 3)					5
13	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son de fácil aplicación.				4	
14	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son aplicables para otras Organizaciones de carácter público.			3		
15	Las estrategias y acciones propuestas facilitan la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión en la Supersalud.				4	
16	Las estrategias y acciones propuestas son compatibles con el Modelo Integrado de Planeración y Gestión - MIPG; Dimensión Gestión del Talento Humano Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación Dimensión Evaluación de Resultados Dimensión Gestión del conocimiento				4	

COMENTARIOS DEL VALIDADOR	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura organizacional es algo intrínseco a los funcionarios o trabajadores vinculados a los diferentes sectores productivos; bajo esta premisa, esa cultura no debe ser ajena a ninguno de los distintos roles y jerarquías que se puedan tener dentro de una estructura organizacional, con ello, este tipo de metodologías deben ser del arraigo de cada uno de los miembros que participan en ella, el cual, debe ir íntimamente ligado a la persona como esencia, como ser humano, como parte activa de una sociedad; esto para sugerir, que frene a estrategias que se postulan para el cambio organizacional, es indispensable poner en práctica comportamientos éticos y de valores que en efecto aporten positivamente a esa generación de nuevas metodologías; de poco aporte resulta generar diferentes conceptos tendientes al cambio organizacional cuando el trabajador en su ser en su actuar corporativo y social carece de valores culturales y comportamentales, que hacen que cualquier emprendimiento resulte infructuoso frente al desarrollo de cualquier estrategia que se pretenda

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO	
Instrumento de evaluación de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud.	
DATOS DEL VALIDADOR	
Nombre y apellidos completos:	OLGA CLEMENCIA HERNANDEZ MARQUEZ
Profesión:	Profesional en Salud Ocupacional
Cargo:	Profesional Especializado
Antigüedad en la Empresa:	15 años y 8 meses
Posee personal a cargo:	No
Formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso)	Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano (describir la experiencia y el número de años).	10 años
Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión (describir la experiencia y el número de años).	6 años
Fecha de la evaluación:	17/09/2021
Estimado evaluador:	
Agradecemos su colaboración y sus aportes a esta investigación.	
El propósito de este cuestionario es validar el contenido de las "Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud", mediante una evaluación de su CLARIDAD, PERTINENCIA y APLICABILIDAD. Una vez haya leído y revisado las estrategias propuestas y de acuerdo con su conocimiento y experiencia en los temas relacionados con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral, por favor califique los siguientes aspectos, señalando su opción en la escala de 1 a 5 que se presenta.	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la CLARIDAD de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
1	Las estrategias de transformación de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas y las acciones a gestionar, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son claras y comprensibles.				4	
2	El diseño utilizado para la presentación de las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas, que se observa en las diapositivas 16, 17, 18 y 19 de la presentación enviada, es clara y comprensible.					5
3	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, es clara y comprensible.				4	
4	La totalidad de los pasos propuestos en la metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describen en la diapositiva 20 de la presentación enviada, son totalmente entendibles.					5
5	El objetivo de las estrategias de transformación de la cultural organizacional -CO orientada a los Sistemas de gestión -SG- presentadas, es claro y comprensible. 1. Objetivo. Estrategia "Hechos y no palabras" es fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Superintendencia en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma sostenible, sistemática, en alianza con la gestión del conocimiento y que incide en la transformación cultural, preparándolos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y efectividad en los SG, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso. 2. Objetivo. Estrategia "Equipo transformador del cambio de la CO en SG" es robustecer y fomentar en forma sostenida a través del tiempo el cambio de la CO influyendo, guiando, dirigiendo y comprometiendo a actuar a los colaboradores de la Superintendencia de manera motivada y voluntaria, para lograr una organización más eficiente, con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional dinámico y cambiante, encauzando el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales. 3. Objetivo. Estrategia "Nev mejor que ayer y mañana mejor que hoy" es dinamizar la búsqueda constante de mejores prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manejar permanentemente y sostenidamente los recursos con los factores cambiantes del contexto organizacional. Previamente se han de gestionar las acciones para garantizar el conocimiento, monitoreo y control para el control de los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras correspondientes, que contribuirán a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y redundando en la conformidad de los procesos que desarrollamos, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor.				4	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la PERTINENCIA de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
6	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son pertinentes y responden a las necesidades de la Supersalud.				4	
7	Las acciones definidas por cada estrategia propuesta para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se definen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, contribuyen al cumplimiento del objetivo de la estrategia propuesta.					5
8	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, posee los pasos suficientes para lograr el cambio.				4	
9	El ciclo Deming de mejora continua P- Planear; H- Hacer; V- Verificar y A- Actuar, se encuentra enmarcado en la estructura de la metodología propuesta para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describe en la diapositiva 20 de la presentación enviada.				4	
10	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la interiorización de rasgos, comportamientos y valores de la Cultura CLAN tales como: Compromiso, Comunicación, Desarrollo humano, Fidelidad = Lealtad, Participación, Construcción de equipo, Unidad - Cohesión, Ambiente humano de trabajo "amigable" y Empoderamiento.				4	
11	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven el fortalecimiento del cumplimiento de criterios o requisitos de los Sistemas de Gestión tales como: 5. Liderazgo, 5.1 Liderazgo y compromiso, 5.1.2 Enfoque al cliente, 5.2.1 Enfoque al cliente, 6. Planificación (Planear), 7.1.2 Personas (Hacer), 7.2 Competencia (Hacer), 7.3 Toma de Conciencia (Hacer), 7.4 Comunicación (Hacer), 10.3 Mejora Continua (Actuar).				4	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la APLICABILIDAD de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
12	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, promueven la interiorización de los Principios de la Calidad, Liderazgo, Participación de personal y Mejora continua. (gráficas 1, 2 y 3)				4	
13	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son de fácil aplicación.				4	
14	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son aplicables para otras Organizaciones de carácter público.					5
15	Las estrategias y acciones propuestas facilitan la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión en la Supersalud.				4	
16	Las estrategias y acciones propuestas son compatibles con el Modelo Integrado de Planificación y Gestión - MING: Dimensión Gestión del Talento Humano Dimensión Dirección Estratégica y Planeación Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación Dimensión Evaluación de Resultados Dimensión Gestión del conocimiento					5

