



## **TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL HOSPITALARIA - EL ESTRÉS, CAMBIO Y DESARROLLANDO CAPACIDADES DINÁMICAS**

Dr. Jorge R. Salazar Cantón\*

Dr. Gustavo Barredo Baqueiro\*\*

M.C. Valentín Alonso Novelo\*\*\*

### **Resumen:**

El consumismo, la globalización, los avances en la ciencia y tecnología, recientemente impactan a los países, organizaciones... por tanto a las personas, lo cual dificulta su capacidad de una rápida y adecuada adaptación a los cambios vertiginosos que provocan dichos eventos. Lo anterior provoca por genera un impacto sobre el comportamiento humano siendo una fuerte causa el interés por investigar, identificar y analizar, así como la de proponer instrumentos, herramientas y metodologías, que ayuden a mejorar y/o adquirir mejores capacidades a las personas y por tanto a las organizaciones (micro, pequeñas y medianas empresas), así como La de contar con mejores prácticas que permitan adaptarse a los cambios que el entorno exige. El presente trabajo versará sobre el proyecto de intervención realizado en tres hospitales mexicanos, con la participación de siete equipos conformados por médicos, enfermeras y técnicos, con la finalidad de impulsar y promover una manera distinta de resolver problemas, mediante un proyecto de investigación-acción, con estudio de casos. El proyecto está dividido en varias etapas anuales (tres años), y se ha empleado adicionalmente como estrategia para abordar este tema (cambio, estrés y desarrollo de capacidades organizacionales), La experimentación de la exitosa metodología europea adaptada al entorno mexicano, denominada "3-P" propuesta por sus autores Klaus North, Peter Freidrich y Maja Bernhardt, la cual fue desarrollada con éxito en Europa, con el propósito de desarrollar capacidades dinámicas en las organizaciones.

**Palabras Clave:** Cambio. Estrés. Hospitales. Metodología-3-P. Capacidades dinámicas.

\* Universidad Autónoma de Yucatán, carretera Antigua a Chuburná, domicilio conocido, teléfono 529995760626, jsalazar@uady.mx

\*\* Universidad Autónoma de Yucatán, carretera Antigua a Chuburná, domicilio conocido, teléfono 529999810926 gbarredo@hotmail.com

\*\*\* Universidad Autónoma de Yucatán, carretera Antigua a Chuburná, domicilio conocido, teléfono 529999810926 valonso@uady.mx

## 1 INTRODUCCION

La globalización por un lado y la crisis mundial por otro están obligando a las organizaciones, para poder competir y en muchos casos sobrevivir a realizar urgentes adaptaciones al entorno cambiante de una manera vertiginosa. El tiempo, las necesidades de cumplir con los objetivos organizacionales, están ejerciendo presiones adicionales a las personas que laboran en las mismas lo cual se traduce por un lado en factores que impulsan a las tensiones normales de la vida, a las presiones laborales que aunque en algunos casos son motivacionales (el estrés positivo o eutrés ), generalmente, dichas presiones o tensiones son negativas y que afectan de muy diversas maneras a las personas y por ende al clima de trabajo y a la realización de sus actividades programadas.

Por tanto la necesidad de estudiar, analizar, comprender, investigar y actuar para proponer nuevas herramientas y metodologías que permitan lograr esos aprendizajes para lograr transformar las organizaciones es importante.

El presente trabajo versará sobre el trabajo realizado, una intervención realizada a hospitales mexicanos y que han sido observados durante dos años, mediante un proyecto de investigación-acción, con estudios de casos en los que se observaron hospitales, (con diferentes tipos de financiamiento (gobierno, empresa y trabajadores o exclusivamente privado), en las que se configuraron siete equipos de enfermeras, personal administrativo y técnico, así como encargados de área.

