



Clima y cultura organizacional en el personal de enfermería y servicios generales según el Modelo de Valores en competencia (MVC)

Organizational climate and culture in nursing and general services personnel according to the Competing Values Model (CVM)

DOI: 10.22458/rna.v16i1.5934

Beatriz Villalobos-Núñez, PhD¹

1.Universidad de Costa Rica, Escuela de Enfermería, San José, Costa Rica
bevinu10@gmail.com

Recepción: 20 de marzo de 2025

Corrección: 05 de mayo de 2025

Aceptación: 14 de mayo de 2025

RESUMEN

Introducción: Este artículo es parte de una investigación doctoral, basada en los postulados teóricos del modelo de valores en competencia (MVC), actualizado para medir el clima y la cultura organizacional.

Objetivo: El objetivo principal fue identificar los arquetipos predominantes de clima y cultura organizacional en los departamentos de enfermería y servicios generales de un hospital especializado, así como identificar congruencias de los objetivos organizacionales con el clima y la cultura.

Método: Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un análisis descriptivo.

Resultados: Los hallazgos evidencian una preeminencia de un clima y cultura centrados en el control, aunque el personal muestra preferencia por el enfoque relaciones humanas el cual es orientado a las personas.

Conclusión: Este estudio revela una discrepancia entre la cultura organizacional percibida y la deseada en departamentos hospitalarios, particularmente en enfermería y servicios generales. Mientras prevalece una orientación hacia el control y la estabilidad, el personal prefiere un entorno más flexible y centrado en las personas. Estos hallazgos subrayan la importancia de implementar estrategias de cambio cultural que armonicen las estructuras normas y valores institucionales con las expectativas del equipo humano.

Palabras clave: clima organizacional, cultura organizacional, enfermería.

ABSTRACT

Introduction: This article is part of a doctoral research project based on the theoretical postulates of the Competing Values Framework (CVF), updated to measure organizational climate and culture.

Objective: The main objective was to identify the predominant archetypes of organizational climate and culture in the nursing and general services departments of a specialized hospital, as well as to identify congruences between organizational objectives and climate and culture.

Method: A quantitative approach was used, with descriptive analysis.

Results: The findings show a predominance of a control-centered climate and culture, although staff members show a preference for a human relations approach, which is people-oriented.

Conclusion: This study reveals a discrepancy between perceived and desired organizational culture in hospital departments, particularly in nursing and general services. While an orientation toward control and stability prevails, staff members prefer a more flexible and people-centered environment. These findings underscore the importance of implementing cultural change strategies that align institutional structures, norms, and values with the expectations of the workforce.

Keywords: organizational climate, organizational culture, nursing.

RÉSUMÉ

Introduction : Cet article fait partie d'une recherche doctorale fondée sur les postulats théoriques du Modèle des valeurs concurrentes (MVC), actualisé pour mesurer le climat et la culture organisationnels.

Objectif : L'objectif principal était d'identifier les archétypes dominants du climat et de la culture organisationnels dans les départements de soins infirmiers et des services généraux d'un hôpital spécialisé, ainsi que les correspondances entre les objectifs organisationnels et le climat et la culture perçus.

Méthode : Une approche quantitative a été utilisée, avec une analyse descriptive.

Résultats : Les résultats révèlent une prédominance d'un climat et d'une culture axés sur le contrôle, bien que le personnel exprime une préférence pour une approche centrée sur les relations humaines, orientée vers les personnes.

Conclusion : Cette étude met en évidence une divergence entre la culture organisationnelle perçue et celle souhaitée dans les départements hospitaliers, notamment en soins infirmiers et en services généraux. Alors qu'une orientation vers le contrôle et la stabilité prévaut, le personnel préfère un environnement plus souple et centré sur l'humain. Ces résultats soulignent l'importance de mettre en œuvre des stratégies de changement culturel visant à aligner les structures, normes et valeurs institutionnelles avec les attentes de l'équipe humaine.

Mots-clés : climat organisationnel, culture organisationnelle, soins infirmiers.

RESUMO

Introdução: Este artigo faz parte de uma pesquisa de doutorado, baseada nos fundamentos teóricos do Modelo de Valores em Concorrência (MVC), atualizado para medir o clima e a cultura organizacional.

