

Artefactos de la cultura organizacional y su efecto sobre la adopción de prácticas compasivas en una organización prestadora de servicios de salud

Resumen

La compasión en las organizaciones y sus determinantes son un tema de investigación que aún se encuentra poco desarrollado, en consecuencia, se realizó un estudio con una muestra de 112 empleados en una organización prestadora de servicios de salud en la ciudad de Bogotá. Para lograr dicho objetivo, se administró el cuestionario de Artefactos de la Cultura Organizacional OCSA y el cuestionario de Prácticas Organizacionales Compasivas. Los resultados obtenidos muestran que la cultura organizacional a través de sus artefactos, predice de manera significativa la adopción de prácticas organizacionales compasivas. Al analizar el tipo de cultura que tiene mayor poder predictivo sobre las prácticas organizacionales compasivas, se encontró que es la cultura progresista la que tiene mayor efecto, en contraste con la cultura tradicional. En las conclusiones se discuten las implicaciones prácticas del estudio y sus limitaciones.

Palabras clave

Artefactos de la cultura organizacional, prácticas compasivas, humanización.

Abstract

Compassion in organizations and their determinants is a research topic that is still underdeveloped. As a consequence, a study was carried out with a sample of 112 employees in a health services organization in the city of Bogotá. To achieve this goal, the OCSA Organizational Culture Artifact questionnaire and the Compassionate Organizational Practices questionnaire were administered. The results show that the organizational culture through its artifacts, predicts in a significant way the adoption of compassionate organizational practices. In analyzing the type of culture that has the greatest predictive power over compassionate organizational practices, it has been found that progressive culture has the greatest effect, in contrast to traditional culture. The conclusions discuss the practical implications of the study and its limitations.

Keywords

Culture organizational artifacts, compassionate practices, humanization.

Introducción

Cuando se habla de la humanización orientada a la atención en salud, es necesario considerar un agregado de valores que exigen entrenar a los profesionales de este campo para adquirir las competencias garantes de una atención con calidad (Correa, 2016). Una cultura laboral que haga énfasis en promocionar una visión compartida de los intereses propios de estos profesionales, contribuye a la configuración de una comunidad de trabajo (O'brien, 2006) y en este proceso de conformación comunitaria, la compasión facilita el fortalecimiento de los vínculos entre las personas (Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost, & Lilius, 2004). Lo anterior, en congruencia con el contenido de los planes de desarrollo de diversos países que han ido de la consecución del progreso al de la felicidad (Levy, 2013).

Así entonces, teniendo en cuenta que los últimos treinta y cinco años las ciencias sociales de Latinoamérica han transformado sus agendas de investigación (Enríquez, 2015), se encuentra que recientemente algunos investigadores y profesionales de las organizaciones han empezado a prestar más atención a la compasión en el trabajo, luego de reconocer que el sufrimiento de los empleados dentro de una organización incurre en un alto grado de afectación en aspectos financieros, psicológicos y sociales (Moon, Hur, Ko, Kim & Yoon, 2016). Sobre lo anterior, Dutton, Workman y Hardin (2014:280) indican que “el sufrimiento es un fenómeno generalizado en el lugar de trabajo. Las estadísticas sobre el dolor, el estrés y el agotamiento en el trabajo revelan que el sufrimiento resulta costoso”.

En contraste con lo anterior, Lilius, Kanov, Dutton, Worline, & Maitlis (2011) señalan que la práctica de la compasión genera resultados positivos. Estos autores discuten además cómo la compasión podría llegar a tener un alcance benéfico en las organizaciones, los empleados y clientes.

Existe evidencia de la importancia de reconocer y recompensar las prácticas compasivas en las organizaciones de salud. McClelland y Vogus (2014) señalan que esta condición permite enfrentar con mayor capacidad los traumas experimentados en la labor diaria y contribuye con la creación de un contexto en el cual se facilita descubrir, sentir y responder al sufrimiento. Entre tanto, Chu (2016) por su parte destaca que en las organizaciones donde se fomentan acciones que aumentan el significado positivo de ayudar al otro y se recompense por ello, las acciones benévolas se incrementan.

Pese a la relevancia del tema en el mundo de las organizaciones, la investigación sobre la compasión sigue siendo limitada (Chu, 2016). Coinciden con lo anterior Dutton et al. (2014), quienes subrayan la necesidad de seguir profundizando en los estudios sobre este tema.

Uno de los principales vacíos en la investigación sobre compasión en las organizaciones está dado en términos de su relación con la cultura (Lilius, Worline, Maitlis, Kanov, Dutton & Frost, 2008). Saunders (2015) defiende la importancia de avanzar en la comprensión de la cultura organizacional como elemento fundamental para llegar a alcanzar una compasión eficaz. Complementariamente Dutton et al. (2014) en su modelo teórico plantean que la cultura organizacional, expresada a manera de normas y valores compartidos, determinan la expresión de la compasión en las organizaciones, sin embargo, advierten también sobre la necesidad de llevar a cabo más investigaciones que contribuyan a comprender los mecanismos de institucionalización de la compasión en los contextos de trabajo.

Con fundamento en lo mencionado anteriormente, la presente investigación pretende analizar la relación entre la cultura organizacional (comprendida mediante sus artefactos) y las prácticas compasivas, con una muestra de empleados del área asistencial en una organización de salud en la ciudad de Bogotá. Para ello, el documento se estructura de la forma que a continuación se describe. En la primera parte se realiza una revisión de la literatura en torno a cada una de las variables que constituyen el problema de investigación, así como una revisión de los estudios en los que se abordan estas variables. En la segunda parte se describe el marco metodológico en el que se inscribe el estudio. Seguidamente se presentan los resultados del estudio, los cuales se discuten a partir de los elementos recopilados en la revisión de la literatura. En la última parte del escrito se plantean las conclusiones del estudio y se demarcan futuras rutas de investigación.

