

# GESTIÓN HUMANA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR SALUD EN BOGOTÁ 2016-2017

## HUMAN MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE HEALTH SECTOR IN BOGOTÁ 2016-2017

Angélica Paola Castillo García\*  
Paula Alejandra Ramírez Marín\*\*  
Gustavo Sandoval Betancour\*\*\*

Recibido: 15 de agosto de 2017

Aceptado: 4 de octubre de 2017

### Resumen

En los últimos años Bogotá ha tenido un aumento significativo de su población, por ello se han creado diversas entidades prestadoras de servicios de salud para satisfacer la demanda de servicios del Sistema Nacional de Salud (SNS); sin embargo, la falta de organización, la corrupción administrativa y la gerencia inadecuada, principalmente, generan diferentes problemas para la prestación del servicio. Este artículo se orienta al estudio de la cultura organizacional y gestión humana del sector de la salud en Bogotá, por medio de un análisis cuantitativo y cualitativo realizado a través de encuestas virtuales a la población de la ciudad. Este estudio pudo determinar que las falencias prestadas son responsabilidad de las EPS y no de la cultura organizacional o la gestión humana de las diferentes instituciones; igualmente, se estableció que la calidad de servicio prestado por los trabajadores de estas instituciones no es la causante de los problemas actuales del sector de la salud en Bogotá.

**Palabras clave:** Bogotá, cultura organizacional, gestión humana, sistema de salud.

### Abstract

In the last years Bogota has had a great increase in his population, and because of it there have been created diverse entities of services of health to satisfy the demand of services of the National System of Health (SNS), but for motives of lack of organization, corruption in the administration and for an inadequate management principally, we could have demonstrated that they present

---

\* Ingeniera de Petróleos y estudiante de la Especialización de Gerencia de Empresas. Línea de investigación Economía Social y Distribución del Ingreso de la Riqueza, grupo de investigación Nueva Generación, Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia. [angy9309@hotmail.com](mailto:angy9309@hotmail.com)

\*\* Estudiante de Economía. Línea de investigación Economía Social y Distribución del Ingreso de la Riqueza, grupo de investigación Nueva Generación, Fundación Universidad de América. [paularam22@gmail.com](mailto:paularam22@gmail.com)

\*\*\* Economista, profesor investigador. Línea de investigación Economía Social y Distribución del Ingreso de la Riqueza, grupo de investigación Nueva Generación, Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia. [gustavo.sandoval@investigadores.uamerica.edu.co](mailto:gustavo.sandoval@investigadores.uamerica.edu.co)

different problems for the service. By everything previous the article is orientated to the study of the culture organizational and human management that is had in the sector of the health in Bogota; by means of a quantitative and qualitative analysis realized across virtual surveys to the population of the city, be it could determine that the given failings are on the part of the EPS and not of the culture organizational or the management humanizes of different institution, meeting on it the result waited of that the quality of service given by each of the workers of these institutions is not the causer of the current problems of the Sector of the Health in Bogota

**Keywords:** Bogota, organizational culture, human management, health system.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años Bogotá ha tenido un aumento significativo de la población, lo que ha promovido el establecimiento de diversas entidades prestadoras de servicios de salud para satisfacer la demanda del Sistema Nacional de Salud. Este sistema fue creado por la Ley 100 de 1993 y es regulado por el Ministerio de Salud y Protección Social y el Ministerio del Trabajo.

Para la prestación de servicios, el Sistema Nacional de Salud se soporta en las Entidades Prestadoras de Servicios de Salud (EPS), que a su vez contratan la prestación de servicios con entidades privadas. La desorganización, la corrupción administrativa y la gerencia inadecuada han generado diferentes problemas para la prestación del servicio, como falta de especialistas, agenda de citas copada, inventario de medicamentos insuficiente, problemas en el área de gestión humana en cuanto a la contratación, áreas insuficientes para atención de pacientes, entre otros.