Objetivo: O objetivo principal foi identificar os arquétipos predominantes de clima e cultura organizacional nos departamentos de enfermagem e serviços gerais de um hospital especializado, bem como verificar a congruência entre os objetivos organizacionais e o clima e a cultura percebidos.

Método: Utilizou-se uma abordagem quantitativa, com análise descritiva.

Resultados: Os resultados revelam uma predominância de um clima e cultura organizacional voltados para o controle, embora os funcionários demonstrem preferência por uma abordagem de relações humanas, centrada nas pessoas.

Conclusão: Este estudo revela uma discrepância entre a cultura organizacional percebida e a desejada nos departamentos hospitalares, especialmente em enfermagem e serviços gerais. Embora haja uma orientação para o controle e a estabilidade, o pessoal prefere um ambiente mais flexível e centrado no ser humano. Esses achados destacam a importância de implementar estratégias de mudança cultural que alinhem as estruturas, normas e valores institucionais às expectativas da equipe humana.

Palavras-chave: clima organizacional, cultura organizacional, enfermagem.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo se enfoca en los arquetipos predominantes de clima y cultura organizacional en los departamentos de enfermería y servicios generales de un hospital especializado. La investigación se fundamenta en el modelo de valores en competencia (MCV), el cual permite analizar la efectividad organizacional a partir de dos dimensiones principales: flexibilidad versus control y foco interno versus externo. La intersección de estas dimensiones genera cuatro arquetipos: relaciones humanas, sistemas abiertos, objetivos racionales y procesos internos (Cameron and Quinn 2011)¹.

Este modelo teórico es producto de un proceso de investigación en el siglo pasado en la década de los setenta y ochenta, en donde a partir de diversas investigaciones se determinaron los principales indicadores para las organizaciones efectivas. (Quinn and Rohrbaugh 1983).²

De acuerdo con lo descrito por (Quinn and Rohrbaugh 1983)³, los hallazgos sugieren que las investigaciones organizacionales comparten un marco teórico implícito y, en consecuencia, que los criterios de efectividad organizacional se pueden clasificar de acuerdo con tres ejes o dimensiones de valor. La primera dimensión de valor se relaciona con el enfoque organizacional desde un micro énfasis interno en el bienestar y desarrollo de las personas en su organización hasta un énfasis externo en el bienestar y el desarrollo de la organización misma. La segunda dimensión se relaciona con la estructura organizacional desde un énfasis en la estabilidad hasta un énfasis en la flexibilidad. La tercera dimensión está relacionada con los medios y fines de la organización, desde el énfasis en los

1 Cameron, K, and R Quinn. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Edited by Jossey-Bass. 1st ed. San Francisco.

2 Quinn, Robert E., and John Rohrbaugh. 1983. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis." Management Science 29 (3): 363–77. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.

3 Quinn, Robert E., and John Rohrbaugh. 1983. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis." Management Science 29 (3): 363–77. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.

procesos importantes hasta el énfasis en los resultados finales.

De las dimensiones del MVC, surge cuatro modelos, a saber, a) modelo de relaciones humanas, el cual pone el énfasis en la flexibilidad y enfocado hacia lo interno, privilegia la cohesión y moral como medios, mientras que el desarrollo del recurso humano como fin; b) modelo de sistemas abiertos, con el énfasis en la flexibilidad y enfocado hacia lo externo, donde la flexibilidad y la preparación son vistos como los medios y crecimiento, adquisición y apoyo externo los fines; c) el modelo de objetivos racionales el cual centra su atención en el control y se enfoca en lo externo, haciendo énfasis en la planificación y establecimiento de metas como los medios, mientras que el fin es la productividad y eficiencia. Finalmente, el cuarto modelo es, d) proceso interno, como su nombre lo indica se enfoca en el control hacia lo interno, realza el papel de la gestión de la información y la comunicación (como medio) y la estabilidad y el control (como fines) (Patterson et al., 2005)⁴. Este modelo teórico ha sido aplicado tanto al clima como a la cultura organizacional, dando la oportunidad de analizar estos dos componentes en diferentes instituciones o empresas.