COMENTARIOS DEL VALIDADOR	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Es necesario establecer una línea de tiempo que permita evidenciar las etapas de la implementación propuesta.
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Que esta propuesta cuente con el aval de la Alta dirección para su implementación, lo que redundará en un cambio significativo de la cultura de la Entidad.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO	
Instrumento de evaluación de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud.	
DATOS DEL VALIDADOR	
Nombres y apellidos completos:	TATIANA MEZA PACHECO
Profesión:	ESPECIALISTA GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
Cargo:	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
Antigüedad en la Empresa:	8 MESES
Posee personal a cargo:	NO
Formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso)	GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
Experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano (describir la experiencia y el número de años).	Jefe de recursos humanos , experiencia 5 años en la ESE HOSPITAL FRAY LUIS DE LEON DE PLATO MAGDALENA.
Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión (describir la experiencia y el número de años).	Coordinadora de Calidad, 3 años, IPS
Fecha de la evaluación:	16 de sep de 2021
Estimado evaluador:	
Agradecemos su colaboración y sus aportes a esta investigación.	
El propósito de este cuestionario es validar el contenido de las " Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud ", mediante una evaluación de su CLARIDAD, PERTINENCIA y APLICABILIDAD. Una vez haya leído y revisado las estrategias propuestas y de acuerdo con su conocimiento y experiencia en los temas relacionados con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral, por favor califique los siguientes aspectos, señalando su opción en la escala de 1 a 5 que se presenta.	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la CLARIDAD de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
1	Las estrategias de transformación de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas y las acciones a gestionar, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son claras y comprensibles.					5
2	El diseño utilizado para la presentación de las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas, que se observa en las diapositivas 16, 17, 18 y 19 de la presentación enviada, es clara y comprensible.					5
3	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, es clara y comprensible.					5
4	La totalidad de los pasos propuestos en la metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describen en la diapositiva 20 de la presentación enviada, son totalmente entendibles.					5
5	El objetivo de las estrategias de transformación de la cultural organizacional -CO orientada a los Sistemas de gestión -SG- presentadas, es claro y comprensible. 1. Objetivo. Estrategia "Hechos y no palabras" es fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Superintendencia en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma sostenible, sistemática, en sintonía con la gestión del conocimiento y que incide en la transformación cultural, preparándolos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y efectividad en los SG, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso. 2. Objetivo. Estrategia "Equipo transformador del cambio de la CO en SG" es robustecer y fomentar en forma sostenida a través del tiempo el cambio de la CO influyendo, guiando, dirigiendo y comprometiendo a actuar a los colaboradores de la Superintendencia de manera motivada y voluntaria, para lograr una organización más eficiente, con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional dinámico y cambiante, encauzando el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales. 3. Objetivo. Estrategia "Hay mejor que ayer y mañana mejor que hoy" es dinamizar la búsqueda constante de mejores prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manejar permanentemente el cambio, alineando los procesos con los factores cambiantes del contexto organizacional. Previamente se han de gestionar las acciones para garantizar el conocimiento, monitorear y garantizar el logro de los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras correspondientes, que contribuirán a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y redundando en la conformidad de los procesos que desarrollamos, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor.					5