El Sistema Nacional de Salud de Bogotá está organizado sobre la base de las Entidades Prestadoras de Servicios de Salud (EPS), las que a su vez se asocian con establecimientos prestadores de servicios de salud privados. Aunque el esquema organizacional no es inadecuado, el servicio de salud en general afronta innumerables quejas debido a la insuficiencia en la prestación del servicio de las EPS y las entidades particulares adscritas. En síntesis, la insatisfacción con la prestación del servicio se ha generalizado y agudizado cada vez más respecto al sistema en general.

Este artículo aplica un estudio de medición cuantitativa y cualitativa de la gestión humana y la cultura organizacional en el Sistema Nacional de Salud (SNS) de Bogotá, debido a que en la actualidad no se conoce la magnitud y la gravedad de las causas de insatisfacción con el servicio que presta este sistema.

Una vez se identifican las causas, se hacen propuestas referentes a un modelo de gestión humana y cultura organizacional con el que se proponen estrategias de formación del personal adscrito al sector de la salud, incluyendo los directivos de las instituciones.

Nuestro objetivo de investigación es identificar las fallas de la cultura organizacional y gestión humana de las EPS, los hospitales, clínicas y consultorios en la ciudad de Bogotá (públicos y privados), por medio de un estudio cualitativo y cuantitativo que se basa en una encuesta a usuarios de estas instituciones.

## MÉTODO

Las investigaciones en Colombia sobre el tema de cultura organizacional evidencian que la modernización de los medios de comunicación implicó la renovación de esta área, por lo que se entiende que la tecnología es una de las variables que más ha intervenido en este cambio (Méndez, 2005).

En Bogotá no existen suficientes investigaciones de este tema. En México, por el contrario, hay varios estudios sobre la cultura organizacional de los hospitales; según estas investigaciones, tener una buena cultura organizacional es directamente proporcional al bienestar de los trabajadores y los usuarios en general.

El estudio de la gestión humana nos permite entender el comportamiento y las habilidades del individuo o personal de las organizaciones. Desde inicios del siglo XX, las ciencias sociales y la administración han tejido una relación “influenciada por la racionalidad técnico-económica, que trata de dar respuestas a los problemas de la productividad, la rentabilidad, la optimización y el control, es decir, el problema de la eficacia” (Pérez y Lopera, 2014). Los problemas de la prestación del servicio de salud se pueden solucionar a través del estudio de la gestión humana, en la medida en que se evidencia la interacción del individuo con la organización. A través de la verbalización se puede proporcionar un ambiente adecuado de trabajo, así como generar mecanismos necesarios para que exista una productividad ideal.

Dentro del sector salud, la gestión humana sirve para evaluar correctamente el talento de las personas al momento de la contratación. En Brasil, un grupo de investigadores creó un sistema en el que se propone un enfoque de la gestión humana fundamentado en el método analítico, que consiste en escuchar, analizar e intervenir promoviendo espacios de conversación basados en la verbalización. La etapa de verbalización implica que el hombre es un actor activo que escucha, reflexiona y es capaz de tomar decisiones grupales, lo que tiene efectos directos en la socialización, es decir, cada sujeto participa de manera activa en espacios grupales. Finalmente, la “responsabilización” es la etapa en la que el sujeto asume compromiso con el mismo y con el grupo, generando espacios de conversación y diálogo con el propósito de contribuir a la solución de conflictos, lo que mejora el desempeño individual y grupal. Estas etapas promueven el desarrollo humano y organizacional, la calidad de vida en el trabajo y la ética laboral.

El desarrollo de esta investigación se basó en la implementación de un estudio de cultura organizacional y gestión humana sustentado en encuestas (con preguntas respecto a variables cuantitativas y cualitativas) a pacientes o usuarios del sistema de salud de Bogotá, en el que se determinó las falencias del sistema en general en cuanto a la calidad y la eficiencia del servicio.