Revisión de la Literatura

Dado que el estudio pretende analizar el efecto de los artefactos de la cultura organizacional sobre las prácticas compasivas percibidas por los empleados de una institución de carácter público en la ciudad de Bogotá, a continuación se abordan los principales aspectos relacionados con la cultura y sus elementos, así como también se aborda la noción de compasión en las organizaciones y sus componentes.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional como tema de estudio obtuvo relevancia desde finales de los años setenta (Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vásquez-González & Gómez-Gómez, 2015). De

manera particular es Andrew Pettigrew en 1979 quien aporta a la introducción del término en el escenario organizacional, a partir de su publicación “*On Studying Organizational Cultures*” (Grueso, 2007).

La cultura organizacional se entiende como el resultado de la reunión de varias personas que habitan en un mismo lugar y comparten actitudes y comportamientos, en este sentido “las personas que pertenecen a una determinada cultura comparten normas similares, la historia, la religión, valores y artefactos que los distinguen de los demás” (Belias y Koustelios, 2014:132).

Una de las propuestas con mayor aceptación sobre la cultura organizacional es la de Schein (1985), quien la define como un patrón de suposiciones básicas que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, debe ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas. De manera similar, Rousseau (1993) concibe la cultura como el conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, adquiridas a través de aprendizaje social y de los procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos y marcos de comprensión. Barney (1986) por su parte, la define como un conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio.

Complementariamente con lo anterior, Schein (1988) señala que la cultura está constituida por tres niveles: artefactos y creaciones, valores y creencias y presunciones básicas. Los artefactos y creaciones están representados por el ámbito físico y social de la firma, son aquellos más visibles y por lo tanto de más fácil acceso y gestión. El nivel de valores y creencias se configura a partir de las dinámicas relacionales propias de la organización y son el mecanismo para interpretar las creaciones culturales y finalmente se encuentra el nivel de las presunciones básicas, que son las de más difícil acceso porque hacen parte estructural de la organización y están constituidos por las percepciones, pensamientos, sentimientos y actitudes de sus miembros.

Bonavía y Quintanilla (1996) partieron de la anterior comprensión de la cultura organizacional para construir una escala que midiera los artefactos y las creaciones culturales propuestas Schein (1988) en su modelo. Sobre los artefactos de la cultura Bonavía (2006) plantea además que este es el nivel con mayor facilidad de acceso a través de cuestionarios de auto reporte, pues está compuesto por los elementos más palpables y observables de la cultura organizacional como la estrategia, la estructura, las reglas, la tecnología, las relaciones humanas, los sistemas de selección, entrenamiento, evaluación y promoción de personal, los incentivos, los procesos de

comunicación y resolución de conflictos. De esta manera, los autores propusieron entender estos artefactos en el marco de dos tipos de cultura: tradicional -X- y progresista -Y-, entendiendo la primera como aquella que privilegia la perspectiva a corto plazo, con orientación hacia lo económico, centralizada, conservadora en la toma de decisiones, individualista, competitiva, normativa, con precarias prácticas de gestión de personal, con relacionamiento transaccional, evitación del conflicto, baja implementación de estrategias de mercadeo y una relación poco armoniosa con el medio ambiente. Así las cosas, la cultura progresista se entiende como aquella que representa todo lo contrario a las características anteriormente descritas.

Compasión en las organizaciones

La compasión proviene de la raíz latina “passio” cuyo significado es sufrir y su prefijo latino “com” el cual expresa sufrir juntos (Lilius, et al., 2011). Según Sexton y Thompson (2015) la definición de la compasión ha sido confusa y se ha relacionado principalmente con el sufrimiento. Kanov et al. (2004) defienden que las discusiones sobre su significado datan de hace más de dos mil años y que el concepto ha sido abordado desde diferentes perspectivas disciplinarias como: la teología, la filosofía y la sociología. Por su parte Saunders (2015), asegura que la compasión ha sido muy empleada como concepto, pero no se ha sometido lo suficiente a debate.