Uno de los objetivos específicos de este estudio fue identificar el arquetipo predominante del clima y la cultura organizacional en los mencionados departamentos, utilizando instrumentos validados como Organizational Climate Measure (OCM) y el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Ambos instrumentos han demostrado ser útiles para evaluar factores clave que afectan el desempeño organizacional y la satisfacción laboral. (Patterson et al., 2005⁵; Cameron and Quinn, 2011⁶)

El clima y la cultura organización son variables que se han estudiado ampliamente, desde hace ya varias décadas y siguen demostrando la importancia de su análisis por la relación que tienen con el desempeño del personal trabajador. (Méndez Bravo, Bolaños Piedrahita, and Méndez Bravo 2023⁷). Además, el conocimiento tanto de la cultura y clima que predominan en una institución permite poder anticipar cambios que aporten beneficios no solo en la efectividad de las organizaciones sino también en el bienestar de las personas trabajadoras

En cuanto a la cultura, es fundamental comprender que esta se convierte en un factor clave de éxito en las organizaciones, siendo una de las mayores fortalezas si esta es congruente con la estrategia de gestión; sin embargo, si no existe una alineación entre estas podría ser más bien una debilidad. De ahí que la inversión que se pueda realizar para mejorar tanto la cultura como el clima organizacional son elementos claves para el desempeño y generar un sentido de identidad y pertenencia.

Al comprender la cultura una serie de valores y creencias, de la organización, su intención es que a lo largo del tiempo se mantenga, esto lleva a que, al asumirla, los empleados la transmitan al nuevo personal, teniendo un efecto importante en cómo se relacionan entre sí y con el entorno (Schein and Schein 2017)⁸. De esto dependerá en gran medida la disposición ante la innovación, cambio o nuevas formas de enfrentar la realidad social de la organización.

Los resultados de esta investigación aportan evidencia empírica para comprender las dinámicas organizacionales en el ámbito hospitalario, ofreciendo una base para la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento de un clima y una cultura más alineados con las necesidades del personal trabajador sin dejar de lado la organización.

4 Patterson, Malcolm G., Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson, and Alison M. Wallace. 2005. "Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation." *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>.

5 Patterson, Malcolm G., Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson, and Alison M. Wallace. 2005. "Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation." *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>.

6 Cameron, K, and R Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Edited by Jossey-Bass. 1st ed. San Francisco.

7 Méndez Bravo, Julio César, Claudia Jeaneth Bolaños Piedrahita, and Manuel Alberto Méndez Bravo. 2023. "La Cultura Organizacional y Su Efecto En El Desempeño Empresarial." *REVISTA ERUDITUS* 4 (1): 59–74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>.

8 Schein, EH, and PA Schein. 2017. *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Edited by Wiley & Sons. 5.a. San Francisco.

METODOLOGÍA

Esta es una investigación de tipo cuantitativa y su diseño es no experimental. Contó con un único punto de medición. Los datos se recolectaron por medio de la aplicación del instrumento Organizational Culture Assement Inventory (OCAI) y Organizational Climate Mesure (OCM), el primero cuenta de 24 ítems que miden cultura organizacional: la herramienta de cultura organizacional se compone de 8 indicadores (4 con enfoque en el presente y 4 con enfoque en el futuro), que se obtienen promediando 6 puntajes obtenidos a partir del peso porcentual otorgado a las cuatro dimensiones de cultura organizacional: relaciones humanas (clan), sistemas abiertos (adhocracia), proceso interno (control) y metas racionales (mercado). Contempla 6 áreas de la organización: 1. Características dominantes de la organización. 2. Liderazgo en la organización. 3. Gestión de los empleados. 4. Adhesión organizativa. 5. Énfasis estratégicos, y 6. Criterios de éxito. Los 8 indicadores consisten en el promedio de los 6 puntajes en las 4 dimensiones de presente y las 4 de futuro y el segundo consta de 83 ítems que miden clima organizacional. La herramienta de clima es una escala Likert de cuatro niveles (1: definitivamente falso, 2: más bien falso, 3: más bien verdadero, 4: definitivamente verdadero) de los que se obtienen 4 puntajes o variables: relaciones humanas (29 ítems) los cuales miden: bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento-comunicación, apoyo del supervisor, énfasis en el entrenamiento; sistemas abiertos (16 ítems) los cuales miden: innovación y flexibilidad, enfoque externo, reflexividad; proceso interno (9 ítems) los cuales miden: formalización y tradición; finalmente, metas racionales (28 ítems) los cuales miden: claridad de metas, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir, retroalimentación del desempeño. Los puntajes se obtienen sumando el nivel seleccionado en cada ítem. En todas las subescalas se recodificaron los ítems inversos.

