

Capítulo 1



Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el Hospital Universitario de Sincelejo, Colombia

María Elena Pérez Prieto¹
Brenda Sofía Sayas Rojas²
Katrina Suárez Camargo³

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del área administrativa del Hospital Universitario de Sincelejo. La investigación es descriptiva, con un diseño transeccional, contemporáneo, multivariable, de campo y correlacional. El estudio se abordó desde una ontología realista, una epistemología positivista y un enfoque cuantitativo. La población estuvo compuesta por cuarenta y tres (43) empleados que laboran en el área administrativa de la unidad de estudio; la muestra fue de 25 profesionales del área. La técnica de recolección de la data fue la encuesta. Como instrumento se aplicó un cuestionario con cuarenta y dos (42) ítems aplicados. Se determinó que la correlación de las dos variables de Clima Organizacional (V1) y Desempeño Laboral (V2) tiene un alto grado de fiabilidad al obtener un 86,3%, es decir, todo fue incluido en el procesamiento de la información, y la correlación es significativa al nivel 0.01. Se concluye que, de manera correlacionada, el Clima Organizacional sano influye de manera positiva en el desempeño laboral, es decir, que en el Hospital Universitario de Sincelejo se mantiene un óptimo Clima Organizacional generando trabajadores satisfechos, favoreciendo significativamente el Desempeño Laboral de cada uno de los empleados.

1 Doctora en Gerencia. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Gerencia Industrial. Docente Investigadora de la Corporación Universitaria del Caribe—CECAR, Colombia. Grupo de Investigación: Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables. Email: maria.perezpr@cecar.edu.co; perezmariele@gmail.com. Categorizada Asociada Colciencias 2018. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7476-5995>.

2 Administradora de Empresa. Email: Brenda.sayasr@cecar.edu.co

3 Administradora de Empresa. Email: Katrina.suarez@cecar.edu.co

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, sector salud, sector hospitalario.

Organizational climate and its relation to labor performance at the Hospital Universitario de Sincelejo, Colombia

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between the organizational climate and the work performance of the administrative area of the Hospital Universitario de Sincelejo. The research is descriptive, with a transectional, contemporary, multivariate, field and correlational design. The study was approached from a realistic ontology, a positivist epistemology and a quantitative approach. The population consisted of forty-three (43) employees who work in the administrative area of the study unit; the sample consisted of 25 professionals in the area. The data collection technique was the survey. As an instrument, a questionnaire with forty-two (42) items applied was applied. It was determined that the correlation of the two variables of organizational climate (V1) and work performance (V2) has a high degree of reliability when obtaining 86.3%, that is, everything was included in the information processing, and the correlation is significant at the 0.01 level. It is concluded that, in a correlated way, the healthy organizational climate has a positive influence on job performance, that is, an optimal organizational climate is maintained at the Hospital Universitario de Sincelejo, generating satisfied workers, significantly favoring the job performance of each of the employees.

Keywords: organizational climate, job performance, health sector, hospital sector.

Introducción

Las organizaciones cada vez afrontan mayores dificultades para estimular y motivar su talento humano, debido a que existen factores que alteran su estabilidad, como las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, la carga laboral, el nivel de estrés, las relaciones interpersonales, entre otras; que, a pesar de sus variadas representaciones y manifestaciones, son innegables la aplicación de estrategias para mejorar los procesos organizacionales. Es, entonces, donde se evidencia la importancia en mantener una cultura y un Clima Organizacional óptimos.

El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral, como tema de esta investigación, es actualmente conocido como una de las bases más importantes dentro de las actividades laborales, pues permite generar bienestar en los empleados, de acuerdo con la percepción frente a los estímulos y comunicación que actúan directamente sobre el trabajo y las funciones que ejercen cada uno en una empresa. Esto se puede reflejar en la comunicación, motivación, cooperación, confianza, interrelaciones personales entre otros, aportando resultados positivos o negativos según sea el caso, siendo factores influyentes en la consecución de los objetivos organizacionales a través del incremento de la productividad, satisfacción de los empleados, innovación, reducción de la tasa de rotación o incluso el desempeño de los empleados, siendo el caso contrario consecuencias negativas como la disminución de la productividad, ausentismo laboral, incremento de la tasa de rotación, entre otros aspectos.

Este tema toma cada vez más fuerza dentro de las organizaciones cuyo eje central es apuntar a un crecimiento arraigado a la dirección estratégica donde el talento humano es clave para el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión de cada entidad, permitiendo entrelazar la percepción y el sentir de los trabajadores frente al desarrollo de las competencias propias de sus funciones, como un vínculo que puede que fortalezca el Desempeño Laboral y el logro de las estrategias organizacionales, con el fin de marcar las causas propias de su desarrollo.