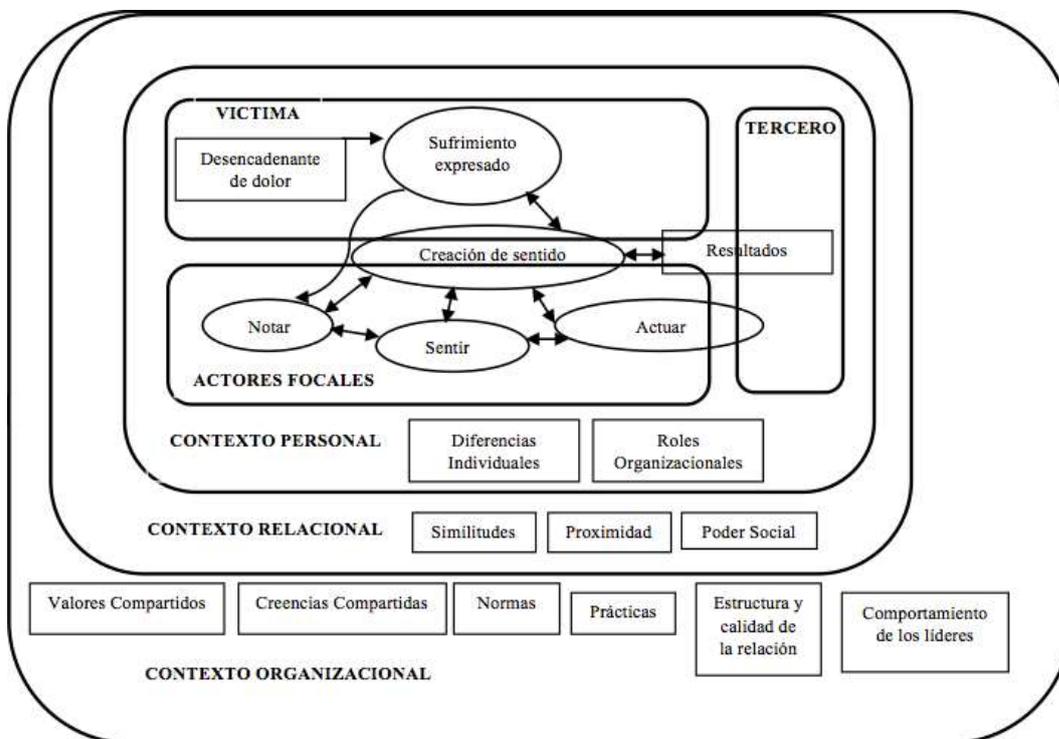
En el ámbito organizacional, la noción de compasión enfrenta las mismas dificultades, pues existe poca claridad acerca de este concepto, no obstante, algunos autores han avanzado en la definición de la misma. En primer lugar Dutton, Worline, Frost y Lilius (2006) definen compasión como el darse cuenta, el sentir y el responder al sufrimiento del otro. Para Tsui (2013) la compasión se refiere a un estado afectivo y a una amplia clase de respuestas emocionales y conductuales que motivan el deseo de ayudar cuando uno es testigo de ese sufrimiento. Por otra parte De Zulueta (2014) señala que la compasión es una actitud moral, un sentimiento, una pasión, una virtud, una debilidad moral. Moon et al. (2016: 52) por su parte, señala que “la compasión también puede darse como una respuesta al sufrimiento de otra persona, lo cual implica verlo con los ojos de los demás, escucharlo con los oídos de los demás, sentir con el corazón de otros, y tomar medidas en una forma que revela su propia compasión”. Finalmente para Dutton et al. (2014: 277) la compasión es “un proceso interpersonal que implica el darse cuenta, el sentir y el actuar para aliviar el sufrimiento de la otra persona”.

Con respecto a este tema, Dutton et al. (2006) señalan que la compasión en las organizaciones es producto de la estructura organizacional (arquitectura social), la acción de los miembros de la organización (activación y movilización de la compasión) y las características que emergen de la situación de sufrimiento (de naturaleza estructural y simbólica). Agregan también que este

proceso a nivel organizacional inicia cuando se presenta una señal de dolor denominada desencadenante del dolor, el cual provoca la activación de la compasión, que a su vez es facilitada, a partir de los atributos de la arquitectura social constituida por los valores, las rutinas y las redes sociales que hacen parte de una organización.

Más recientemente Dutton et al. (2014) proponen un modelo explicativo de la compasión en las organizaciones con fundamento en el proceso interpersonal y dinámico entre el que sufre (víctima) y el actor focal (que hace frente a la situación de sufrimiento). Este modelo involucra tres contextos a saber: personal, relacional y organizacional (ver figura 1).

Figura 1. Modelo del Proceso Interpersonal de la Compasión



Fuente: Traducido y modificado por los autores a partir de Dutton et al. (2014: 282)

De acuerdo con Dutton et al (2014) la compasión desde el contexto organizacional está determinada por los valores compartidos, las creencias compartidas, las normas de comportamiento, las prácticas organizacionales, la estructura y calidad de las relaciones y los comportamientos de los líderes (Ver Figura 1). Para estos autores, los valores compartidos enmarcan aquello que la gente cree es importante en la organización y contribuyen a la sensibilización de las personas frente a las respuestas compasivas. Las creencias compartidas demarcan lo que los miembros de la organización representan como verdadero. Las normas de comportamiento definen los patrones que se esperan de la institución.

Así mismo, Dutton y colaboradores (2014) definen las prácticas organizacionales como aquellas constituidas por prácticas personales, las cuales favorecen la puesta en marcha de comportamientos de apoyo entre los empleados y hacia estos por parte de la organización, así como la estimulación de estos comportamientos entre los trabajadores. Finalmente, Dutton y colaboradores (2014) señalan que la compasión en las organizaciones también está determinada por la estructura y calidad de las relaciones entre las personas de la organización y por el comportamiento de los líderes frente a las acciones de orden compasivo, ya que su rol los reconoce como posibles impulsores u obstaculizadores de la práctica compasiva.

Cultura y compasión en las organizaciones

Si bien la compasión en el ámbito de las organizaciones ha recibido atención solo en años recientes, ya existen algunas evidencias que avalan la necesidad de continuar estudiando el tema. Por ejemplo, Hur, Moon y Rhee (2016) identificaron que la compasión tenía efectos en la creatividad de un grupo de trabajadores pertenecientes al área de ventas en almacenes de Corea del Sur. Estos autores concluyen que los actos de compasión que hacen parte de las rutinas organizacionales, contribuyen al fortalecimiento de una cultura organizacional creativa.

Sobre la relación directa entre cultura y compasión en las organizaciones existen algunas evidencias (Delbecq, 2010; Martin, Dench & Paku, 2016; Smith, Gentleman, Loads & Pullin, 2014). Martin et al (2016) analizaron los factores de la cultura organizacional y su asociación con la compasión en una escuela de Nueva Zelanda. La investigación comprendió el período entre 1962 a 2012, empleando entrevistas semi-estructuradas a profundidad dirigidas a los pasados y presentes directores generales y directores ejecutivos de la escuela. La cultura organizacional fue estudiada a partir del Modelo de Tres Niveles de Schein y los resultados obtenidos confirman que la compasión hacía parte de los valores organizacionales.

Smith et al (2014) exploraron las percepciones de ocho profesores de enfermería del Reino Unido, bajo el diseño de investigación acción participativa, a partir de la realización de cuatro talleres reflexivos. El estudio identificó a la cultura organizacional como uno de los cuatro aspectos clave relacionados con la práctica de la compasión organizacional.