Mediante el método de análisis descriptivo se realizó la exploración de los datos de manera que permitió presentar un panorama de las características de la muestra y características en cuanto a las estandarizaciones, medias y promedios. Los análisis se llevaron a cabo mediante el uso del paquete estadístico SPSS23. Se contó con una población participante de N=107 personas de las cuales 27 pertenecían a servicios generales y los 79 restantes al servicio de enfermería. Las personas participantes debían cumplir con un criterio de inclusión básico, el cual fue tener al menos 6 meses de laborar en el hospital. Los datos se recolectaron de dos formas: a) presencialmente se invitó al personal en cada servicio a participar se le explicaba la investigación y consentimiento informado, se les dejaba un sobre con los instrumentos, posteriormente se recogían llenos; b) Se envió un enlace que daba acceso a los cuestionarios en línea, estos se almacenaban en tiempo real en la base de datos de la plataforma SurvvyMonkey.

RESULTADOS

Este estudio contó con la participación de 107 personas de las cuales 78 pertenecen al departamento de enfermería y 29 al de servicios generales. En cuanto al personal de enfermería del total de la muestra 64 personas ocupa puestos de atención clínica como lo son enfermeras, auxiliares de enfermería y asistentes de pacientes, mientras que 43 personas ocupaban puestos que no estaban asociados directamente con la atención de las personas usuarias o sus familiares.

En cuanto al personal de enfermería cabe resaltar que, de las 78 personas, 39 eran profesionales en enfermería. Encontrando, además, diferentes posiciones jerárquicas, desde profesionales en puestos de atención directa, supervisión y jefaturas de área. Por otra parte, el 75% eran mujeres y el 25% restante hombres. En cuanto a los rangos de edad, de 18 a 24 años solo hay dos personas, de 25 a 34 años, 40 personas, de las cuales 32 son mujeres y 8 hombres, siendo este el rango etario que ocupa el primer lugar; en segundo lugar, el rango de 35 a 44 años, de las cuales 20 son mujeres y 11 hombres para un total de 31 personas; en tercer lugar, de 45 a 54 años, 15 mujeres y 6 hombres; finalmente, el grupo de 55 y más, estuvo conformado por 13 personas participantes, de las cuales 11 eran mujeres y 2 hombres. Como se puede ver la mayoría de las personas participantes se encuentran entre los 25 y 44 años para un total de 71 personas.

En relación al grado académico de las personas participantes de enfermería, la mayoría tienen un grado universitario y posgrado, mientras que en servicios generales la mayoría tienen estudios básicos de educación primaria o secundaria.

Al evaluar el clima organizacional, el análisis descriptivo reveló que el arquetipo predominante del clima en los departamentos estudiados corresponde al modelo de metas racionales, seguido por el arquetipo de proceso interno, los cuales están caracterizados por un enfoque en la estabilidad, el control y la formalización de procedimientos. Esto indica que para la muestra general el clima organizacional se mueve más bien hacia la estabilidad y control de acuerdo con el modelo de valores en competencia.

En términos específicos, el personal de enfermería identificó con el puntaje promedio más alto el arquetipo de metas racionales seguido por el de proceso interno. Mientras que Aseo (servicios generales) se destacó una preferencia similar, donde el arquetipo que ocupa el puntaje más alto es metas racionales, sin embargo en segundo lugar la preferencia es el arquetipo relaciones humanas, evidenciándose en este caso la presencia de los valores en competencia, ya que, relaciones humanas pertenece al grupo de valores con un enfoque hacia el personal de la organización, mientras que metas racionales es gráficamente completamente opuesto ya que, tiene un enfoque hacia afuera o sea hacia conseguir resultados, se enfoca más en los clientes y en el control de los procesos.

Al analizar la preferencia de clima organizacional por grupos de edad, según los resultados se encontró que, independientemente de la edad, según el puntaje promedio, el primer lugar lo ocupa el arquetipo de clima metas racionales, en segundo puntaje promedio más alto fue para proceso interno, excepto en el grupo de más de 54 años donde el segundo tipo de clima que prefieren es relaciones humanas.