Por lo anterior; se infiere la relación entre Clima Organizacional y comportamiento laboral. Con base a lo expuesto, Silva (1996) y Torres y Zegarra (2014), otorgan un concepto concreto y real, y mencionan la importancia de hablar de la influencia del clima sobre las actitudes y

comportamientos, pues implica repercusiones sobre el desempeño; siendo este último determinante para la empresa, ya que de este depende el logro de los objetivos. De esta manera, al no facilitar un Clima Organizacional conveniente, las empresas se verían afectadas.

Las investigaciones sobre el clima laboral se constituyen en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas de las empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su componente humano y, para estar seguros de la solidez de este talento humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición del clima organizacional, igualmente usar estrategias que mejoren el ambiente laboral en las empresas, razón por la que se ha desarrollado un sin número de estudios e investigaciones basadas en elementos o factores que determinan el clima laboral y que pueden influir en el éxito de una organización.

Esto implica que toda empresa debe conocer si hay una influencia del Clima Organizacional sobre el desempeño de sus trabajadores, para ello se seleccionó al Hospital Universitario de Sincelejo, el cual, en la actualidad, es una institución gubernamental que ha buscado generar una satisfacción integral con altos estándares de calidad, entre ellos fortalecer su recurso humano. El objetivo que tiene esta institución, entre otros, es procurar realizar mejoras continuas para ofrecer servicios de calidad, y sentido común. Pero, pese a los esfuerzos por alcanzar sus metas, en el logro de alcanzar altos estándares de calidad ha presentado una serie de inconvenientes a nivel interno de la organización, especialmente en su recurso humano, que, según fuentes consultadas, existen barreras comunicacionales, baja motivación, inconformidad con el salario, bajo compromiso institucional y esto se evidencia en los altos niveles de conflicto, bajo sentido de pertenencia, ineficiencia en el cumplimiento de las actividades programadas y el aparente desánimo en el trabajo. Este análisis fue enfocado en el área administrativa estudiando el clima organizacional, lo que pretende evidenciar ¿cuál es la incidencia que el Clima Organizacional tiene en el Desempeño Laboral en los trabajadores del área administrativa del Hospital Universitario de Sincelejo?

De allí, que el objetivo de la investigación es determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en el área administrativa del Hospital Universitario de Sincelejo – Departamento de

Sucre, para evidenciar el grado de correlación que existe en las variables mencionadas. Además, de proporcionar la información resultante para conocimiento de la situación actual del área administrativa del Hospital Universitario de Sincelejo en lo que a Clima Organizacional y Desempeño Laboral se refiere.

Plataforma teórica

Investigaciones previas

Diversas investigaciones han determinado la influencia del Clima Organizacional sobre el desempeño laboral, entre los cuales se pueden mencionar:

- Pastor (2018), realizó una investigación para determinar la existencia de una relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017, para lo cual tomó una muestra de 168 unidades de un total de trabajadores de 280. Los resultados de la investigación demuestran que existe una relación entre el Clima Organizacional y el nivel de desempeño al obtener el valor de Rho de Spearman es de 0,941, lo que representa presenta una correlación significativa.
- De la Cruz y Huaman (2016), titulada Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el personal del programa nacional cuna en la provincia de Huancavelica, Perú. El estudio se realizó con una muestra de 32 trabajadores proporcionando como resultado que el Clima Organizacional tiene una relación positiva y significativa con el desempeño laboral, siendo la relación hallada, $r = 71\%$ que tiene asociado una probabilidad $p = 0.0$.
- Espinoza (2018), con una muestra de 105 empleados del Hospital de Huaral, obtuvo como resultado una relación directa y positiva entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral; y propuso una serie de recomendaciones como establecer objetivos

estratégicos, capacitar a los trabajadores con niveles bajos de satisfacción y obtener medios a fin de estimular a los trabajadores con recompensa.

Clima Organizacional

Es importante conocer que, según Gan (2007), el término Clima Organizacional fue introducido por primera vez por Elton Mayo entre los años 1927 y 1939, cuando por algunos experimentos llevados a cabo en compañías como Western Electric, pusieron en manifiesto el valor de las relaciones humanas entre otras variables de percepción como: la satisfacción, las condiciones del entorno laboral, el sentido de pertenencia y unas más que actualmente forman parte de las características del clima organizacional. Lo que llevo a que en esa época; muchos interesados en el tema vieran con gran claridad algunos fenómenos presentados dentro del entorno laboral, con base a esto, iniciaron varios estudios que dieron apertura a diversas ramas.