La muestra se realizó a usuarios, elegidos aleatoriamente, de los diferentes hospitales, clínicas y consultorios. El diseño del cuestionario aplicado se hizo a través de una plataforma digital llamada e-encuesta.com; posteriormente, se analizaron las respuestas acerca de la estrategia utilizada por el hospital, la estructura organizacional del hospital, trabajo en grupo dentro del hospital (cómo es el comportamiento al momento de interactuar, escuchar, analizar o intervenir), tipo de liderazgo de los gerentes o directivos de cada área, el ambiente de trabajo (jurídico, económico, tecnológico, entre otros), concepción de los perfiles de conocimiento y habilidades de cada uno de los trabajadores.

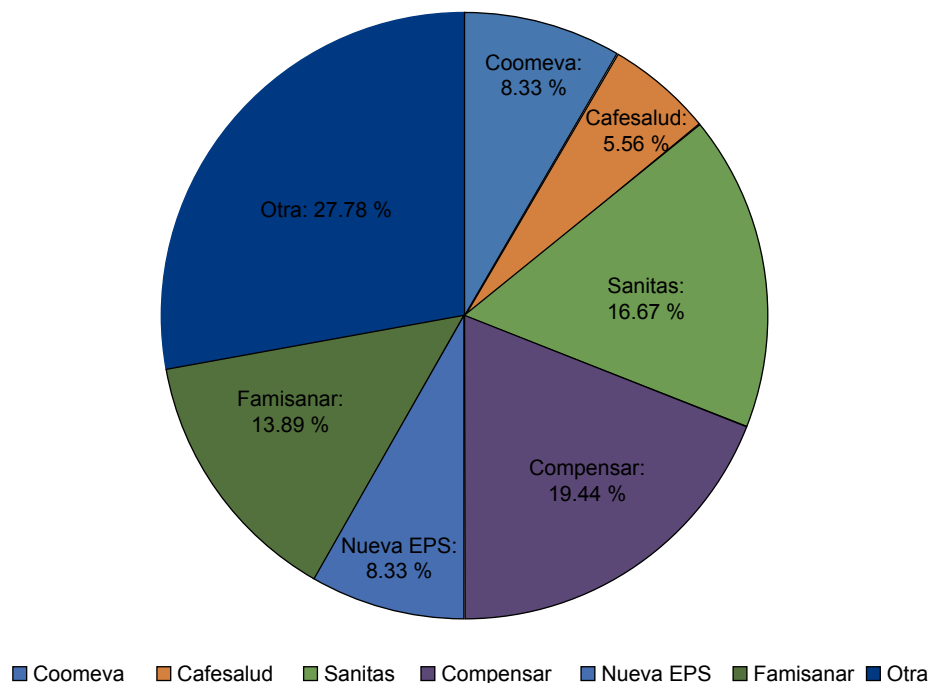
Por último, se tabularon las respuestas y se realizó un análisis general de los resultados encontrados respecto a la cultura organizacional y gestión humana; con estos resultados se identificaron las fallas y el tipo de atención que es prestado a los usuarios de diferentes EPS y de los diferentes hospitales y clínicas que ofrecen estos servicios de salud a los usuarios de Bogotá.

## RESULTADOS

Hasta la fecha se han obtenido resultados de 39 encuestas (32 completas y 7 parciales). Las preguntas, previamente codificadas, son de opción múltiple y tienen una respuesta complementaria abierta para información adicional.

Del análisis de los resultados parciales se deducen las siguientes conclusiones:

Los usuarios encuestados están afiliados a diferentes EPS: el 19.4 % está afiliado a Compensar; el 16.7 %, a Sanitas; 8.3 %, a Coomeva; 8.3 %, a Nueva EPS, y el 5.6 %, Cafesalud.



**Figura 1.** Afiliación de usuarios en Bogotá por EPS.

Teniendo en cuenta que en Bogotá hay distintos planes de salud, se investigó la cobertura de los planes diferentes al básico de las EPS, con los siguientes resultados: el 85.7 % de los encuestados cuenta solo con el sistema de EPS y el 14.3 % tiene un sistema adicional de salud: medicina prepagada (11.4 %) y plan complementario (2.9 %).