Finalmente, entre los estudios que analizan la relación entre cultura y compasión se encuentra la investigación adelantada por Delbecq (2010), quien desarrolla un ensayo exploratorio en el que pretende determinar cómo una institución universitaria en Estados Unidos, respondía frente a la crisis y el sufrimiento. El análisis llevó a concluir que las organizaciones universitarias aún están

muy lejos de la expresión de la compasión organizacional y que la cultura puede actuar como elemento restrictivo para este tipo de prácticas, ya que la cultura organizacional de estos contextos está más orientada a los asuntos de orden intelectual y no da lugar para el tratamiento de temas de naturaleza personal.

De acuerdo con Shea (2015), la compasión no se reduce a la relación interpersonal sino que comprende el universo relacional de toda la organización, por lo tanto, este autor defiende la idea de promover una cultura organizacional fundamentada en la compasión que privilegie el bienestar de los trabajadores. Y si bien es cierto que la compasión en las organizaciones ha sido escasamente estudiada (Kanov et al, 2004) y se encuentra aún en sus primeras etapas (Dutton et al, 2014), para instituciones como hospitales y entidades prestadoras de servicios de salud, es un tema de especial importancia (Lilius et al., 2011). En el sector sanitario resulta apropiado pensar en el concepto de la compasión y recordar algunos rasgos característicos de la misma, tales como la delicadeza, el reconocimiento y el apoyo (Jiménez, Triana, & Washburn, 2002). Por todo lo anterior, se plantea como objetivo de esta investigación analizar la relación existente entre los artefactos de la cultura organizacional y las prácticas compasivas en una entidad de salud en la ciudad de Bogotá.

Método

Tipo de estudio

La investigación se enmarcó en un tipo de estudio no experimental, transeccional de carácter descriptivo y correlacional.

Participantes

Los participantes de la investigación fueron profesionales de la salud especializados en diferentes áreas en una institución de salud del sector público en la ciudad de Bogotá. La escogencia de los participantes fue de manera libre y voluntaria y se decidió aplicar en los profesionales de la salud especializados, debido a que en investigaciones previas como la de McClelland y Vogus (2014), se evidenció la importancia que tienen las prácticas compasivas en el personal sanitario, creando un contexto que permite facilitar, descubrir, sentir y responder al sufrimiento llegando a impactar de forma positiva a la organización a sus empleados y a los pacientes.

Instrumento

Sobre las formas más óptimas de estudiar la cultura organizacional aún no existe consenso. Para algunos autores la mejor forma de abordarla es mediante estudios cualitativos de diseño etnográfico, otros autores sin embargo rescatan el uso de las escalas numéricas, enfocadas en el análisis de patrones de comportamiento o en valores y creencias (Grueso, 2009). Para superar las dificultades que en ocasiones supone la medición de este constructo Bonavía y Quintanilla (1996), Bonavía (2006) y Bonavía, Molina y Boada (2009) desarrollan y ajustan una Escala de Cultura Organizacional enfocada en Artefactos (OCSA por sus siglas en inglés). Los enunciados de la escala permiten distinguir dos tipos diferentes de cultura: Cultura Tradicional -X- y Cultura Progresista -Y- (Bonavía & Quintanilla, 1996), aunque la última revisión de la escala (Bonavía, Molina & Boada, 2009) defiende su unidimensionalidad, orientada a evaluar solamente la Cultura Tradicional.

Algunos autores han defendido la utilidad de estudiar la cultura organizacional mediante artefactos que son el aspecto más visible de la misma (Bonavía, 2006; Bonavía, Molina & Boada, 2009; Bonavía & Quintanilla, 1996), aunque comparativamente con las otras formas de medirla, es más reciente y limitada, es por esta razón que en la presente investigación se optará por estudiar la cultura desde este nivel. Así entonces, se aplicó la Escala de Cultura Organizacional enfocada en Artefactos (OCSA) ajustada por Bonavía, Molina y Boada (2009), que cuenta con 8 ítems y seis anclajes de respuesta (Totalmente de acuerdo=6 - Totalmente en desacuerdo=1). Una versión de esta escala fue empleada por Bonavía (2006) y el Alpha de Cronbach reportado fue de 0,86.

Por otro lado, el Cuestionario de Prácticas Organizacionales Compasivas (POC) fue diseñado por Grueso y Rodríguez (2016), se basa en la definición de Dutton et al (2014), sobre las prácticas organizacionales desde el modelo de compasión en los lugares de trabajo. De acuerdo con Dutton et al, (2014), las prácticas compasivas se componen por prácticas personales, acciones que favorezcan los comportamientos de apoyo entre los empleados, el desarrollo de acciones de apoyo hacia los empleados por parte de la organización y la estimulación de los comportamientos de apoyo entre los miembros de la organización. El POC cuenta 16 ítems distribuidos en tres factores: 1) ambiente de ayuda a terceros, 2) apoyos al empleado y 3) prácticas de recursos humanos compasivas. En este contexto el ambiente de ayuda a terceros se entiende como la existencia de un entorno organizacional que promueve el desarrollo de acciones compasivas hacia los compañeros de trabajo y hacia personas de fuera de la organización. Acciones como el apoyo a causas sociales o dar apoyo emocional a los compañeros de trabajo hacen parte de este factor. Por otra parte el apoyo a empleados se entiende como la generación de espacios que permiten al empleado resolver conflictos intrapersonales e interpersonales así como también manejar

situaciones emocionales difíciles. Por último las prácticas de recursos humanos compasivas, entendidas como la incorporación de valores como la empatía y la compasión en los procesos de selección, inducción, socialización, formación y evaluación del desempeño. Los 16 ítems se evalúan mediante cinco anclajes de respuesta con una escala tipo Likert (Totalmente de acuerdo=5 - Totalmente en desacuerdo=1).