Gellerman, en 1960, introduce por primera vez en Psicología Industrial el concepto de clima organizacional; aunque de su estudio no exista una unificación de definiciones exactas que permitan elaborar una clara concepción del clima, en estas descripciones intervienen factores como estructura, políticas y reglas percibiendo atributos subjetivos como la cordialidad y el apoyo. A partir de allí los investigadores no se han enfocado tanto en la búsqueda de un acuerdo en su definición, sino más por el aspecto metodológico, como por ejemplo los efectos que tienen el clima sobre los resultados individuales, como el impacto sobre el empleado de acuerdo a su percepción (Chiavenato, 2009).

Existen muchas definiciones que han sido compartidas a través de las investigaciones realizadas a lo largo de los años en lo referente al clima organizacional. El teórico Uribe (2015, citado por Espinoza, 2018) agrega que las investigaciones y los estudios del Clima Organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. Siendo el teórico Maslow (en su aporte sobre la teoría de motivación laboral), uno de los precursores del clima organizacional.

El autor Goncalves (1997), define el término como las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral; en pocas palabras, el autor se refiere a los diferentes factores que intervienen de forma directa o indirecta en la apreciación que el personal tiene sobre la empresa. Los aportes de este autor son de gran valor para los estudiosos del comportamiento organizacional y la administración quienes buscan darle importancia al clima organizacional, pues, expresan que esta variable constituye la configuración de las características de una empresa, así como las diferencias personales en los individuos que pueden construir su personalidad, la cual puede influir en el comportamiento de una persona en su lugar de trabajo.

El autor, Chiavenato (2009), define el clima como el conjunto de ideas compartidas por los miembros de una organización correspondiente al trabajo, el ambiente, las relaciones interpersonales, y los diversos factores que afectan al trabajo. La teoría de Chiavenato (2009) amplía la concepción de los factores que influyen en el ambiente laboral siendo algunos de ellos producto de la concepción de los trabajadores acerca del medio e incluso sus condiciones personales las cuales son variables menos controlables, pero siempre fijas dentro del clima organizacional.

Por su lado, Lewin, Lippitt y White (1939) definen el clima como vínculo entre el individuo y el ambiente, mientras los teóricos Hellriegel y Slocum (1974) señalan que cuando el Clima Organizacional es analizado y medido a nivel individual tiene que ver exclusivamente con el clima psicológico y cuando es abordado desde la organización hace referencia al clima organizacional, esta última definición precisa un punto bastante significativo y denota lo poco similar que serán los resultados de un estudio basados en un clima psicológico, dado que siendo una exploración individual del clima mostraría una percepción aislada del medio.

Se cree que la condición psicológica de cada trabajador repercute en la manera como asume las situaciones diarias, al igual que en las interrelaciones que este mantiene con el medio donde desarrolla sus actividades, siendo esta condición determinante en el clima laboral de una empresa debido a la influencia del comportamiento del equipo de trabajo. Sin embargo, no es lo único de lo que depende un ambiente ameno ya que no se puede desconocer lo que proporciona la empresa desde sus estrategias gerenciales.

Mientras, Villarreal (2012), Segredo (2013) y Rodríguez (2015), mencionan que se pueden identificar a las organizaciones principalmente desde las percepciones que les otorgan a los sujetos. Los autores concentran su atención en la apreciación que el empleado concibe dentro de la empresa para plasmarla como una característica de las organizaciones.

A continuación, se presenta el Cuadro 1, en la cual se extrajeron las unidades de significado que consideran los autores consultados en sus definiciones:

Cuadro 1
Clima organizacional. Unidades de significación

AUTORES	DEFINICIONES APORTADAS			UNIDAD DE SIGNIFICADO
Lewin, Lippitt y White (1939)	Vínculo entre el individuo y ambiente.			Individuo y Ambiente
Hellriegel y Slocum (1974)	La concepción del término Clima Organizacional	Clima psicológico	Analizado y medido individualmente	Percepción del Individuo Ambiente
	de estos autores se dividen entre:	Clima Organizacional	Analizado y medido desde la organización	
Chiavenato (2009)	Conjunto de ideas compartidas por los miembros de la organización correspondiente al desempeño, a las tareas realizadas, el ambiente, las relaciones interpersonales, entre otros.			Percepciones de los individuos Ambiente Objetivos
Schneider y Macey (2011)	Es el conjunto de percepciones de los individuos con su medio interno de trabajo.			Percepciones de los individuos Contexto
Segredo (2013)	Identifica a las organizaciones principalmente desde las percepciones que les otorgan a los sujetos.			Percepciones de los individuos