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la PERTINENCIA de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
6	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son pertinentes y responden a las necesidades de la Supersalud.					5
7	Las acciones definidas por cada estrategia propuesta para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se definen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, contribuyen al cumplimiento del objetivo de la estrategia propuesta.					5
8	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, posee los pasos suficientes para lograr el cambio.					5
9	El ciclo Deming de mejora continua (Planear; Hacer; Verificar y Actuar, se encuentra enmarcado en la estructura de la metodología propuesta para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describe en la diapositiva 20 de la presentación enviada.					5
10	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la Interiorización de rasgos, comportamientos y valores de la Cultura CLAN tales como: Compromiso, Comunicación, Desarrollo humano, Fidelidad = Lealtad, Participación, Construcción de equipo, Unidad - Cohesión, Ambiente humano de trabajo "amigable" y Empoderamiento.					5
11	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven el fortalecimiento del cumplimiento de criterios o requisitos de los Sistemas de Gestión tales como: 5. Liderazgo, 5.1 Liderazgo y compromiso, 5.1.2 Enfoque al cliente, 5.2.1 Enfoque al cliente, 6. Planificación (Planear), 7.1.2 Personas (Hacer), 7.2 Competencia (Hacer), 7.3 Toma de Conciencia (Hacer), 7.4 Comunicación (Hacer), 10.3 Mejora Continua (Actuar).					5

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la APLICABILIDAD de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
12	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, promueven la Interiorización de los Principios de la Calidad, Liderazgo, Participación de personal y Mejora continua. (gráficas 1, 2 y 3)					5
13	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son de fácil aplicación.					5
14	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son aplicables para otras Organizaciones de carácter público.					5
15	Las estrategias y acciones propuestas facilitan la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión en la Supersalud.					5
16	Las estrategias y acciones propuestas son compatibles con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MING: Dimensión Gestión del Talento Humano Dimensión Dirección Estratégico y Planeación Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación Dimensión Evaluación de Resultados Dimensión Gestión del conocimiento					5

COMENTARIOS DEL VALIDADOR	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Disponer de herramientas modernas de comunicación.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO	
Instrumento de evaluación de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud	
DATOS DEL VALIDADOR	
Nombres y apellidos completos:	Martha Amelia Franco Martinez
Profesión:	PSICÓLOGA-ABOGADA
Cargo:	PROFESIONAL
Antigüedad en la Empresa:	20 años
Posee personal a cargo:	NO
Formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso)	Diplomado de gestión de calidad
Experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano (describir la experiencia y el número de años).	12 años
Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión (describir la experiencia y el número de años).	no
Fecha de la evaluación:	16/09/2021
Estimado evaluador:	
Agradecemos su colaboración y sus aportes a esta investigación.	
El propósito de este cuestionario es validar el contenido de las "Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud", mediante una evaluación de su CLARIDAD, PERTINENCIA y APLICABILIDAD.	
Una vez haya leído y revisado las estrategias propuestas y de acuerdo con su conocimiento y experiencia en los temas relacionados con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral, por favor califique los siguientes aspectos, señalando su opción en la escala de 1 a 5 que se presenta.	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la CLARIDAD de las Estrategias y de la Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
1	Las estrategias de transformación de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas y las acciones a gestionar, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son claras y comprensibles.					5
2	El diseño utilizado para la presentación de las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas, que se observa en las diapositivas 16, 17, 18 y 19 de la presentación enviada, es clara y comprensible.					5
3	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, es clara y comprensible.					5
4	La totalidad de los pasos propuestos en la metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describen en la diapositiva 20 de la presentación enviada, son totalmente entendibles.					5
5	El objetivo de las estrategias de transformación de la cultural organizacional -CO orientada a los Sistemas de gestión -SG- presentadas, es claro y comprensible. 1. Objetivo. Estrategia "Hechos y no palabras" es fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Superintendencia en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma asertiva, sistemática, en alianza con la gestión del conocimiento y que incida en la transformación cultural, preparándolos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y efectividad en los SG, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso. 2. Objetivo. Estrategia "Equipo transformador del cambio de la CO en SG" es robustecer y fomentar en forma sostenida a través del tiempo el cambio de la CO influyendo, guiando, dirigiendo y comprometiendo a actuar a los colaboradores de la Superintendencia de manera motivada y voluntaria, para lograr una organización más eficiente, con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional dinámico y cambiante, encausando el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales. 3. Objetivo. Estrategia "Hay mejor que ayer y mañana mejor que hoy" es dinamizar la búsqueda constante de mejores prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manera permanente en el tiempo, alineados con los factores ambientales del contexto organizacional. Previamente se han de gestionar las acciones para garantizar el conocimiento, monitorear y analizar los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras correspondientes, que contribuirán a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y redundando en la conformidad de los procesos que desarrollamos, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor.					5