En cuanto a la cultura organizacional los resultados muestran que el arquetipo predominante es proceso interno con el puntaje más alto, seguido por metas racionales con el segundo puntaje más alto. Esta preeminencia del arquetipo proceso interno refleja una orientación hacia estructuras jerárquicas robustas y un cumplimiento normativo riguroso.

Este enfoque compartido por ambos departamentos subraya un entorno organizacional homogéneo centrado en la estabilidad institucional. Como se muestra en la tabla 1, al dividir la muestra y analizar los dos departamentos por separado se observa que, si bien en ambos predomina el arquetipo de proceso interno y además el puntaje promedio más bajo es sistemas abiertos para los dos, el segundo puntaje más alto difiere al igual que en el clima organizacional, encontrando que para aseo es relaciones humanas y para enfermería metas racionales.

Tabla 1. Medidas de tendencia central de los puntajes porcentuales de la cultura organizacional en el presente, por departamento

Dimensión	Rango	Aseo (n =29)					Enfermería (n =78)				
		Mínimo	Máximo	Mediana	$\bar{x}$	DE	Mínimo	Máximo	Mediana	$\bar{x}$	DE
Relaciones humanas	0-100	10.83	39.17	25.00	24.25	6.44	0.00	85.00	21.67	22.99	11.26
Sistemas abiertos	0-100	0.00	31.67	23.33	21.49	7.02	0.00	30.83	20.00	18.76	6.59
Proceso interno	0-100	19.17	83.33	26.67	30.92	1.01	1.67	100.00	30.00	33.24	14.18
Metas racionales	0-100	0.00	36.67	25.00	23.19	7.90	0.00	73.33	25.00	24.99	10.62

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los resultados por grupos etarios se encontró que todos los grupos prefieren en primer lugar la cultura tipo proceso interno, excepto las dos personas del grupo de 18 a 24 años, que en primer lugar eligen cultura relaciones humanas.

Sin embargo, al examinar las preferencias para el futuro manifestadas por el personal participante, existe una discrepancia significativa. La mayoría de los empleados participantes indicó una preferencia por el arquetipo de relaciones humanas, el cual prioriza la flexibilidad, la colaboración y el desarrollo individual. Esta discrepancia pone de manifiesto una brecha entre la cultura actual (metas racionales y proceso interno) y la deseada (relaciones humanas), lo que podría repercutir en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Una vez analizado el tipo de clima y cultura que está presente, en enfermería se analizó si el arquetipo predominante de cultura era congruente con los objetivos del departamento y, en cuál foco se ubicaba cada uno de estos, a saber, foco interno (hace énfasis en las personas y en el control de los procesos y procedimientos, según sea el caso) o foco externo (con énfasis hacia la innovación y tecnología o hacia los resultados con los clientes), de acuerdo con los resultados se encontró que, según el arquetipo predominante tanto para clima como para cultura organizacional existe una incongruencia con los objetivos, ya que, el clima predominante es metas racionales y la cultura proceso interno. Como se observa en la tabla 2, tan solo dos objetivos se podrían ubicar en metas racionales, de acuerdo con las características del modelo de valores en competencia.

Tabla 2. Congruencia de objetivos según foco interno y externo de la organización

Objetivo específico (énfasis)	Foco interno	Foco externo	Arquetipo
1. Atención oportuna, eficiente, de calidad al cliente externo, con el fin de aumentar su satisfacción.		X	Metas racionales
2. Aumentar satisfacción de encargados legales con la atención brindada, por medio de mejoramiento continuo y atención humanizada		X	Metas racionales
3. Organizar recursos humanos según categorización de usuarios y complejidad de la atención.	X		Relaciones humanas
4. Rescatar en el recurso humano principios y valores.	X		Relaciones humanas
5. Proporcionar un clima laboral armónico de enfermería.	X		Relaciones humanas

Fuente: Elaboración propia.

Un resultado a resaltar es que la cultura que perciben las personas participantes, como deseada, es congruente con tres de los objetivos, lo que sugiere la importancia de realizar un análisis a lo interno para llevar a cabo acciones pertinentes que alineen la cultura percibida por los empleados con respecto a los objetivos estratégicos del servicio de enfermería.