Para analizar las propiedades psicométricas de las escalas de medida utilizadas en esta investigación, se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE). El AFE se emplea con el objeto de reducir un gran número de indicadores operativos en un número inferior de variables conceptuales (Blalock, 1966). Respecto a la Escala de Cultura Organizacional enfocada en Artefactos (OCSA) la prueba Kaiser Meyer Olkin (KMO) de adecuación de la muestra fue de 0,740, la prueba de esfericidad de Bartlett obtuvo un valor crítico significativo de 0,00 y la Varianza Total Explicada fue de 56,58% mediante dos factores (Ver Tabla 1), en contraposición al supuesto de unidimensionalidad de la escala propuesta por Bonavía, Molina y Boada (2009), pero en coherencia con los antecedentes de la misma (Bonavía & Quintanilla, 1996; Bonavía, 2006). De esta manera, la escala quedó compuesta por 8 ítems (5, que saturan al componente de Cultura Tradicional y 3, a la Cultura Progresista).

Con relación al cuestionario de Prácticas Organizacionales Compasivas (POC) la prueba Kaiser Meyer Olkin (KMO) de adecuación de la muestra fue de 0,905 y la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó un valor crítico significativo de 0,00 lo que permitió concluir que los datos se podían utilizar para el análisis factorial. En este análisis, los 16 ítems se agruparon en tres componentes, que explican el 71,791% de la Varianza Total, tal como se ilustra en la Tabla 1.

Tabla 1. Prueba KMO, Prueba de Esfericidad de Barlett y Varianza Total Explicada

<i>Nombre de la Escala</i>	<i>Nombre componente</i>	<i>Número de Ítem</i>	<i>Prueba KMO</i>	<i>Prueba de Esfericidad de Barlett</i>	<i>Varianza Total Explicada</i>
Escala de Cultura Organizacional enfocada en Artefactos (OCSA)	Cultura Tradicional	5	0,740	0,00	56,587%
	Cultura Progresista	3			
Prácticas Organizacionales Compasivas (POC)	Ambiente de ayuda	4	0,905	0,00	71,791%
	Apoyo al empleado	5			
	Prácticas de Recursos Humanos	7			

Fuente: Autores

Una vez identificados los factores y su validez, se realizó el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach, con el fin de identificar el grado de consistencia entre los ítems que conforman cada factor. Tal como se aprecia en la tabla 2, todas las escalas de medida obtuvieron Alpha's de Cronbach entre 0,65 y 0,92; valores que de acuerdo con Morales (2007) son satisfactorios, dado que en investigaciones teóricas, el coeficiente de fiabilidad con valores entre 0,60 y 0,85 es considerado como apropiado.

Tabla 2. Fiabilidad de las escalas de medida

Escalas	Dimensiones	# ítems	Media	Alpha de Cronbach
Escala de Cultura Organizacional enfocada en Artefactos (OCSA)	Cultura Tradicional	5	3,01	0,75
	Cultura Progresista	3	4,01	0,65
Prácticas Organizacionales Compasivas (POC)	Compasión-Ambiente de ayuda	4	2,97	0,80
	Compasión-Apoyo al empleado	5	2,85	0,92
	Compasión-Prácticas de recursos humanos	7	3,21	0,92

Fuente: Autores

Procedimiento

Para realizar la investigación se solicitó formalmente por parte de la Universidad del Rosario la autorización a la Gerencia de la institución objeto de estudio. Tras obtener una respuesta positiva por parte de esta, se procedió a la recolección de la información mediante un cuestionario que contenía una ficha demográfica, la escala de artefactos de la cultura y la escala de prácticas organizacionales compasivas. De igual forma se administró el respectivo consentimiento informado.

Resultados

Variables sociodemográficas

Los resultados obtenidos señalan que el 73,2% de los participantes eran hombres y el 26,8% mujeres. Respecto a la edad de los participantes se observa en primer lugar el intervalo correspondiente a la edad entre 30 – 39 años con un 36,6%; en segundo lugar se encuentran entre 40 – 49 años con un 31,3%; en tercer lugar se encuentran entre 50 – 59 años con un 20,5%; en cuarto lugar menores de 30 años con un 8,0% y en último lugar mayores de 60 años con un 3,6%. El estado civil que más prevalece es el casado con un 61,6% y el que menos predomina es el

divorciado con un 6,3%. En términos de años y antigüedad en el cargo se encontró mayor predominancia en el intervalo correspondiente a más de 10 años con un 28,6% y el menor intervalo corresponde a la antigüedad dada entre 7,1 – 10 años con un 12,5%. La mayoría del personal se encuentra en el nivel profesional con un 78,6% y en lo referente al nivel educativo sobresale el nivel profesional especializado con un 79,5%.

Efectos de los artefactos de la cultura sobre las prácticas compasivas

La investigación tenía como propósito analizar el grado en que los artefactos de la cultura organizacional determinan la adopción de prácticas compasivas en las organizaciones, evaluadas a través de tres componentes: ambiente de ayuda, apoyo al empleado y prácticas de recursos humanos compasivas. Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman que en efecto, los artefactos de la cultura organizacional predicen la adopción de prácticas compasivas en las organizaciones de la siguiente manera: ambiente de apoyo ($r=0,346$, $p<0,01$), apoyo a empleados ($r=0,444$ $p<0,01$), y prácticas de recursos humanos compasivas ($r= 0,535$, $p<0,01$), tal como se ilustra en la Tabla 3.