El 28.8 % de los establecimientos médicos (clínica, hospital o consultorio) que los encuestados frecuentan es de índole público y el 72.2 % es privado. Solo el 47.22 % respondieron a qué entidad estaban afiliados.

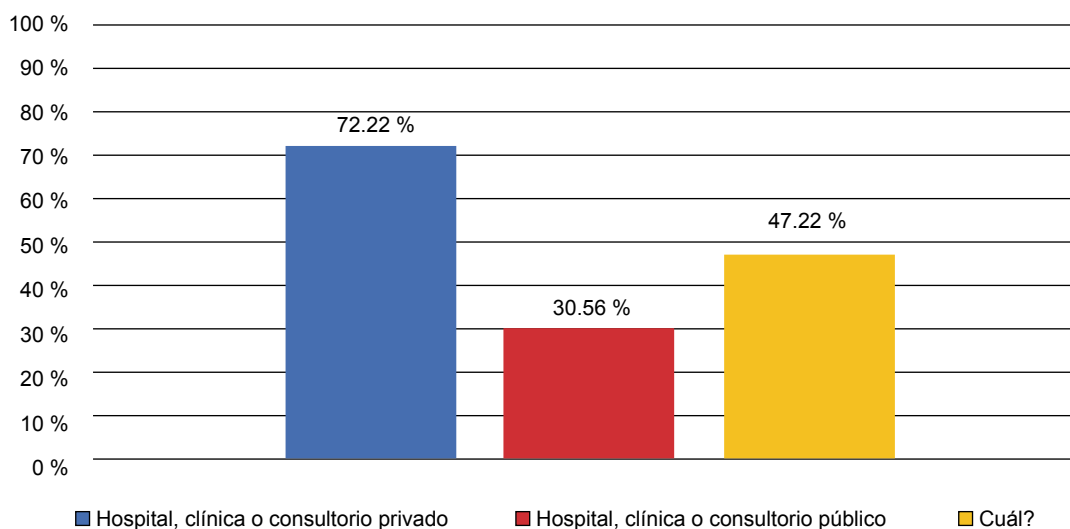
Al analizar las variables de cultura organizacional y gestión humana, obtuvimos que no todas las personas han utilizado los servicios de hospitales, clínica o consultorios.

En cuanto a la calificación que se asignó a los empleados de las instituciones de salud, los resultados indican que la mayoría de la gente está satisfecha con este personal, sin importar cuál sea la institución en la que sean atendidos.

La encuesta midió la satisfacción con el servicio de 1 (insatisfecho) a 5 (muy satisfecho):

Exámenes médicos en consultorio (médico general, médico especialista, odontología en consultorio): 5

- Exámenes médicos en hospitales: 4
- Odontología, hospital, terapias, urgencia y cirugías: 3
- Hospitalizaciones: 3 y 4



**Figura 2.** Carácter público o privado de entidades de salud utilizadas por usuarios de servicios de salud en Bogotá.

Sobre la calidad del servicio ofrecido, la mayor calificación fue 4 sobre 5, exceptuando urgencias, cuyos porcentajes mayores fueron 3 y 2.

Al respecto de la satisfacción de los usuarios con su EPS y sus médicos o especialistas, el 48 % están satisfechos con el servicio prestado por la EPS y el 48.4 % volverían al mismo establecimiento de salud.

En cuanto a la señalización e información de las reglas generales en los establecimientos, la encuesta evidenció que la mayoría de las personas no conocen de su existencia al momento de ingresar al lugar. Con respecto a la agilidad con que se tramitan los requisitos para ser atendido en el establecimiento, la mayoría de las personas considera que es algo o nada complicado.

Si se evalúa el grado de amabilidad del personal de las instituciones, solo el 2.78 % considerara que nunca se sintieron bien atendidos.