Hablaremos sobre el estrés y los impactos en las organizaciones, lo que son las capacidades dinámicas en las organizaciones y como dificulta el estrés de los trabajadores en el desarrollo de esas capacidades, así mismo como se utilizó adicionalmente una metodología aplicada con éxito denominada “ la metodología 3 P” y que ha contribuido a poner en movimiento una construcción de una metodología que contribuya para lograr esas adaptaciones y desarrollar capacidades para que el personal de los hospitales observados puedan solucionar sus problemas de una manera más rápida, efectiva, realizando actividades y procesos innovadores, asimismo inicia la reflexión acerca de cómo afecta el estrés del personal al desarrollo de las capacidades dinámicas en las organizaciones y como estas analizando sus causas y efectos pueden impulsar a generar transformaciones que permitan una mejora integral en el comportamiento de las organizaciones. Es importante resaltar (como se verá en

la metodología) que se divulgarán los avances obtenidos hasta el momento, en el proyecto de investigación e intervención propuesto.

## **2 EL ESTRES**

La palabra estrés es una adaptación gráfica del inglés stress, y se utilizó originariamente en la Física para referirse a la fuerza que, aplicada sobre un objeto, hace que este se deforma o se rompa.

La Real Academia Española la define como la “tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves” (Real Academia Española, 2013) y también es utilizado como sinónimo de fatiga, ansiedad, angustia y agotamiento.

Hans Selye, en 1936, llevó el término al campo de la Psicología, al describir el proceso psicológico y fisiológico del individuo que se encuentra sometido a tensiones o presiones con estresores o eventos o acciones que sean causa de impactos en el organismo de las personas que son impactadas. (Seyle, 1976).

Actualmente el estrés es considerado desde un punto de vista psicopatológico se considera como un trastorno que genera ansiedad, son reconocidos por la Asociación Americana de Psicología tres tipos: a) agudo, que es el más común y que surgen de las exigencias y tensiones o presiones del pasado reciente y/o anticipadas por el futuro inmediato o cercano, b) el crónico que, es el que es permanente y que destruye cuerpo, mente y vidas. Lo padecen generalmente personas de escasos recursos, familias disfuncionales. o el ocasionado por algún evento traumático por ejemplo personas con padecimientos del corazón y que también se le denomina postraumático o estrés agudo episódico que lo padecen personas cuyas vidas son desordenadas y se encuentran permanentemente en un caos o crisis y las personas que lo padecen tienen un estado emocional irritable, padecen de depresiones entre otros males. (American Psychological Association, 2013).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) lo define como “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y

capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”. (Organización Mundial de la Salud, 2004).

Ahora bien cuando el trabajador tiene un grado de motivación alto, frente a las tareas y actividades del día con día en el trabajo y lo pone en activación constante como o bien la organización le ha proporcionado los implementos y herramientas necesarias para realzar y lograr el cumplimiento de las metas y genere una tensión positiva estamos hablando de un efecto positivo que incrementa una tensión pero que es motivante estamos hablando de un estrés bueno o positivo conocido comúnmente como “eutrés” que generalmente aumenta los resultados y por tanto la productividad de la persona que lo manifiesta, pero cuando esa tensión se eleva y afecta el comportamiento de la persona de tal manera que afecta la salud tanto en el corto como en el largo plazo, estamos hablando del estrés malo o “distrés” (Fidalgo, 2011).

Ejemplos de lo anteriormente mencionado podemos citar la vitalidad, entusiasmo, optimismo, resistencia a las enfermedades, vigor físico en el caso de eutrés, así como fatiga, irritación, falta de concentración, baja productividad y creatividad en el caso del distrés o estrés laboral para efectos del presente trabajo.

Los efectos que el estrés provoca en el individuo como se ha visto en los ejemplos antes citados producen en sí consecuencias de tipo psicológico, fisiológico (cardiopatías, colon irritable por ejemplo), traen inevitablemente consecuencias e impactos en las organizaciones como por ejemplo, inasistencia, impuntualidad, falta de productividad, contribuye de una manera importante a la rotación de personal, aumento en las tasas de accidentes laborales etc. (Organización Mundial de la Salud, 2004).