Tabla 3. Efectos de los artefactos de la cultura (tradicional y progresista) sobre las prácticas compasivas

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios		
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	Sig. Cambio en F
Ambiente de Apoyo	0,346	,120	,104	,89138	,120	7,416	,001
Apoyo a empleados	0,444	,197	,182	,93032	,197	13,376	,000
Prácticas de Recursos Humanos Compasivas	0,535	,286	,273	,79620	,286	21,861	,000

a. Predictores: (Constante), tradicional, progresista

$p<0,01$

Fuente: Autores

Ahora bien, al analizar el grado de asociación y su significación entre los artefactos y las prácticas compasivas según tipo de cultura (tradicional y progresista), se encuentra que son los artefactos propios de la cultura progresista los que presentan un efecto estadísticamente significativo sobre la adopción de prácticas compasivas en las organizaciones así: ambiente de apoyo ($r=0,347$, $p<0,01$), apoyo a empleados ($r=0,431$, $p<0,01$) y prácticas de recursos humanos compasivas ($r=0,410$, $p<0,01$), tal como se ilustra en la Tabla 4.

Tabla 4. Coeficientes de regresión

		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	T	Sig.
Ambiente de Apoyo	(Constante)	1,722	,559		3,079	,003
	progresista	,313	,092	,347	3,384	,001
	tradicional	,001	,088	,001	,009	,993
Apoyo a empleados	(Constante)	1,226	,584		2,100	,038
	progresista	,425	,096	,431	4,404	,000
	tradicional	-,025	,092	-,026	-,270	,788
Prácticas de Recursos Humanos Compasivas	(Constante)	2,260	,499		4,524	,000
	progresista	,367	,083	,410	4,448	,000
	tradicional	-,170	,079	-,199	-2,161	,033

Variables independientes: Artefactos de la cultura tradicional y de la cultura progresista

p<0,01

p<0,05

Fuente: Autores

Análisis de Resultados

Dado que la investigación sobre el tema de la compasión en las organizaciones es limitada (Chu, 2014; Dutton et al, 2014), se desarrolló el presente estudio con el propósito analizar el efecto de los artefactos de la cultura organizacional sobre la adopción de prácticas compasivas en una entidad de salud en la ciudad de Bogotá. Para ello, se desarrolló un estudio cuantitativo de alcance correlacional, transeccional.

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron confirmar que en la institución estudiada, la cultura organizacional, mediante sus artefactos tiene un efecto en la adopción de prácticas compasivas, lo cual se encuentra en la línea de lo planteado por Dutton et al (2014) y las evidencias previas obtenidas por Martin et al (2016) y Smith et al (2014).

En su modelo teórico Dutton et al (2014) plantean que la cultura organizacional, expresada a través de valores, creencias y normas compartidas, fomentan la expresión de compasión en los ámbitos organizacionales. Dado que la cultura organizacional establece la forma de hacer las cosas (Barney, 1986), es razonable que se evidencie un vínculo entre la cultura y las tres manifestaciones de compasión estudiadas en la presente investigación: ambiente de ayuda a terceros, apoyo a empleados y prácticas de recursos humanos compasivas.

En discusiones anteriores Dutton et al (2006) también señalaban que la compasión en las organizaciones es producto de la existencia de una arquitectura social, constituida por los valores que hacen parte de una organización. Los resultados obtenidos en la presente investigación llevan a confirmar este planteamiento pues en efecto, la cultura organizacional es un predictor de la adopción de prácticas organizacionales compasivas.

La compasión en las organizaciones también requiere de la existencia de una arquitectura social constituida por rutinas (Dutton et al, 2006). Así pues, no basta con que la organización cuente con un sistema de valores que expresen la importancia de la compasión, sino que es necesario que se operacionalice mediante rutinas o prácticas organizacionales.

De la relación entre cultura organizacional las prácticas compasivas Martin et al (2016) y Smith et al (2014) ya habían aportado evidencias empíricas. Para estos autores la existencia de la compasión en las organizaciones es posible en la medida en que esta es parte de la cultura de la misma.

Al analizar el tipo de cultura que predice la adopción de prácticas organizacionales compasivas, en la presente investigación se evidenció que la cultura organizacional progresista tiene un efecto estadísticamente significativo sobre la creación de un ambiente de ayuda a terceros ($r=0,347$, $p<0,01$), la creación de un ambiente de apoyo a los empleados ($r=0,431$, $p>0,01$) y la adopción de prácticas de recursos humanos compasivas ($r=0,410$, $p<0,01$). En contraste con lo anterior, la cultura tradicional no mostró ser un predictor estadísticamente significativo en la adopción de prácticas organizacionales compasivas.

En el contexto de la presente investigación, se identificó que los artefactos de la cultura progresista se encuentran asociados con la existencia de un ambiente de ayuda a terceros. Así pues, los artefactos de una cultura progresista permitirían crear un ambiente organizacional en el que se comparta la noción de compasión, pues tal como lo defiende Rousseau (1993), la cultura es un mecanismo óptimo para la creación de cogniciones compartidas. Dicha compasión sería expresada no solo hacia las personas más cercanas geográficamente hablando, es decir, los compañeros de trabajo, sino hacia todo aquel que lo necesite, pues tal como lo señalan Bonavía y Quintanilla (1996), las culturas progresistas tienen un fuerte enfoque en asuntos de tipo social.

La relación entre cultura progresista y ambiente de apoyo a terceros también tiene otra explicación. Según Belias y Koustelios (2014), las personas que pertenecen a determinadas culturas comparten normas y artefactos que las distinguen de las demás. Por lo anterior, las

personas que trabajan en una organización con cultura progresista, serían más proclives a adoptar prácticas de ayuda a terceros.

Por otra parte, al analizar el poder predictivo de los artefactos de la cultura progresista sobre la creación de un ambiente de ayuda hacia los empleados, los resultados indican que esta relación existe. De acuerdo con Bonavía y Quintanilla (1996) una cultura progresista tiene un enfoque más hacia lo colectivo y la cooperación; así pues, organizaciones con este enfoque, más fácilmente adoptarán mecanismos de apoyo a los empleados como la resolución de conflictos intrapersonales e interpersonales, considerados como una práctica organizacional compasiva por Dutton et al (2014).