De acuerdo con las diferencias encontradas en los dos grupos estudiado, tanto en cultura como en clima organizacional, y a pesar de que los resultados no son concluyentes se visualiza la necesidad de ampliar no solo la muestra, sino incluir personal de otras áreas de atención a nivel hospitalario, con el fin de poder determinar si la cultura percibida está alineada con los objetivos de la institución.

DISCUSIÓN

En las organizaciones de salud, es frecuente que predomine el arquetipo de relaciones humanas tanto en clima como en cultura organizacional (Rondeau & Wagar, (2017)⁹; Demir et al., (2011)¹⁰; Igo and Skitmore, (2006)¹¹; Dastmalchian, Lee, and Ng (2000)¹²). Sin embargo, los resultados de la población estudiada evidenciaron que para ninguno de los dos grupos este es el que predomine. Mas bien, este arquetipo es el tercero más bajo en el caso de enfermería y para aseo el segundo.

En este caso se revela que el grupo estudiado dentro de la organización tiene un enfoque hacia afuera y hacia la estabilidad y control (Patterson et al., 2005)¹³, lo que es contrario con el arquetipo esperado según los hallazgos de otros estudios (Floyd 2016), ya que, la teoría del MVC plantea que el arquetipo relaciones humanas tiene un enfoque hacia adentro, especialmente esfuerzos orientados hacia los empleados y a potenciar sus capacidades, a crear un ambiente más familiar, de colaboración y trabajo en equipo (Cameron and Quinn 2011)¹⁴; (Patterson et al., 2005)¹⁵. Este arquetipo indaga áreas como la autonomía de los empleados, comunicación y bienestar. Siendo esta posición mucho más congruente con la enfermería moderna, por la particularidad de su trabajo, orientado al cuidado de las personas.

Es de gran relevancia el resultado de cultura, ya que de alguna medida demuestra los valores base de la organización los cuales rigen la forma de gestión de esta. La población estudiada tiene una fuerte percepción de que la organización enfoca sus valores hacia mantener un orden de acuerdo con las normas y reglas en el lugar de trabajo (Cameron and Quinn 2011)¹⁶. Estos resultados son congruentes con los reportados por (Vasquez Callupe 2024)¹⁷ quien hace referencia en su revisión sistemática que, los estudios de cultura organizacional en el entorno hospitalario han reportado resultados de cultura estática, rígida y jerárquica.

Los hallazgos del presente estudio evidencian la importancia de alinear la cultura organizacional con las expectativas y necesidades del personal. La discrepancia entre la cultura predominante y la deseada sugiere la necesidad de implementar estrategias que fomenten un entorno más flexible y centrado en las personas, especialmente en un contexto hospitalario donde el bienestar de los empleados está estrechamente relacionado con la calidad del cuidado brindado.

Finalmente, este estudio contribuye a la literatura existente al proporcionar evidencia empírica sobre la aplicación del modelo de valores en competencia en un entorno hospitalario, y de enfermería, resaltando su utilidad como herramienta para el análisis organizacional, generando oportunidades de mejora no solo a nivel de gestión del recurso y estrategias sino también en los estilos de liderazgo que sean más convenientes para la gestión del cuidado y por consiguiente la calidad en la atención de las personas usuarias.

- 9 Rondeau, K, and T Wagar. 2017. "Intellectual Capital and Organization Culture Archetypes: Examining Relationships-Evidence from Canadian Nursing Homes.," December, 1–11. <https://www.researchgate.net/publication/323992508>.
- 10 Demir, Cengiz, Nazli A. Ayyildiz Unnu, and Emel Erturk. 2011. "Diagnosing the organizational culture of a turkish pharmaceutical company based on the competing values framework / turkijos farmacijos kompanijų organizacinės kultūros vertinimas, pagrįstas konkurencijos vertinimo sistema." *Journal of Business Economics and Management* 12 (1): 197–217. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555451>.
- 11 Igo, Tony, and Martin Skitmore. 2006. "Diagnosing the Organizational Culture of an Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework." *Construction Innovation* 6 (2): 121–39. <https://doi.org/10.1108/14714170610710659>.
- 12 Dastmalchian, Ali, Sangho Lee, and Ignace Ng. 2000. "The Interplay between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework." *The International Journal of Human Resource Management* 11 (2): 388–412. <https://doi.org/10.1080/095851900339927>.
- 13 Patterson, Malcolm G., Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson, and Alison M. Wallace. 2005. "Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation." *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>.
- 14 Cameron, K, and R Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Edited by Jossey-Bass. 1st ed. San Francisco.
- 15 Patterson, Malcolm G., Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson, and Alison M. Wallace. 2005. "Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation." *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>.
- 16 Cameron, K, and R Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Edited by Jossey-Bass. 1st ed. San Francisco.
- 17 Vasquez Callupe, Yajaira Tatiana. 2024. "Cultura Organizacional Del Personal de Enfermería Que Labora En El Contexto Hospitalario." *Investigación e Innovación: Revista Científica de Enfermería* 4 (3): 27–37. <https://doi.org/10.33326/27905543.2024.3.1999>.