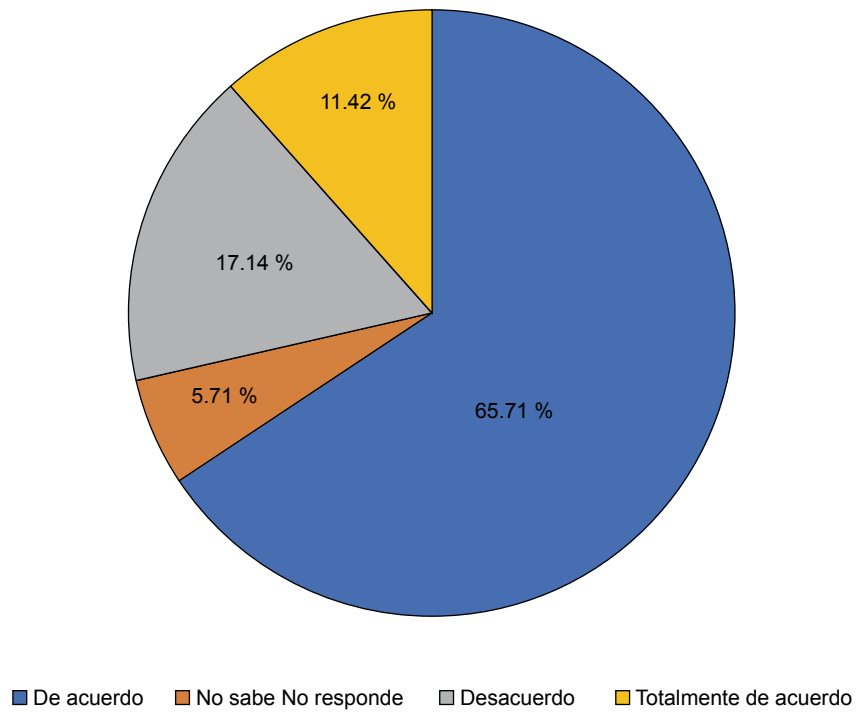
De acuerdo al servicio prestado por el personal de los hospitales, clínicas y consultorios, las personas están de acuerdo con el nivel de experiencia, atención y conocimiento de estos (véase figura 3).

Las respuestas dadas por los usuarios de servicios médicos encuestados en los hospitales y clínicas adscritas a las EPS (figura 3) indican que la mayoría (76.2 %) de usuarios considera que los médicos de las instituciones analizadas demuestran alta calidad y experiencia en la prestación de sus servicios a los pacientes.

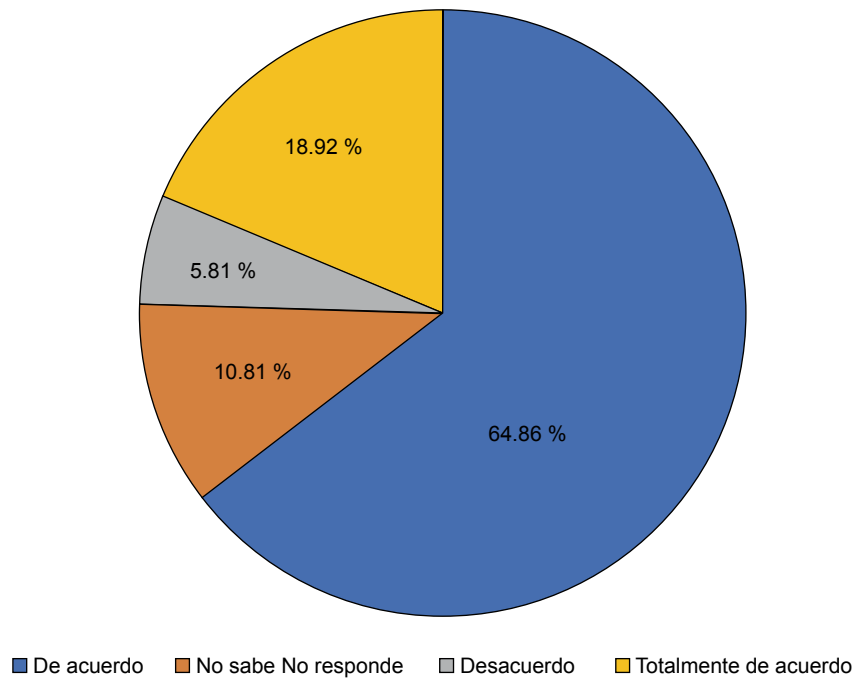
Con relación al concepto que tienen los usuarios respecto al personal médico que atiende en consultorios, en particular, los especialistas, el 84 % de los usuarios considera estos profesionales que tienen una buena experiencia y conocimiento sobre el tema médico (véase figura 4).