Estos efectos, generalmente son causados por dos grandes motores: el propio individuo y su interrelación con los demás y la propia organización vista como un sistema de personas organizadas mediante un contrato (Salazar, 2011) . Veamos brevemente porqué.

### **El individuo, la entidad y el estrés. - Causas**

La Organización Mundial de la Salud, (2004) definió que existen varias causas en este sentido en su informe relacionado con el estrés:

Generalmente las relaciones entre la vida personal y familiar (necesidades y retos en las vidas de las propias personas), falta de apoyo en el trabajo por los problemas familiares y a su vez falta de apoyo familiar ante los problemas o retos en el centro de trabajo).

Las perspectivas profesionales, el salario y el estatus, como podría ser la falta de desarrollo o promoción en el centro de trabajo, actividades realizadas poco reconocidas, remuneraciones no satisfactorias, el tener a su cargo a otras personas, la inseguridad laboral o temor ante despidos.

La mala relación entre compañeros de trabajo, acoso laboral, rol indefinido, trabajo aislado y algo muy interesante que señala la ausencia de procedimientos claros establecidos para resolver problemas y quejas.

Por último la falta de un clima organizacional, la mala comunicación, liderazgos inadecuados, también son impulsores a generar estrés en las personas que trabajan en una organización (entendiendo los diferentes tipos de organización como empresas u entidades sin afán de lucro). (Salazar, 2011).

Podemos concluir en este apartado por tanto que el estrés laboral tiene una doble perspectiva la de los trabajadores pertenecientes a una Organización, en donde las tensiones producto por el medio ambiente tanto familiar como laboral afectan al individuo en sí mismo pero también a la entidad en virtud de sus impactos en los resultados que afectan a la rentabilidad y a la productividad (perspectiva de la Organización)

Y qué relación tiene el estrés con la percepción de que es un obstáculo para generar capacidades dinámicas en la organización, a este planteamiento regresaremos en el apartado de las reflexiones y conclusiones.

### **3 CAPACIDADES DINAMICAS**

Por otra parte es importante también comentar la importancia que tiene la necesidad de desarrollar y estudiar las capacidades dinámicas con el ánimo de poner en movimiento a las organizaciones.

La perspectiva teórica de las Capacidades Dinámicas en las organizaciones surge ante la pregunta de los ejecutivos de cómo lograr una ventaja competitiva.

Teece y sus colegas introdujeron el concepto bajo un enfoque innovador al señalar que las capacidades particulares de las empresas que deben desarrollar para poder reformar, configurar y volver a reconfigurar buscando innovar para responder a las exigencias y cambios que el entorno requiere.

La organización, debe de poder aprender a generar capacidades en relación a generar rutinas y/o procedimientos internos en los procesos internos para poder alcanzar nuevas ventajas competitivas, y estas rutinas se traducen en actividades y acciones que ayudan a resolver los problemas y la capacidad de adaptación necesarias ante el entorno cambiante. (Teece & Pisano, 1997).

Existe otro enfoque de ver y/o estudiar las competencias como el enfoque de aprender a aprender y que sugiere un orden más profundo o metacapacidad de las organizaciones (Collis, 1994), y que podrían ser la habilidad de la organización para identificar, evaluar e incorporar nuevas tecnologías y/o competencias (Danneels, 2002).

De las habilidades fundamentadas en el conocimiento y la tecnología, emergen três grupos de capacidades funcionales que son claves para el desarrollo de las capacidades dinámicas y que son las capacidades relacionadas a los procesos, a la funcionalidad de la organización y al mercado (Hamel, 1994).

Asimismo es importante repasar la aportación de Birchall (2004), en relación al stock de conocimientos estratégicos claves para una organización como lo son: los valores culturales y normas, el compromiso, conocimiento y habilidades de las personas que trabajan en ella, las estructuras y los sistemas organizacionales así como los técnicos y físicos. (Birchall, 2004).