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la PERTINENCIA las Estrategias y de la Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
6	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son pertinentes y responden a las necesidades de la Supersalud.					5
7	Las acciones definidas por cada estrategia propuesta para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se definen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, contribuyen al cumplimiento del objetivo de la estrategia propuesta.					5
8	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, posee los pasos suficientes para lograr el cambio.					5
9	El ciclo Deming de mejora continua P- Planear; H- Hacer; V- Verificar; A- Actuar, se encuentra enmarcado en la estructura de la metodología propuesta para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describe en la diapositiva 20 de la presentación enviada.					5
10	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la interiorización de rasgos, comportamientos y valores de la Cultura CLAN tales como: Compromiso, Comunicación, Desarrollo humano, Fidelidad - Lealtad, Participación, Construcción de equipo, Unidad - Cohesión, Ambiente humano de trabajo "amigable" y Empoderamiento.					5
11	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven el fortalecimiento del cumplimiento de criterios o requisitos de los Sistemas de Gestión tales como: 5. Liderazgo, 5.1 Liderazgo y compromiso, 5.1.2 Enfoque al cliente, 5.2.1 Enfoque al cliente, 6. Planificación (Planear), 7.1.2 Personas (Hacer), 7.2 Competencia (Hacer), 7.3 Toma de Conciencia (Hacer), 7.4 Comunicación (Hacer), 10.3 Mejora Continua (Actuar).					5

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la APLICABILIDAD las Estrategias y de la Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
12	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la interiorización de los Principios de la Calidad, Liderazgo, Participación de personal y Mejora continua. (gráficas 1, 2 y 3)					5
13	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son de fácil aplicación.					5
14	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son aplicables para otras Organizaciones de carácter público.					5
15	Las estrategias y acciones propuestas facilitan la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión en la Supersalud.					5
16	Las estrategias y acciones propuestas son compatibles con el Modelo Integrado de Planificación y Gestión - MIPG: Dimensión Gestión del Talento Humano Dimensión Dirección Estratégico y Planeación Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación Dimensión Evaluación de Resultados Dimensión Gestión del conocimiento					5

COMENTARIOS DEL VALIDADOR	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Se requiere continuidad en la puesta en marcha del proyecto y la medición real de lo que suceda
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Que sean dinámicas y ejercicios fáciles para el receptor