También se recopiló información respecto a la calidad humana del personal médico que atiende usuarios de las EPS a través de hospitales, clínicas y consultorios especializados.

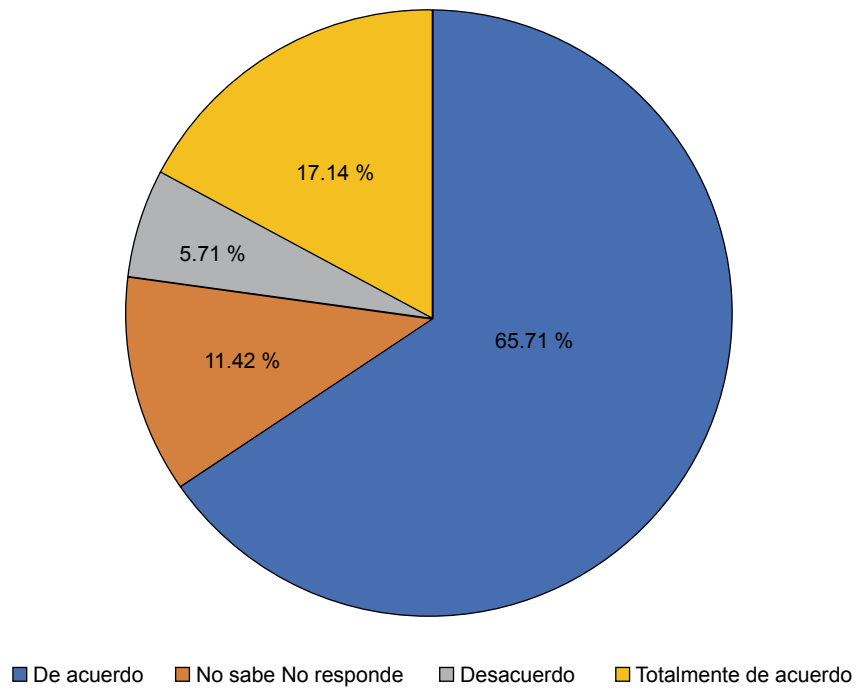
En relación con la opinión de los usuarios de hospitales y clínicas respecto a la calidad humana de los médicos, el 83 % de los encuestados manifiesta que los médicos son amables y cuidadosos en el trato dado al paciente durante la consulta (ver figura 5).