CONCLUSIÓN

La investigación confirmó que el clima y la cultura organizacionales predominantes en los departamentos de enfermería y servicios generales están orientados hacia el control y la estabilidad, mientras que el personal manifiesta preferencia por un enfoque más flexible y centrado en las personas. Estas discrepancias destacan la necesidad implementar estrategias de cambio cultural que alineen las estructuras organizacionales con las expectativas del personal.

Este estudio ofrece una base sólida para futuras investigaciones que exploren la relación entre el clima, la cultura y otros factores organizacionales en entornos hospitalarios, con el objetivo de mejorar el bienestar del personal y la calidad de los servicios brindados. Para las instituciones de prestación de servicios de salud y especialmente en un nivel tan complejo y especializado como es el hospitalario, es fundamental comprender y mejorar la cultura organizacional para generar ambientes de trabajo colaborativos y centrados en la atención de las personas usuarias, sin dejar de lado los valores y la satisfacción laboral de las personas trabajadoras.

REFERENCIAS

- Cameron, K, and R Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Edited by Jossey-Bass. 1st ed. San Francisco.
- Dastmalchian, Ali, Sangho Lee, and Ignace Ng. 2000. "The Interplay between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework." *The International Journal of Human Resource Management* 11 (2): 388–412. <https://doi.org/10.1080/095851900339927>.
- Demir, Cengiz, Nazli A. Ayyildiz Unnu, and Emel Erturk. 2011. "Diagnosing the organizational culture of a turkish pharmaceutical company based on the competing values framework / turkijos farmacijų kompanijų organizacinės kultūros vertinimas, pagjstas konkurencijos vertinimo sistema." *Journal of Business Economics and Management* 12 (1): 197–217. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555451>.
- Floyd, S. 2016. "Measuring Organizational Climate at the Abilene-Taylor County Public Health District ." Texas: Abilene Christian University. https://digitalcommons.acu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=social_work.
- Igo, Tony, and Martin Skitmore. 2006. "Diagnosing the Organizational Culture of an Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework." *Construction Innovation* 6 (2): 121–39. <https://doi.org/10.1108/14714170610710659>.
- Méndez Bravo, Julio César, Claudia Jeaneth Bolaños Piedrahita, and Manuel Alberto Méndez Bravo. 2023. "La Cultura Organizacional y Su Efecto En El Desempeño Empresarial." *REVISTA ERUDITUS* 4 (1): 59–74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>.
- Patterson, Malcolm G., Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson, and Alison M. Wallace. 2005. "Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation." *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>.
- Quinn, Robert E., and John Rohrbaugh. 1983. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis." *Management Science* 29 (3): 363–77. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.
- Rondeau, K, and T Wagar. 2017. "Intellectual Capital and Organization Culture Archetypes: Examining Relationships-Evidence from Canadian Nursing Homes.," December, 1–11. <https://www.researchgate.net/publication/323992508>.
- Schein, EH, and PA Schein. 2017. *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Edited by Wiley & Sons. 5.a. San Francisco.
- Vasquez Callupe, Yajaira Tatiana. 2024. "Cultura Organizacional Del Personal de Enfermería Que Labora En El Contexto Hospitalario." *Investigación e Innovación: Revista Científica de Enfermería* 4 (3): 27–37. <https://doi.org/10.33326/27905543.2024.3.1999>.