La impaciencia para desarrollar nuevos negocios o nuevos resultados, las fallas en la implantación y adoptar nuevas tecnologías y arquitecturas, el costo del éxito (entendiendo la zona de confort de una organización para mantener las actividades y no para desarrollar nuevas ideas, el impedir o no aprovechar personas dentro de la organización que cuentan con capacidades y no se les apoya, impulsa y/o proporcionar oportunidades de desarrollar nuevos

productos o procesos, son inhibidores a impulsar las capacidades dinámicas en la organización. (Meyer, 1993).

Por tanto podríamos concluir en esta sección que la búsqueda de las organizaciones con el objeto de poder adaptarse a los cambios para o bien lograr una mayor ventaja competitiva, conservarla, adaptarla o crearla ante los cambios del entorno requiere por una parte de innovaciones en la forma de pensar, reflexionar pero sobretodo actuar, partiendo de la generación de conocimientos producto de intentar nuevas formas que permitan o bien innovar, aprender a aprender o acrecentar el stock de conocimientos para desarrollar o bien impulsar nuevas capacidades organizacionales.

Pero también aquí surge la pregunta y ¿cómo se relaciona con el estrés laboral? trataremos de dar respuesta en la sección de análisis y conclusiones.

#### **4 LA METODOLOGIA 3P DEL DR KLAUS NORTH Y SUS COLEGAS**

La metodología 3P (Prevención Participativa del Personal hospitalario), propuesta por el Dr. Klaus North y sus colegas (North, 2009), tiene como objetivos: reducir la carga de trabajo y el estrés de enfermeras, así como aumentar la productividad y la calidad de la atención al paciente por medio de un proceso participativo de mejora continua, ha tenido diversos reconocimientos internacionales y se centra como estrategia de lograr aprendizajes y cambios organizacionales (atención al paciente con mayor calidad, elevar la productividad reduciendo el estrés), trabajando principalmente con los equipos de enfermeras que son consideradas el actor principal dentro del proceso en la atención Del paciente en los hospitales.

La metodología se basa principalmente en llevar un proceso participativo de mejora continua, establecer un procedimiento estructurado en la que se identifiquen las principales causas y su reducción o eliminación del estrés, mediante la presencia de lo que se denomina seis principios, así como darle un seguimiento y documentado de las propuestas de mejora todo ello con el apoyo de la alta dirección de los hospitales.

Los principios en que se basa esta metodología para reducir el estrés, propuesta son:

1. - En reuniones establecidas de una manera diferente, se acuerdan en equipo prioridades y establecen tareas a realizar

2. - Estar conscientes y tener planes alternativos ante las contingencias para poder manejar aquellas situaciones imprevistas.
3. - Tener siempre una comunicación plena, simple, sencilla, y sobre todo claras abiertas
4. - Generar una forma de trabajar y una nueva competencia mediante el establecimiento de equipos de trabajo colaborativos
5. - Una clara definición de lo que significa una buena atención al paciente y unificar objetivos y procedimientos
6. - Tomar pausas y establecer estrategias de descanso necesarias. (North, 2009).

Esta metodología por tanto ha permitido por una parte ayudar a la reflexión de como el estrés es un elemento que dificulta las transformaciones en las organizaciones, por otra parte induce a la construcción de una metodología participativa en la resolución de problemas en las organizaciones intervenidas y por otra parte a la contribución de construcción y desarrollo de una metodología de intervención que contribuirá a nuevas prácticas en las organizaciones.

## **5. METODOLOGIA**

El proyecto de intervención consta de tres etapas anuales. Inició en noviembre de 2011 y debe de concluir en diciembre de 2014. Esta por tanto dividido en tres etapas anuales. Se reportan los avances por tanto de casi dos años de duración del proyecto.

En cada etapa se ha realizado un proyecto investigación cualitativa, mediante el estudio de caso y el método de investigación-acción, en los que se han observado tres hospitales, el hospital que denominaremos H1 que opera con financiamiento de tripartita (gobierno, empresa y trabajadores), y dos hospitales H2 y H3, con financiamiento exclusivamente privado, en los que se configuraron siete equipos conformados por médicos, enfermeras, personal administrativo y técnico, así como encargados de área.