Fuente: *Elaboración propia con base a las referencias de los autores.*

Como se puede observar, existen tres unidades de significado acerca del clima organizacional: percepción de los individuos, metas y ambiente, Por lo tanto, en esta investigación se asume como definición a la sumatoria de las percepciones que cada individuo tiene acerca del ambiente laboral para el logro de sus objetivos.

Los conceptos esbozados permiten inferir que el Clima Organizacional debe ser concebido desde una dimensión global que influye positiva o negativamente en el desempeño del individuo por ende de la organización como sistema, puesto que cada persona está interrelacionada con todos los elementos que intervinientes en su entorno laboral, desde lo material hasta lo humano, al considerar que el individuo es un ser psicosocial que interactúa activamente en pro de los objetivos organizacionales.

Esta definición deja ver las relaciones entre los elementos individuales, las características y los procesos de la organización reflejados en la apreciación de los individuos, concordando con el concepto antes mencionado otorgado por Chiavenato (2009), teniendo en cuenta la variable de apreciación que tiene el empleado, sobre las diferentes particularidades que componen a la organización. Por lo tanto, es necesario que para comprender y profundizar en el análisis del Clima Organizacional de una empresa se deba estudiar el comportamiento de las personas, la estructura organizacional y el medio en que se desenvuelven.

Por lo tanto, se sostiene que el clima organizacional, es un componente multidimensional de elementos que se descomponen en términos de estructuras, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de la dirección, por lo tanto, existe una correlación directa, que favorece la creatividad, la confianza y la proactividad de los empleados.

Es importante tener presente que el Clima Organizacional es un intangible que tiene una influencia marcada sobre el desempeño de las organizaciones y es tema de importante atención por parte de la gerencia, puesto que se ha creado mucha relevancia en ellas a raíz de los conflictos y la necesidad de estimular ambientes saludables. Entendiendo que, es uno de los elementos dentro de la organización que ayuda al buen funcionamiento de esta; beneficiando el logro de la misión y objetivos.

Para profundizar, en las definiciones esbozadas, se presenta las posturas de algunos investigadores sobre los enfoques del clima organizacional. Primeramente, se expone la postura de Schneider y Reichers (1983), quienes estudian el Clima Organizacional sobre la base de tres aspectos distintos, éstos son:

El enfoque estructural: Donde Forehand y Gilmer, citados por De la Cruz y Huaman (2016), mencionan que es el conjunto de rasgos o particularidades imborrables y permanentes, que describen a una empresa, por esto se logra diferenciar de otra. Además, es posible que influya en el comportamiento de las personas que la forman. Si se asume este enfoque, se negaría el aprendizaje que se adquiere con la evolución de la experiencia en el desempeño laboral. Los aspectos pueden cambiar y ser distintos, por lo tanto, no serán permanentes sino evolutivos.

El enfoque subjetivo: Es una perspectiva única y sus máximos representantes son Halpin y Crofts citados por De la Cruz y Huaman (2016), quienes lo definen como la opinión que el colaborador forma de la empresa, es decir, una visión individual, intrínseca e intransferible, que desarrolla el empleado frente a los diferentes escenarios inmersos en la organización. Es necesario, expresar no solo se trata, solo de una opinión, sino que se debe considerar la percepción de cada miembro de la organización. La noción de percepción proviene de la palabra latina perceptio, lo que implica la manera de cómo actúa el individuo y la consecuencia de percibir, es decir que tenga la capacidad de detectar mediante los sentidos los elementos, imágenes, sensaciones, entre otras, para hacerse una impresión consciente de la realidad.

Por otro lado, se encuentra el enfoque Interaccionista Simbólico de Mead, citado por Schneider (1975), expresando que es un fenómeno psicológico basado en el alcance de la identidad en la toma de actitudes de otros hacia uno como propias, la unidad "Self" es entonces, según Mead, altamente cognitiva porque es lo mismo que hablar de "mente".

Adicionalmente, Litwin y Stringer (1968), exponen un enfoque llamado síntesis que es la forma más reciente de ver el enfoque estructural y subjetivo, y lo definen como los efectos subjetivos percibidos sobre el estilo admirativo de una organización, estos forman el objetivo informal

de los directivos y también otros elementos como lo ambiental, ya que influye sobre las actividades, así como las creencias, los valores y la motivación que las personas tienen al trabajar en una organización.