De igual manera, los resultados obtenidos en la presente investigación mostraron que los artefactos de la cultura progresista predicen de manera significativa la adopción de prácticas de recursos humanos compasivas. En investigaciones previas se ha defendido que la cultura organizacional determina la forma como se llevan a cabo las prácticas de recursos humanos (Grueso, 2010) y la forma como una empresa conduce su negocio (Barney, 1986). Así pues, una organización con una cultura organizacional progresista adoptará más fácilmente prácticas de recursos humanos orientadas al desarrollo del personal, incluidas la inducción y la formación del personal. De igual manera, las organizaciones con una cultura organizacional progresista, desarrollarían sistemas de evaluación en los que se reconozcan no solo el dominio de aspectos técnicos sino también de valores como la empatía y la compasión.

Si bien los hallazgos de la presente investigación se encuentran en coherencia con planteamientos realizados por autores como Dutton et al (2014) y Martin et al (2016), contrastan con las evidencias aportadas por Delbecq (2010), quien identificó que organizaciones universitarias, la cultura puede actuar como elemento restrictivo de la compasión. Pese a lo contradictorio de este conjunto de resultados, podría haber alguna explicación en la medida en que las organizaciones de salud, a diferencia de las instituciones universitarias, tienen un enfoque hacia la persona y su cuidado, por su condición de vulnerabilidad. En las organizaciones de salud, de acuerdo con Jiménez et al (2002), es pertinente pensar en el concepto de compasión y recordar algunos rasgos característicos de la misma, tales como la delicadeza, el reconocimiento y el apoyo. Valdría la pena por lo tanto, indagar más sobre este aspecto.

Acerca de las escalas de medida utilizadas para determinar las relaciones entre las variables del estudio, es posible destacar que la escala de Cultura Organizacional enfocada en Artefactos (OCSA) usada en la presente investigación, se comportó como una escala bi-dimensional, a diferencia de lo señalado por Bonavía et al (2009), quienes señalan que se trata de una escala

unidimensional. No obstante lo anterior, los autores de la misma recomiendan “realizar pruebas adicionales para evaluar validez concurrente y predictiva, al igual que otras estimaciones que aseguren la bondad de esta escala” (p. 10).

Otro aspecto metodológico a destacar a partir de esta investigación, está relacionado con el Cuestionario de Prácticas Organizacionales Compasivas -POC- diseñado por Grueso y Rodríguez (s.f.), que no contaba con antecedentes en ejercicios empíricos y en este ejercicio de investigación presentó un óptimo comportamiento en cuanto a sus propiedades psicométricas.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en el estudio permiten concluir que los artefactos de la cultura progresista tienen efecto sobre la adopción de prácticas compasivas en la organización objeto de estudio. Para demostrar lo anterior se empleó la Escala de Cultura Organizacional enfocada en Artefactos -OCSA- (Bonavía, et al, 2009) y el Cuestionario de Prácticas Organizacionales Compasivas -POC- (Grueso & Rodríguez, s.f.).

Con relación al efecto de los artefactos de la cultura organizacional sobre la adopción de prácticas compasivas en la organización de salud analizada, se encontró que efectivamente los artefactos de la cultura se comportan como favorecedores de la compasión. Al considerar los resultados de manera más detallada, el hecho de que sea la cultura progresista la que presente un efecto estadísticamente significativo sobre las prácticas ambiente de apoyo, el apoyo a empleados y las prácticas de recursos humanos compasivas, invita a las organizaciones del sector salud a detenerse en los beneficios de promover una cultura con estas características, si se tiene en cuenta que la adopción de prácticas compasivas genera resultados organizacionales positivos (Lulius et al, 2011) y que por el contrario, una organización en el que no se contenga el sufrimiento incurre en costos que no sólo comprenden la dimensión financiera (Dutton, et al, 2014; Moon et al, 2016).

La investigación propone algunos retos respecto a la continuidad en el estudio de la relación entre cultura organizacional y compasión. Por ejemplo, sería interesante emplear las escalas de medida en otros contextos organizacionales, con la intención de constatar la bondad y consistencia de dichos instrumentos. Por otra parte, sería relevante profundizar en el comportamiento de la relación entre cultura y compasión a partir de la exploración de los otros niveles de la cultura considerados por Schein (1988) en su modelo.

De igual forma, sería recomendable incursionar en investigaciones con enfoque mixto, con el objetivo de contrastar los resultados obtenidos con el análisis de documentos oficiales propios de

la organización y el discurso de los miembros de la misma. Así mismo, sería relevante comparar organizaciones de distintos sectores con el objetivo de determinar si en todos los casos la cultura organizacional opera como favorecedora de la adopción de prácticas compasivas.

Dado que la investigación se adelantó en una sola organización, plantea limitaciones con respecto a la generalización de los resultados. Se recomienda por lo tanto, adelantar más estudios con muestras estadísticamente representativas.

Pese a las limitaciones anteriormente mencionadas, esta constituye un aporte al conocimiento sobre el tema, que en la actualidad sigue siendo escaso.