Se llevaron y establecieron protocolos. Se realizaron entrevistas, reuniones de trabajo, se grabaron en audio y video las sesiones para recoger la información. Se estableció, una matriz con la comparación de las observaciones e informaciones recabadas en cada hospital y una general para los tres hospitales observados. Se establecieron categorías así como listas de verificación. Se presentan cuadros que sintetizan las observaciones realizadas



Tipo de problema	Frecuencia observada	%
<b>Organización</b>	<b>9</b>	<b>36%</b>
<b>Comunicación</b>	<b>7</b>	<b>28%</b>
<b>Trabajo en equipo y Cultura organizacional</b>	<b>6</b>	<b>24%</b>
<b>Formación</b>	<b>3</b>	<b>12%</b>

**Construcción propia .- Observación y conclusiones de 7 equipos de tres hospitales en 25 problemas detectados**

Hospitales Equipos	Problemas que les preocupa y que determinaron causan el estrés	H1		H2		H3		
		1	2	1	2	1	2	3
Organización	1. Falta de procesos estandarizados y personales.	x						
Trabajo en equipo	2. Relaciones interpersonales deficientes.	x						
Comunicación	3. Seguimiento y continuidad de normas.	x						
Comunicación	4. Falta de comunicación e información.	x						
Formación	5 Falta de Educación Continua del Personal	x						
Comunicación	1. Falta de comunicación		x					
Formación	2. Mal trato en el área de recepción al paciente		x					
Clima	3. Presión laboral (Mob laboral)		x					
Cultura	4. Falta de ética profesional		x					
Formación	5. Falta de capacitación a todo el personal		x					
Organización	6. Falta de coordinación en todas las áreas		x					
Cultura	7. Indisciplina (puntualidad y asistencia)		x					
Procesos/organización	Problemas en la programación de cirugías y conflictos en la asignación de quirófanos.			x	x			
Procesos/organización	Lavandería.- Mala distribución de la ropa no atendiendo las necesidades del servicio.			x	x			
Comunicación	Farmacia.- Mala atención en los requerimientos y necesidades del servicio			x	x			
Cultura	Actitudes de las personas					x	x	x
Comunicación	Comunicación adecuada					x	x	x
Organización	Administración tiempo.- Puntualidad y asistencia					x	x	x

Construcción propia problemas propuestos por los equipos en cada Hospital

Como se podrá observar los principales problemas que impulsan el estrés en los três hospitales observados son problemas a la organización del trabajo y sus procesos (36%), su deficiente comunicación (28%), la adecuada y real configuración, integración y operación de trabajos en equipo, clima organizacional deficiente (24%), y desconocimiento de temas o información pertinente (12%), que contribuyen principalmente a la dificultad en la toma de decisiones ya que fueron considerados factores de estrés.

Uno de los objetivos centrales del proyecto ha sido la implementación, y adaptación del modelo 3P propuesto por el Dr. Klaus North y sus colegas Peter Freidrich y Maja Bernhardt, en hospitales mexicanos empleándose como estrategia para realizar la transformación organizacional, mediante la reducción del estrés e impulsar y en su caso desarrollar capacidades de dinámicas organizacionales.

Se formaron dos o tres equipos inter y multidisciplinarios en cada hospital y en la primera reunión se estableció la agenda a trabajar definiendo el problema o problemas a resolver, causas y acciones pertinentes a trabajar.

Se llevaron a cabo reuniones, al principio semanal y posteriormente con intervalos mayores hasta concluir con una evaluación mensual. Se impartieron pláticas sobre tópicos como el trabajo en equipo, liderazgo, etc., según los requerimientos establecidos en los proyectos de cada equipo de trabajo.