Para un amplio entendimiento de los diferentes enfoques del Clima Organizacional se presenta a continuación el Cuadro 2.

Cuadro 2
Enfoques del clima organizacional. Unidad de significado

AUTORES	ENFOQUES APORTADOS	DEFINICIONES	UNIDAD DE SIGNIFICADO
Schneider y Reichers (1983)	Enfoque estructural	Conjunto de rasgos o particularidades imborrables y permanentes que describen a una persona (Forehand y Gilmer, 1964)	Características imborrables y permanentes que describen a una empresa
	Enfoque Simbólico	Los aportes de Schneider en cuanto al enfoque interaccionista simbólico, están basados en la teoría del “comportamiento social” afirmando que el comportamiento del sujeto va acorde al contexto donde se desenvuelve.	Influencia del contexto en el comportamiento del individuo
Halpin y Crofts (1963)	Enfoque Subjetivo	Bajo el pensamiento de Halpin y Crofts fue insertado un nuevo enfoque llamado subjetivo, definido como la opinión que el colaborador forma de la empresa.	Opinión de los colaboradores (individuos) de la empresa
Litwin y Stringer (1968)	Enfoque Síntesis	Logran definirlo como los efectos subjetivos percibidos del medio y que pueden influir en las actividades, las creencias, los valores y la motivación.	Percepción de los individuos Ambiente Influencia en actividades Comportamiento del individuo

Fuente: *Elaboración propia con base a las referencias de los autores.*

Estos enfoques, deben ser revisados a la luz de los avances del comportamiento organizacional ante las complejidades de los avances científicos, tecnológicos y humanísticos. En relación a las posturas

planteadas anteriormente en el Cuadro 1, la nueva unidad de significado que complementa a las previamente identificadas es la influencia del contexto en el comportamiento del individuo, por lo tanto, se asume como válida pues, el individuo es un ente psicosocial afectado por percepciones que desarrolla tanto del ambiente interno de la organización como los factores externos a esta, y que moldean su comportamiento.

Dimensiones del Clima Organizacional

A continuación, se presentan las dimensiones de la variable antes definida, lo que ayudó a tener un amplio y más claro conocimiento del término. Es inevitable señalar que estas dimensiones no son las únicas, y que no existe tampoco existe un clima único o ideal, pues esto está condicionado por las características de cada organización. Por lo tanto, en esta investigación se asumen cuatro dimensiones propuestas por Litwin y Stringer (1968), pues son las que requieren ser medidas y se justan se ajustan a las complejidades y al entorno del Hospital Universitario de Sincelejo, objeto de estudio de esta investigación:

- **Identidad:** Es medida por el sentido de pertenencia de los individuos hacia la organización y la contribución del logro de los objetivos tanto personales como organizacionales.
- **Cooperación:** Medida a través de la solidaridad de los miembros de la organización.
- **Estructura:** Representa la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- **Recompensa:** Constituye la percepción de los integrantes de la compañía sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

La combinación de estas dimensiones ayuda a los procesos de dirección enfocados en el desarrollo personal, además de evaluar la productividad, el desarrollo organizacional, los aportes a la cultura organización y los estilos de comunicación.

Construcción Teórica del término desempeño laboral

Para continuar con el desarrollo teórico de esta investigación se presenta a continuación lo concerniente con la segunda variable objeto de estudio, es decir, el desempeño laboral. Para ello, se presentan algunas definiciones para extraer sus unidades de significado que están presentes.

Según Chiavenato (2000), lo define como la conducta o comportamiento del empleado, para el seguimiento y posteriormente el cumplimiento de los objetivos trazados, el cual forma parte de la estrategia que el empleado se propone para alcanzar sus fines. Mientras, D' Vicente (1997) citado por De la Cruz y Huaman (2016), presentó el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Por su parte, Stoner (1994), menciona que el Desempeño Laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Por otro lado, Palací (2005), hace referencia al enfoque de la psicología organizacional positiva, el cual busca el máximo desarrollo de las virtudes personales. Esta perspectiva está basada en estudios realizados por autores como Martin Seligman y Mihaly Csikszentmihaly, el cual está orientado a elevar la calidad de vida laboral, la salud y el bienestar y la satisfacción en general de los empleados, lo cual impacta el desempeño laboral.