Referencias

- Barney, Jay B. (1986). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-665.
- Belias, Dimitrios., & Koustelios, Atanasios. (2014). "Organizational culture and job satisfaction: A review", *International Review of Management and Marketing*, 4(2), pp. 132-149.
- Blalock, Hubert M. (1966). "Estadística Social", México, Fondo de Cultura Económica, México-Buenos Aires.
- Bonavia, Tomás. (2006). "Preliminary organizational culture scale focused on artifacts", *Psychological Reports*, No. 99, pp. 671-674.
- Bonavía, Tomás., & Quintanilla, Ismael. (1996). "La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados", *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 12(1), pp. 7-26.
- Bonavia, Tomás., Molina, J Gabriel., & Boada, Joan. (2009). "Further examination of the organizational culture scale of artifacts", *Psychological reports*, 105(3), pp. 827-834.
- Chu, Li-Chuan. (2016). "Mediating positive moods: the impact of experiencing compassion at work", *Journal of Nursing Management*, 24, pp. 59-69.
- Correa, Martha Liliana. (2016). "La humanización de la atención en los servicios de salud: un asunto de cuidado", *Revista Cuidarte*, 7(1), pp. 1227-1231.
- De Zulueta, Paquita. (2014). "Compassion and the learning of medicine", *Journal of Holistic Healthcare*, 11(2), pp. 12-16.
- Delbecq, Andre L. (2010). "Organizational compassion: a litmus test for a spiritually centered university culture", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7(3), pp. 241-249.
- Dutton, Jane E., Workman, Kristina. M., & Hardin, Ashley E. (2014). "Compassion at work", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, No. 1, pp. 277-304.

- Dutton, Jane E., Worline, Mónica C., Frost, Peter J., & Lilius, Jacoba. (2006). "Explaining compassion organizing", *Administrative Science Quarterly*, 51(19), pp. 59-96.
- Enríquez, Isaac. (2015). "Los estudios sobre el desarrollo en los senderos de las ciencias sociales latinoamericanas", *Cuadernos del Cendes*, 32(90), pp. 1-34.
- Grueso, Merlin P. (2007). "Antecedentes y consecuentes de las prácticas de recursos humanos: revisión y análisis desde la perspectiva de género", Tesis Doctoral, Universidad de Salamanca, España.
- Grueso, Merlin P. (2010). "Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización", *Innovar*, 20(36), pp. 79-90.
- Grueso, Merlin P., Rodríguez, Leonardo (2016). "Escala de Prácticas Compasivas en las Organizaciones". Documento no publicado.
- Hur, Won-Moo., Moon, Taewon., & Rhee, Seung-Yoon. (2016). "Exploring the relationships between compassion at work, the evaluative perspective of positive work-related identity, service employee creativity, and job performance", *Journal of Services Marketing*, 30(1), pp. 103-114.
- Jiménez, Alexander., Triana, Manuel., & Washburn, Jimmy. (2002). "Compasión y salud", *Isegoría*, No. 27, pp. 211-223.
- Kanov, Jason M., Maitlis, Sally., Worline, Mónica C., Dutton, Jane E., Frost, Peter J., & Lilius, Jacoba M. (2004). "Compassion in organizational life", *American Behavioral Scientist*, 47(6), pp. 808-827.
- Levy, Sary. (2013). "Reflexiones en torno a desarrollo, política y sociedad; del progreso a la felicidad", *Cuadernos del Cendes*, 82(1), pp. 1-16.
- Lilius, Jacoba M., Kanov, Jason., Dutton, Jane E., Worline, Mónica C., & Maitlis, Sally. (2011). "Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more)" In: Kim S Cameron., & Gretchen M Spreitzer, eds., *The Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press.
- Lilius, Jacoba M., Worline, Mónica C., Maitlis, Sally., Kanov, Jason., Dutton, Jane E., & Frost, Peter. (2008). "The contours and consequences of compassion at work", *Journal of Organizational Behavior*, No. 29, pp. 193-218.
- Martin, Andrew J., Dench, Stephanie., & Paku, Levinia. (2016). "An exploration of Outward Bound New Zealand's organisational culture", *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 16(3), pp. 206-221.
- McClelland, Laura E., & Vogus, Timothy J. (2014). "Compassion practices and HCAHPS: Does rewarding and supporting workplace compassion influence patient perceptions?", *Health Services Research*, 49(5), pp. 1670-1683.
- Moon, Tae-Won., Hur, Won-Moo., Ko, Sung-Hoon., Kim, Jae-Woo., & Yoon, Dong-Kyun. (2016). "Positive work-related identity as a mediator of the relationship between

- compassion at work and employee outcomes”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(1), pp. 84-94.
- Morales, Pedro. (2007). “La fiabilidad de los test y escalas”, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, pp. 1-37.
- O'brien, Peter J. (2006). “Creating compassion and connection in the work place”, *Journal of Systemic Therapies*, 25(1), pp 16-36.
- Pedraza-Álvarez, Lilibeth., Obispo-Salazar, Kelly., Vásquez-González, Lina., & Gómez-Gómez, Leonardo. (2015). “Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico”, *Revista Clío América*, 9(17), pp. 17-25.
- Rousseau, Denise M. (1993). “Teamwork: Inside and out”, N.Y, *Business Week Advance*.
- Saunders, Jhon. (2015). “Compassion”, *Journal of the Royal College of Physicians*, 15(2), pp. 121-124.
- Schein, Edgar. (1985). “Organizational culture and the leadership. A dynamic view”, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, Edgar. (1988). “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”, España, Plaza & Janes Editores.
- Sexton, Katrina., & Thompson, Sherwood. (2015). “Compassion leads to the creation of the backpack program in Kentucky—RESEARCH”, *Kentucky Journal of Excellence in College Teaching and Learning*, 13(4), pp. 1-12.
- Shea, Sue. (2015). “Is it possible to develop a compassionate organization? Comment on “Why and how is compassion necessary to provide good quality healthcare?””, *International Journal Health Policy Management*, 4(11), pp. 769-770.
- Smith, Stephen., Gentleman. Mandy., Loads, Daphne., & Pullin, Simon. (2014). “An exploration of a restorative space: A creative approach to reflection for nurse lecture’s focused on experiences of compassion in the workplace”, *Nurse Education Today*, 34(9), pp. 1225-1231.
- Tsui, Anne. (2013). “On compassion in scholarship: why should we care?”, *Academy of Management Review*, 38(2), pp. 167-180.