El hospital que denominaremos H1 es un hospital pediátrico que recibe financiamiento tripartito y su órgano de gobierno tiene actualmente gran influencia el gobierno. Cuenta con 45 camas censables y cuenta con los más modernos equipos de atención para diversos padecimientos infantiles. Los servicios que ofrece son consulta externa y urgencias, hospitalización, Rayos X, micronebulizaciones, ultrasonido, curaciones, cirugías, retiro de puntos, inyecciones, sutura, análisis clínicos y atención neurológica.

El hospital privado H2 cuenta con cuarenta camas censables así como los servicios de hospitalización, urgencias, quirófano, cunero, área de recuperación, terapia intensiva, radiología, laboratorios.

El hospital privado H3, además de los servicios arriba enlistados cuenta con medicina nuclear, hemodiálisis, y banco de sangre adicionalmente. Tiene 44 camas censables.

El promedio de intervención en cada hospital ha sido de veinticuatro a treinta y dos semanas según se haya requerido.

## **6 PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

A continuación trataremos de agrupar las principales problemáticas observadas y en su caso tratadas durante las intervenciones.

Falta de procesos claros y conocidos por todos, mala organización, la manera de trabajar es por grupos o simples equipos de trabajo con un enfoque individualista y en donde la sumatoria de esfuerzos es el denominador común y con un seguimiento al líder del grupo.

Presiones de los médicos, abusos de autoridad, malas actitudes, y en algunos casos falta de apoyo de los responsables a los grupos de trabajo existentes. Conflictos entre el personal.

Clima organizacional tenso y bajo constante presión fue un denominador inicial común en todos los hospitales. Mala comunicación en lo general sobre todo entre departamentos. Faltas de asistencia o ausentismo laboral frecuente, retardos y en varios casos falta de interés real en las tareas (indiferencias detectadas).

Dispersión en las tareas encomendadas, así como el tener un común denominador en todos los equipos de trabajo que intervinieron en el proyecto: “no hay tiempo”. Dificultad en general en los procesos de toma de decisiones en virtud de la deficiente integración y operación de trabajos en equipo colaborativos.

## **7 RESULTADOS**

Se han obtenido varios resultados en cada hospital enunciemos los más relevantes.

### **7.1 Impuntualidad y asistencia**

En los tres hospitales los indicadores de puntualidad y retraso en muy pocas semanas y sin mediar ni estímulos ni castigos, sino con la reflexión y concientización que la metodología impulso tuvieron indicadores relevantes de los equipos participantes.

Por ejemplo un equipo tenía un indicador de inasistencia y puntualidad de 653 minutos y en três semanas de implementación de diversas acciones no coercitivas ni estimulantes se redujo a 15 minutos. Semanas después llegó a doble cero sin tener ni estímulos ni castigos para lograrlo.

### **7.2 Establecimiento de nuevos procesos y proyectos**

En los tres hospitales en paralelo a la resolución de los problemas plantados en el proyecto para reducir el estrés, se generaron procesos nuevos, incentivando la creatividad, la innovación para la solución de problemas.

Por ejemplo mejores redefiniciones de los procesos de entrega, permanencia y recepción que afectaba a varios departamentos y que se tenían múltiples y muy variados conflictos entre el personal. Al simplificarse y generarse nuevos y mejores canales de comunicación impulso a la simplificación, logro de resultados, mejores indicadores en tiempos de atención y satisfacción del usuario, entre otros beneficios.

### **7.3 Reorganizacion y mejoras.**

Mejora en el clima organizacional, reducción de conflictos, mejor comunicación, y establecimiento de equipos de trabajo y una nueva manera para resolver los problemas.

Los conflictos entre el personal por razones imputables a la deficiente comunicación, desconocimiento de funciones de otros departamentos, procesos inadecuados o burocráticos prácticamente se han reducido sino en su totalidad, muy cercana a ello, principalmente en las relaciones interdepartamentales, se han mejorado los canales de comunicación adoptando nuevas modalidades, mejor empleo de las nuevas tecnologías pero sobretudo una nueva forma de percibir y pensar.