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO	
Instrumento de evaluación de las Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud	
DATOS DEL VALIDADOR	
Nombres y apellidos completos:	ALBA LUCIA RESTREPO ARANZALES
Profesión:	Economista
Cargo:	Profesional Especializada
Antigüedad en la Empresa:	9 años
Posee personal a cargo:	No
Formación académica relacionada con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral (Especialización, Maestría, Diplomado, Curso)	Especialización en Gerencia del Talento Humano
Experiencia profesional relacionada con administración del Talento humano (describir la experiencia y el número de años).	Directora Administrativa de la Secretaría Departamental de Educación del Quindío-10 años
Experiencia profesional relacionada con Sistemas de Gestión (describir la experiencia y el número de años).	Profesional Especializada de la Oficina de Planeación de la Supersalud-9 años
Fecha de la evaluación:	16/09/2021
Estimado evaluador:	
Agradecemos su colaboración y sus aportes a esta investigación.	
El propósito de este cuestionario es validar el contenido de las "Estrategias para fortalecer la cultura organizacional, orientada a la implementación eficaz de los sistemas de Gestión en la Supersalud", mediante una evaluación de su CLARIDAD, PERTINENCIA y APLICABILIDAD. Una vez haya leído y revisado las estrategias propuestas y de acuerdo con su conocimiento y experiencia en los temas relacionados con Gerencia del Talento o Recurso Humano, Sistemas de Gestión, Calidad y Gestión Integral, por favor califique los siguientes aspectos, señalando su opción en la escala de 1 a 5 que se presenta.	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la CLARIDAD de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
1	Las estrategias de transformación de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas y las acciones a gestionar, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son claras y comprensibles.				4	
2	El diseño utilizado para la presentación de las estrategias de transformación de la cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión propuestas, que se observa en las diapositivas 16, 17, 18 y 19 de la presentación enviada, es clara y comprensible.				4	
3	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, es clara y comprensible.					5
4	La totalidad de los pasos propuestos en la metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describen en la diapositiva 20 de la presentación enviada, son totalmente entendibles.					5
5	El objetivo de las estrategias de transformación de la cultural organizacional -CO orientada a los Sistemas de gestión -SG- presentadas, es claro y comprensible. 1. Objetivo. Estrategia "Hechos y no palabras" es fortalecer las competencias y habilidades personales y laborales de todos los colaboradores de la Superintendencia en el liderazgo estratégico, funcional y operativo en forma asertiva, sistemática, en sintonía con la gestión del conocimiento y que incide en la transformación cultural, preparándolos para proponer cambios, acciones y resultados, esto con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, eficiencia y efectividad en los SG, desarrollando la toma de conciencia y el sentido de compromiso. 2. Objetivo. Estrategia "Equipo transformador del cambio de la CO en SG" es robustecer y fomentar en forma sostenida a través del tiempo el cambio de la CO influyendo, guiando, dirigiendo y comprometiendo a actuar a los colaboradores de la Supersalud de manera motivada y voluntaria, para lograr una organización más eficiente, con capacidad para responder y adaptarse rápidamente en un contexto organizacional dinámico y cambiante, encauzando el cambio en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes niveles organizacionales. 3. Objetivo. Estrategia "Hay mejor que ayer y mañana mejor que hoy" es dinamizar la búsqueda constante de mejores prácticas para lograr la eficiencia y efectividad de los procesos que se realizan de manejar permanentemente y sostenidamente el tiempo, ante los cambios con los factores cambiantes del contexto organizacional. Previamente se han de gestionar las acciones para garantizar el conocimiento; monitorear y analizar los procesos con el fin de poder recomendar las mejoras correspondientes, que contribuirán a la toma de decisiones estratégicas basadas en información objetiva y redundando en la conformidad de los procesos que desarrollamos, identificando y eliminando las actividades que no agregan valor.				4	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la PERTINENCIA de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
6	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se muestran en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, son pertinentes y responden a las necesidades de la Supersalud.					5
7	Las acciones definidas por cada estrategia propuesta para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se definen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, contribuyen al cumplimiento del objetivo de la estrategia propuesta.				4	
8	La metodología presentada para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se expone en la diapositiva 20 de la presentación enviada, posee los pasos suficientes para lograr el cambio.					5
9	El ciclo Deming de mejora continua P- Planear; H- Hacer; V- Verificar y A- Actuar, se encuentra enmarcado en la estructura de la metodología propuesta para el cambio de la cultural organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se describe en la diapositiva 20 de la presentación enviada.					5
10	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven la interiorización de rasgos, comportamientos y valores de la Cultura CLAN tales como: Compromiso, Comunicación, Desarrollo humano, Fidelidad = Lealtad, Participación, Construcción de equipo, Unidad - Cohesión, Ambiente humano de trabajo "amigable" y Empoderamiento.				4	
11	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, que se exponen en las diapositivas 17, 18 y 19 de la presentación enviada, promueven el fortalecimiento del cumplimiento de criterios o requisitos de los Sistemas de Gestión tales como: 5. Liderazgo, 5.1 Liderazgo y compromiso, 5.1.2 Enfoque al cliente, 5.2.1 Enfoque al cliente, 6. Planificación (Planear), 7.1.2 Personas (Hacer), 7.2 Competencia (Hacer), 7.3 Toma de Conciencia (Hacer), 7.4 Comunicación (Hacer), 10.3 Mejora Continua (Actuar).				4	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
No	Asociados a la APLICABILIDAD de las Estrategias y Metodología	1 Está totalmente en desacuerdo	2 Está en desacuerdo	3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	4 Está de acuerdo	5 Está totalmente de acuerdo
12	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión, promueven la interiorización de los Principios de la Calidad, Liderazgo, Participación de personal y Mejora continua. (gráficas 1, 2 y 3)				4	
13	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son de fácil aplicación.					5
14	Las estrategias y acciones propuestas para la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión son aplicables para otras Organizaciones de carácter público.					5
15	Las estrategias y acciones propuestas facilitan la transformación de la Cultura organizacional orientada a los Sistemas de gestión en la Supersalud.					5
16	Las estrategias y acciones propuestas son compatibles con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MiG: Dimensión Gestión del Talento Humano Dimensión Dirección Estratégica y Planeación Dimensión Gestión de la Información y la Comunicación Dimensión Evaluación de Resultados Dimensión Gestión del conocimiento					5