**Figura 3.** Los médicos son buenos y experimentados (hospital o clínica).

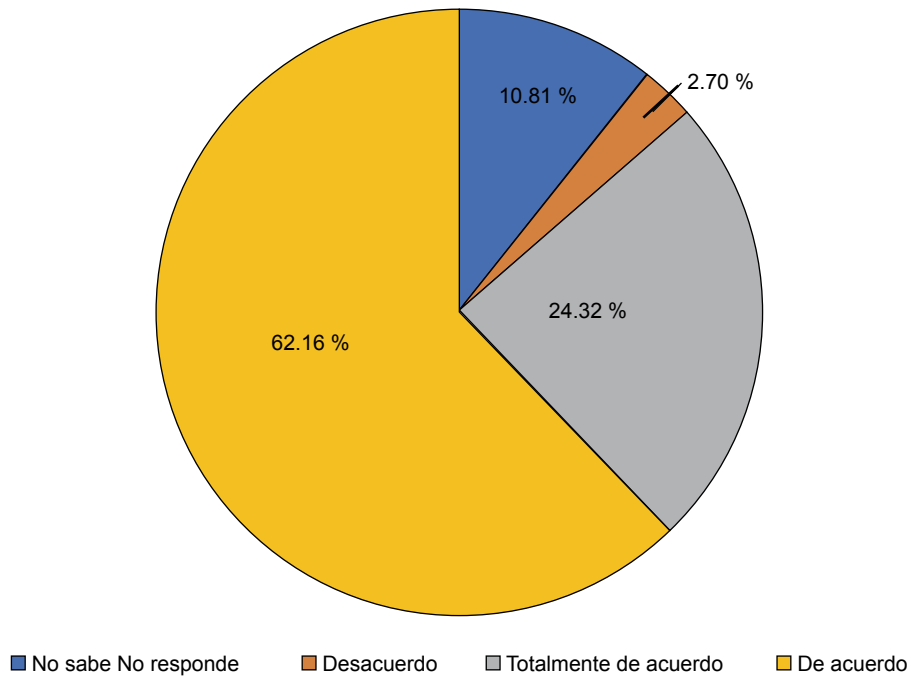


**Figura 4.** Los médicos son buenos y experimentados (consultorios).



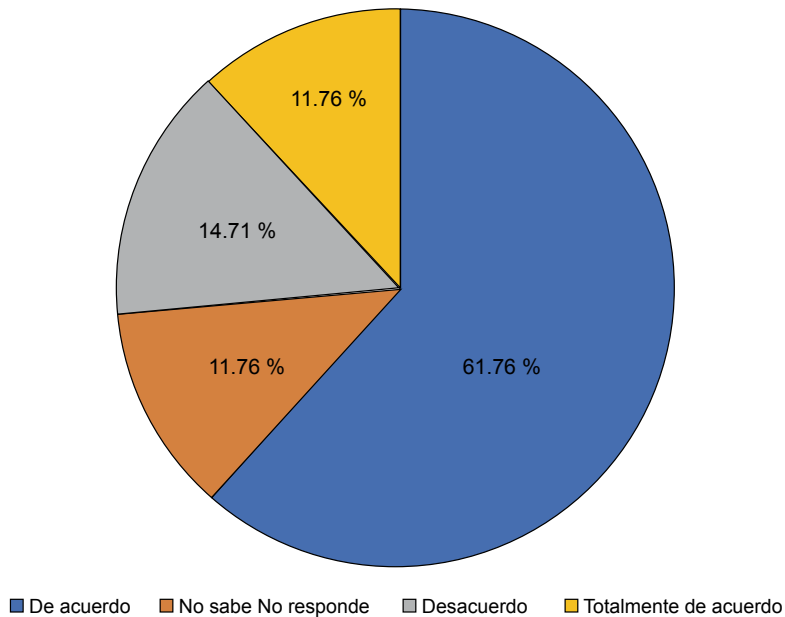
**Figura 5.** El médico fue amable y cuidadoso (hospital o clínica).

Al respecto de este tema, el 86.4 % de los usuarios de servicios médicos de los consultorios de especialistas indica que los médicos fueron amables y cuidadosos en el trato dado al paciente (figura 6).