La formación e integración de equipos colaborativos, interdepartamentales, multidisciplinarios formados con la nueva información y conocimiento, están generando nuevos enfoques de abordar los problemas y la manera de solucionarlos.

Se le ha dado un impulso de mejora en el clima organizacional y establecimiento del trabajo en equipo colaborativo.

## **8 REFLEXIONES Y CONCLUSIONES**

¿Cómo se interrelacionan el estrés, el desarrollo de capacidades dinámicas y la transformación organizacional? ¿Las metodologías aplicadas, han contribuido o ayudado a la construcción de una metodología que impulse a la generación de actividades de innovación, a ayudar a “pensar” inteligentemente, a innovar a las organizaciones (desarrollar capacidades dinámicas organizacionales)?

Intentemos en tan breve espacio dar explicación a tan importantes preguntas, necesidades y respuestas que requiere nuestra sociedad tanto académica como empresarial.

Si entendemos que el estrés y sus causas e impulsores pueden ser producto de las percepciones que tenga el individuo de la realidad, sus antecedentes y circunstancias personales que además pueden ser exacerbado por causas externas como las tensiones generadas en una organización donde la persona trabaja, veremos que es pernicioso al individuo pero al tener un impacto en la organización es motivo de conflictos, resistencias, dificultades en la realización de su trabajo y como consecuencia tiene impactos en los grupos o equipos de trabajo, y en la productividad y rentabilidad de la organización teniendo como consecuencias e impactos tanto al individuo que la padece, al equipo de trabajo donde participa y en la empresa en la que colabora.

Si el problema se generaliza e incluso la entidad “promueve” las tensiones como consecuencias de las presiones del mercado, de los directivos y sus directrices y formas de liderar o simplemente por no entender su rol ejecutivo y donde la delegación y la libertad para organizarse, y realizar los ajustes necesarios para impulsar la innovación en las organizaciones pues entonces tendremos una explicación del porqué el estrés (malo, ya que existe el estrés que es motivacional y positivo), impide por un lado un salud deseable del

individuo, la afectación de indicadores que generen valor y que como consecuencia afecta la innovación en los procesos y en las estrategias siendo un fuerte obstáculo para generar capacidades dinámicas en las organizaciones.

Al no tener y formas esas nuevas o fortalecer las existentes capacidades organizacionales, que generen un valor agregado, que permitan una organización inteligente que aprenda a aprender y donde el error por ejemplo no sea mal visto sino una oportunidad para aprender, en donde se generen nuevas formas de liderazgo, nuevos procesos que den como resultado procesos innovadores por ejemplo.

Lo anterior traerá como consecuencia que la organización no pueda transformarse.

La metodología utilizada ha ido adaptándose a nuestro entorno, incorporando elementos no estudiados como lo son los temas aquí propuestos e incorporando elementos que la metodología inicial no tenía.

Los resultados y sus impactos están a la vista.

Es muy común en las organizaciones mexicanas observar el reto que implica a las organizaciones a ser creativas, innovadoras, la carencia de líderes con capacidades y competencias que el actual mundo competitivo necesita.

La cultura muy arraigada de trabajar en forma individual, la percepción de que al cometer un error es un claro síntoma de incompetencia de la persona que lo realiza y por tanto es mal percibido y evaluado y no la oportunidad de aprender a aprender para evitar repetir los errores en que se han incurrido es un generador de conflictos, tensiones, y bloqueos en las personas y evita el impulsar el efecto sinérgico de trabajar en equipos donde la colaboración, la participación, la solidaridad, la responsabilidad, y el compartir y ayudar a los demás dificulta los proceso en la toma de decisiones.

En los hospitales intervenidos al lograr concientizar, reflexionar, discutir y asimilar estas cualidades, permitió transformaciones que han permitido por una parte formar verdaderos equipos de trabajo participativos y colaborativos, nuevos enfoques de liderazgo, establecer nuevas visiones, percepciones, procesos en la forma de hacer las cosas que han permitido

disminuir el estrés y por tanto incrementar la productividad en indicadores que van del 60 al 80%, probando y aprobando la metodología descrita y el proceso de intervención que ha permitido a las organizaciones observadas generar capacidades dinámicas que antes no tenían.