COMENTARIOS DEL VALIDADOR	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Generar cambio en la cultura organizacional de la Supersalud, es un tema que requiere acciones muy fuertes y de mediano plazo; se debe trabajar intensamente en la construcción y fortalecimiento del equipo líder del tema y una vez totalmente comprometido y con interiorización de su importancia al 100% y de la perseverancia con que se debe abordar, empezar el trabajo a nivel institucional.
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Fortalecer el equipo líder antes de empezar con trabajo colectivo

10. Referencias

- Acosta R., D. & Caro V., A. (2013). Una metodología lúdica para facilitar la implementación sistemas de gestión de calidad. Universidad tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería industrial.
- Aguirre Romero J. M. (2004). Nuevas fronteras y escenarios culturales en la Sociedad de la Información. *Espéculo: Revista de Estudios Literarios*, (18). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273687>
- Alvarado, O. & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 259-283. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182011>
- Andino, M. (1999). La implementación de las Normas ISO 9000 y sus efectos positivos en el Departamento de Control de Calidad. Experiencia de famosa en El Salvador, Centroamérica. *Revista Ciencia y Tecnología*, 2(3). <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/17940>.
- Arias-González, M. (2014). Integración de los Sistemas de Gestión de Calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud del trabajo. *Ciencias Holguín*, XX(2), 1-11. <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/829/882>
- Barahona Pico, J. A., & Rodríguez A.D. (2015). La cultura organizacional, un camino para humanizar la implementación del sistema de gestión de calidad–ISO 9001:2008. *Signos - Investigación en sistemas de gestión*, 7(2). <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/3516>
- Benavides Reina, M. R. & Pedraza-Najar, X. L. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura. *Signos - Investigación en sistemas de gestión*, 10(2). <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/4685>
- Bobadilla Yzaguirre M., Callata Nosiglia C. & Caro Rojas, A. (2015). Engament laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa. Universidad del Pacífico. (Tesis de Maestría) Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1027?show=full>
- Caicedo L. S. & Caldas G. M. (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma–ISO 9000. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1(20). <https://doi.org/10.15446/innovar>

- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (The Jossey-bass Business & Management Series) Wiley.
- Cardona B, R. (2009). *Integración de sistemas de gestión: calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/integracion-sistemas-gestion-calidad-ambiental-seguridad-salud-trabajo/>
- Cardona B. R. (2009). *Integración de sistemas de gestión: calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo*. Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/integracion-sistemas-gestion-calidad-ambiental-seguridad-salud-trabajo/>.
- Casallas Reyes, P. & Gaona Páez, J. M. (2013). La cultura organizacional, factor crítico de éxito en procesos de gestión de la calidad y de acreditación institucional. *Signos - Investigación en sistemas de gestión*, 5(1). <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/1939>
- Casas Henao, A. P. & Roca Martínez, J. J. (2016). Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano. *Signos - Investigación en sistemas de gestión*, 8(2). <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/3796>
- Castro M., A. & Ochoa V., I. (2019). *Estrategias para el fortalecimiento de los elementos de la cultura organizacional*. Universidad Santo Tomás. Convenio de cooperación académica USTA – Icontec. Facultad de ingeniería mecánica. Maestría en calidad y gestión integral. Bogotá.
- Chuc Canul, F. (2017). *Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional Dirección de Control Escolar del IC* Email: fernando.chuc@outlook.com. IC INVESTIG@CCION, número 12, mayo - noviembre 2017.
- Cortés Quiroga, L. J. (2016). La gestión del conocimiento y la sostenibilidad de la acreditación del Hospital Pablo VI Bosa de Bogotá. *Signos - Investigación en sistemas de gestión*, 8(1). <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/3791>
- Cuadros Domínguez, J. & Téllez Gaytán, J. C. (2019). Sistema único integrado de gestión: calidad, ambiente, Seguridad y salud. *Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 10(14), 121-156. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1483>
- Díaz P., J. & Duque C., J. (2017). Análisis y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior de la Ciudad de Cali. *Revista de Economía & Administración*, Vol. 14 No. 2. Julio – Diciembre.