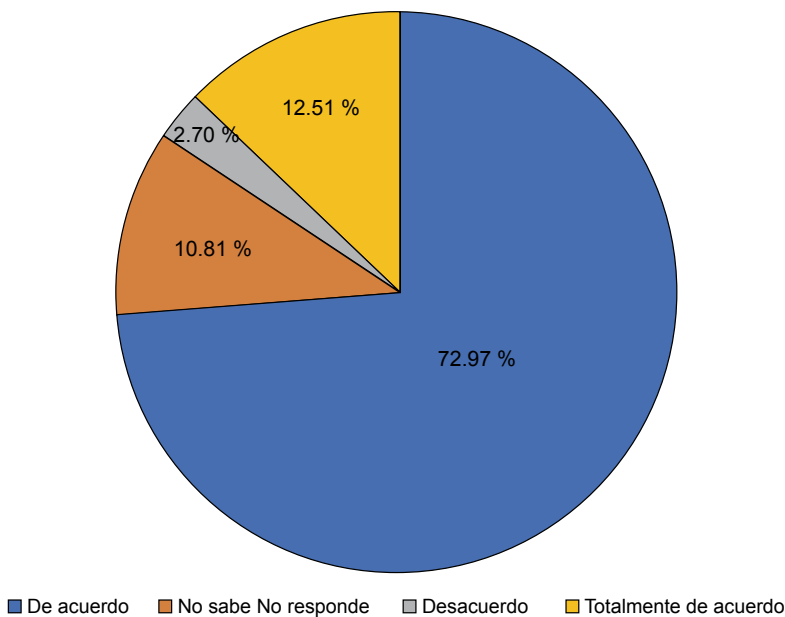
**Figura 6.** El médico fue amable y cuidadoso (consultorio).

El sondeo de opinión respecto a la calidad profesional y humana del personal de enfermería que atiende en hospitales, clínicas y consultorios indica que el 73.4 % de los encuestados considera que las enfermeras fueron amables en su trato durante la consulta en el caso de los hospitales y clínicas (figura 7).



**Figura 7.** Las enfermeras fueron amables en el trato que me dieron (hospital o clínica)

El 86.5 % de los usuarios encuestados contestó de la misma forma en el caso de los consultorios de especialistas (figura 8).



**Figura 8.** Las enfermeras fueron amables en el trato que me dieron (consultorio).



## CONCLUSIONES

Al momento de evaluar la cultura organizacional, se estableció que la mayoría de los encuestados estima que las instituciones mantienen en constante modernización los equipos médicos y que la infraestructura de las instituciones son adecuadas (señalización, seguridad, comodidad, servicio de limpieza, comodidad y tranquilidad nocturna).

En cuanto a la gestión humana, el 48.4 % de los encuestados volvería a ser atendidos por la misma institución prestadora de servicio de salud; el 29.0 %, probablemente volvería, y el restante 22.6 %, no volvería. El 77.4 % de las personas encuestadas está satisfechas y volvería a la misma institución, lo que indica que el servicio prestado no es de mala calidad y que los usuarios están satisfechos.

La mayoría de las personas respondieron que sus médicos, enfermeras u odontólogos les indicaron el procedimiento que debían seguir en su domicilio y que este procedimiento mejoró su sintomatología.

Por lo tanto, las quejas sobre el sistema de salud son en la mayoría por el servicio prestado por parte de las EPS, y no por la atención de médicos o especialistas.

Las EPS no tienen delimitado el máximo de personas a las que pueden ofrecer un servicio adecuado, por lo que reciben pacientes de las EPS liquidadas, lo que genera un desequilibrio entre el número de usuarios y la capacidad real de atención, además de deficiencias y diversos problemas de carácter administrativo que afectan negativamente la calidad de la prestación de servicios. Esta problemática la pudimos evidenciar, por ejemplo, en la compra de Saludcoop por parte de Cafesalud y, posteriormente, en la venta de Cafesalud en 2017. En estos casos se observa que los problemas administrativos tienen prioridad sobre la calidad del servicio médico, de manera que los problemas no son de la cultura organizacional o la gestión humana.

## REFERENCIAS

- Chanlat, J. (2002). *Ciencias sociales y administración*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFI
- Gómez, J., y Fontalvo, T. (2014). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial*. Cali, Colombia: Unilever Cali.
- Méndez, C. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*. Bogotá, Colombia: Univ. Empresa.