El reto ahora es que el esfuerzo por un lado llegue a toda la estructura en cada hospital, que se mantenga el esfuerzo y no pierda ese impulso inicial que el proyecto y la metodología han establecido sino también que estas bondades del proyecto lo reciban otros hospitales, para así impulsar un cambio en el sector.

Por tanto lo que el proyecto está construyendo (no hay que olvidar que es el segundo año de implementación) es una alternativa para las organizaciones pequeñas y medianas en nuestro entorno para cambiar, para generar esas capacidades organizacionales que hoy día se requieren.

Artigo aprovado para apresentação no Congresso CIKI em novembro de 2013 e selecionado para publicação no IJKEM como um dos doze melhores em 20 de dezembro de 2013.

## **HOSPITAL ORGANIZATIONAL CHANGE AND INNOVATION. - THE STRESS CHANGE AND DEVELOPING DYNAMIC CAPABILITIES**

### **Abstract:**

The consumerism, globalization, the advances in science and technology, cause an impact on the countries, organizations and therefore on the people, this hinders their ability to a rapid and appropriate adaptation to the rapid changes that cause these events. The foregoing generates an impact on human behavior, remains a strong cause of interest to investigate, identify and analyze, as well as propose instruments, tools and methodologies that help to improve and/or acquire best capabilities to the people and therefore to the organizations (micro, small and medium-sized enterprises), as well as the need for best practices that allow them to adapt to the changes that the environment requires. This work will focus on intervention project was conducted in three hospitals Mexicans, with the participation of seven teams of doctors, nurses and technicians, with the aim of furthering and promoting a different way of solving problems, through a research-action project, with case studies. The project is divided in several annual stages (three years), and has been used in addition as a strategy to address this issue (change, stress and development of organizational capabilities), the experimentation of the successful European methodology adapted to the Mexican environment, called "3-P" proposed by their authors Klaus North, Peter Freidrich and Maja Bernhardt, which was developed with success in Europe, with the purpose to develop dynamic capabilities in organizations.

**Keywords:** Change. Stress. Hospitals. Methodology-3-P. Dynamic Capabilities.

## BIBLIOGRAFIA

*American Psychological Association*. (2013). Recuperado el 15 de Julio de 2013, de <http://www.apa.org/centrodeapoyo/tipos.aspx>

Birchall, D. W. (2004). M. Market understanding as a determinant of innovation success in SMEs. *EBS Review*, 17-29. .

Collis, D. J. (1994). Research Note - How Valuable Are Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*. 143-152.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. . *Strategic Management Journal*., 1095-1121.

Fidalgo, V. M. (2011). *El estrés laboral*. Barcelona: De Vecchi ediciones S.A.

Hamel, G. &. (1994). Competing for the Future. . *Harvard Business Review*., 72(4): 122-128.

Meyer, M. H. (1993). The Product Family and the Dynamics of Core Capability. *Sloan Management Review*. 34(3): 29-47.

North, K. &. (2009). *Die Gesundheitshebel*. Wiesbaden: Gabler.

Organización Mundial de la Salud. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Ginebra, Suiza: OMS.

Real Academia Española. (2013). *Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición*. Recuperado el 15 de Julio de 2013, de Real Academia Española: <http://www.rae.es/rae.html>

Salazar, C. J. (2011). *Le changement dans les hôpitaux mexicains: proposition d'un modèle integral d'intervention. A partir du cas de l'Hospital de la Amistad, dans l'Etat de Yucatan, Mexique*.

Bidart: Tesis Doctoral, presentada en Université de Pau et des Pays de l'Adour.



Seyle, H. (1976). *The stress of life*. Nueva York: Mc Graw Hill.

Teece, D., & Pisano, G. S. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533