- Decreto 4110 de 2004. *Por el cual se reglamenta la ley 872 de 2003 y se adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública*. 13 de diciembre de 2004. Diario Oficial 45.761. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=15423>.
- Deming, W. E. & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). *Modelo integrado de planeación y gestión versión 2. Documento conceptual y orientaciones generales*. Departamento Administrativo de la Función Pública - Dirección de gestión y desempeño institucional.
- Enciso Forero, E. (2004). Identificación y desarrollo de competencias estratégicas en la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad: normas ISO 9000. *Acta Colombiana de Psicología* 11(04), 63-80. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/17940/1/480-1392-1-SM.pdf>
- Etkin, J. (2000). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a los imprevistos y lo impensado*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Etkin, J. y Schvarstein, (2000). *Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio*. (5ª Ed.). Paidós.
- Fernández, L. G. (2016). Normativa y política interna de gestión ambiental de la organización. MF1971. Editorial Tutor Formación. C/ San Millán, 7, bajo 10. 26004 Logroño (La Rioja). Edición: enero 2016. ISBN: 978-84-16482-14-6.
- García, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), p.129. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67922583009>
- Gimenez, C., Macrini, C. & Miyaji, R. (2013). Calidad e innovación. Una visión estratégica empresarial. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, (11). http://www.revistaic.org/articulos/num11/articulo5_esp.pdf.
- González, A., & Fernández, E. M. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas*, 4(3), p.104. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26040307&idp=1&cid=1952012>.
- González B., J. A. (2016). Metodología para fortalecer la participación del personal en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en una empresa del sector aeronáutico. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 8(1), 67. Recuperado de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/3789/3734>
- González G. A. (2006). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde*, 4(3), 99-114. <https://www.redalyc.org/pdf/260/26040307.pdf>.

González Osorio, M. L. (2015). *Diseño de un modelo de gestión integrado, aplicado a los laboratorios de la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira*. [Tesis de especialización Facultad de Ingeniería y administración Escuela de Posgrados Palmira]. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/53809>.

<https://hectorrobles.es/10-estrategias-eficaces-para-la-transformacion-cultural-de-tu-empresa/>

Herrera, C. E. (2016). *Estrategias lúdicas para la socialización del sistema de gestión integral*. [Tesis especialización gerencia de la calidad facultad de ingeniería]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14871/HerreraCuencaElsyPatricia2016.pdf;sequence=1>.

Herrera, C. E. (2016). *Estrategias lúdicas para la socialización del sistema de gestión integral*. (Especialización) Gerencia de la calidad. Universidad Militar Nueva Granada.

Jurán M. (1990). *Jurán y el liderazgo para la Calidad*. Madrid: Díaz de Santos.

La Imaginadora (2016). *5 razones para aprender jugando*. La Imaginadora. <http://www.laimaginadora.com/blog/5-razones-para-aprender-jugando/>.

Ley 872 de 2003. *Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios*. 2 de enero de 2004. Diario Oficial No. 45.418. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0872_2003.html

Londoño V., K.S. (2013). *Estrategias de sensibilización que promuevan una cultura organizacional de calidad*. Universidad Militar Nueva Granada.

Manchado Garabito, R., Tamames Gómez, S., López González, M., Mohedano Macías, L., D'Agostino, M., & Veiga de Cabo, J. (2009). *Revisión Sistemática Exploratoria. Medicina y Seguridad del Trabajo*, 55(216), 14. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2009000300002

Martínez C. L. E., Escobar R. L. A. (2012). *La gestión del conocimiento como promotora de la cultura organizacional en la Secretaría Distrital de Integración Social*.

Martínez R. E., Robles A. C. (2009). *Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (des) Valle de México*. Gestión y estrategia No. 36, julio / diciembre.

Mejía, V. A., Palacios, Ch. C. & Muriel, M. D. (2016). *Metodología para la implementación de una cultura organizacional de sistemas de gestión integrados en empresas de prestación de servicios*. *Revista Ingeniería Industrial UPB*, 04(04), 109-119. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/1908>.

- Mejía, V. A., Palacios, Ch. C., Muriel, M. D. (2016). Metodología para la implementación de una cultura organizacional de sistemas de gestión integrados en empresas de prestación de servicios. *Revista ingeniería industrial UPB* / vol. 04 / no. 04 / pp. 109-119 enero-diciembre / 2016 / issn: 2346-2299 / 2357-6839 (en línea) / medellín- colombia.
- Méndez Álvarez, C.E. (2006) Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario y Limusa Noriega Editores.P 16.
- Miquilena, D; Paz, A. (2008). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/475/1170>.
- Nonaka, I, Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge- Creating Company- How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Bogotá: Libros y Compañía. Oxford University.
- Orjuela R., C., Ramos D., R. D. P., & Torres C., G. M. (2015). Propuesta metodológica para incorporar la creación del conocimiento a los sistemas de gestión en las entidades del Estado del nivel nacional. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 7(2), p.45. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2015.0002.03>
- Peach, R. (1999). *Manual: de ISO 9000*. Tercera edición. Mc. Graw Hill. México.
- Pedraza Á. L. & Obispo S. K. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein.
- Pedraza-Álvarez L. Obispo-Salazar K. Vásquez-González L. Gómez-Gómez. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América* ISSN: 1909-941X Vol. 9 No. 17 enero – junio.
- Peralta, D.C. & Guataquí S. (2017). *Metodología de integración del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema de gestión de calidad en las entidades públicas colombianas del orden nacional*. [Tesis de Maestría Calidad y Gestión Integral]. Convenio USTA-Icontec. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/12069?show=full>.
- Pérez J., J., & Pedraza-Nájar, X. L. (2019). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. *Signos*, 11(1).
- Portafolio (25 de abril de 2016). *Jugar, herramienta para aprender en las organizaciones*. Portafolio. <http://www.portafolio.co/tendencias/jugar-herramienta-aprender-organizaciones46480>.
- Restrepo S., J. (2020). Prácticas organizacionales complementarias al modelo de Cameron y Quinn que facilitan el cambio de la cultura organizacional en una empresa de asesoría financiera latinoamericana. Universidad Nacional de Colombia.Facultad de ingeniería y Administración. Palmira, Colombia.

- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Robles A. C. (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. Nova Scientia.
- Rodríguez A. D., Barahona P., Y. A. (2015). Propuesta metodológica para el mejoramiento de la cultura organizacional en la implementación del SGC ISO 9001:2008.
- Rodríguez R., L. A., Lombana M., A. C.. (2015). Herramienta coaching como factor motivacional en la implementación de la NTC ISO 9001:2008 en el área de biblioteca de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS)* Revista Signos Vol. 7, Núm. 2.
- Rodríguez, A.; Mujica, M. (2011). Influencia de la metodología de implantación de los sistemas de calidad en la cultura de la PyMEs. Maestría Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo. Venezuela.
- Sabogal, A. F., Pedraza, L. Y. & Rodríguez, R. Y. (2015). La toma de conciencia del personal frente al sistema de gestión de la calidad en tres organizaciones del sector público colombiano. Convenio USTA-Icontec. *Signos* 7(1), 63-78. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/3508>.
- Salcedo, I., Romero, J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 11, núm. 33, enero-marzo, 2006, pp. 83-104. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Sanabria E., F. R. Vergara A., M., Santacruz M., M. & Lucin B., J. M. (2019). Influencia de la cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad: Estado del arte. Revista Ciencia digital Conocimiento Global. ISSN: 2602-8085. Vol. 3, N°1, p. 239-256, enero – marzo.
- Sánchez J. C. Tejero B., Yurrebaso A. (2006). Cultura organizacional desentrañando vericuetos. AIBR Revista de antropología iberoamericana.
- Saray R., Martha P., Díaz M., R. A. (2016). Sensibilización para implementar sistemas de gestión en instituciones de educación superior.
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.
- Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA Jossey Bass. Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*. 9(17). <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462>.
- Serna, H. (2008). Gerencia, Estratégica, Planificación y Gestión: Teoría y Metodología. 3R Editores. Colombia.

- Soemaryani, I., & Rakhmadini, D. (2013). Work Life Balance and Organizational Culture in Creating Engagement and Performance. *International Journal of Innovations in Business*, 2(4), pp. 327-349.
- Soracipa P. N. (2009). Definición de estrategias de transformación de la cultura organizacional en función de un sistema de gestión de calidad. *Signos* 1(1). 139-151. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/883>.
- Toca, C.E. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Redalyc*, pp. 119-125.
- Ulloa E., N.. Cultura organizacional ¿un paradigma social? (2019). *Revista Comhumanitas*.
- Vargas R., A., Rodríguez B., F. (2011). Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. *Revista Signos/ ISSN: 2145-1389 / Vol. 3 / No. 1 / 2011 / pp. 71-91*. Artículo de Investigación. Trabajo de grado para optar al título de magíster en Calidad y Gestión Integral.
- Vesga, J. J. (2013). “Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior”. *Revista Científica Guillermo de Ockham*. Vol. 11, No. 2. Julio - diciembre de 2013 - ISSN: 1794-192X - pp. 89-100.