Cuadro 3
Desempeño laboral. Unidades de significación

AUTORES	DEFINICIONES APORTADAS	UNIDADES DE SIGNIFICACIÓN
Chiavenato (2000)	Conducta o comportamiento del empleado, para el seguimiento y posteriormente el cumplimiento de los objetivos trazados.	Conducta o comportamiento Logro de los objetivos
D' Vicente (1997) citado por De la Cruz y Huaman (2016)	Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.	Actividades Logro de las metas Tiempo determinado

AUTORES	DEFINICIONES APORTADAS	UNIDADES DE SIGNIFICACIÓN
Stoner (1994)	Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad.	Actividades eficaces Logro de las metas comunes Reglas básicas establecidas
Palací (2005)	Máximo desarrollo de las virtudes personales.	Desarrollo de virtudes personales

Fuente: *Elaboración propia con base a las referencias de los autores.*

De estas definiciones, se extraen algunas unidades de significado similares como son: la conducta o comportamiento del trabajador, logro los objetivos y metas organizacionales, tiempo determinado, reglas organizacionales, desarrollo de las virtudes personales

De estas unidades de significación, se observa que el Desempeño Laboral expresa la representación del proceder del empleado con el fin de lograr los objetivos y metas organizacionales sobre la base de las reglas establecidas, en la búsqueda del desarrollo de virtudes personales. Asumiendo, esa visión, implica la formulación de estrategias para la eficaz utilización de los recursos; es decir, cuando el empleado alcanza sus objetivos con un óptimo manejo de sus recursos o con pocos, o no logra obtenerlos, indica cómo es su desempeño, y este desempeño puede llegar a presentar variaciones de un empleado a otro.

En ese sentido, el desempeño, desde el marco procedimental está determinado por el cumplimiento de las actividades, que pueden ser tangibles o intangibles, o más bien; pueden ser observables o pueden ser medibles y las que puedan ser deducidas por quienes corresponda. Además, se debe considerar una serie de elementos como las características de las personas dentro de una organización, sus funciones individuales y en colectivo, y las características que presenta el trabajo que identifique a la empresa como una organización positiva. Ante este contexto, es importante entender que las condiciones de trabajo constituyen una variada cadena con características complejas y dinámicas que se cambian y (re) estructuran la composición de las organizaciones

Dimensiones del desempeño laboral

A través de muchas investigaciones, los autores han llegado a postular una gran variedad de dimensiones o elementos que se encuentran relacionados directamente con esta segunda variable, el desempeño laboral. A efectos de este estudio, medirá esta variable a través de las tres dimensiones que plantea Gorriti (2007), quien se apoya en las teorías de varios autores como Borman (2004) y Campbell y Wiernik (2015), que soportan la evaluación del desempeño laboral. Estas dimensiones fueron adaptadas para el desarrollo de esta investigación. Las dimensiones son: ayuda a otros, vinculación organizacional y desempeño más allá del puesto. A continuación, se detallan:

- Ayuda a otros: esta dimensión sugiere que dentro del lugar de trabajo se manifiesten la ayuda a otros haciendo uso del conocimiento y las destrezas que cada uno posee, es decir, no ser ajenos a las debilidades que tienen los compañeros para realizar sus labores en donde la cooperación, la cortesía y el apoyo emocional expresado en la motivación a realizar las actividades es fundamental para procurar la estabilidad del desempeño y para el logro de los intereses del grupo.
- Vinculación organizacional: Borman (2004) señala que esta dimensión se relaciona con la manera en la que los trabajadores representan a la organización según la perspectiva que cada uno tiene más allá de las circunstancias, es decir, si estos muestran satisfacción, lealtad y compromiso hacia la organización. Se asume, entonces, como los valores que impulsan el comportamiento para responder y comunicarse con los diferentes grupos de interés, se mide a través de: lealtad, representación y compromiso
- Desempeño más allá del puesto: Campbell y Wiernik (2015), señala que el esfuerzo demostrado en el impulso extra que los empleados ponen en sus comportamientos, destreza en las tareas específicas del puesto diferencia el contenido de una ocupación concreta haciendo cada trabajo único. Esta dimensión, se considera muy importante porque representaría un factor de

originalidad en cada trabajador y está estrechamente ligada a la dimensión vinculación organizacional. Se mide por los indicadores: persistencia, autodesarrollo e iniciativa

En la Tabla 1 se presenta el cuadro de operacionalización de las variables:

Tabla 1
Cuadro de variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Clima organizacional	Identidad	Sentido de pertenencia y objetivos personales	1-6	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Cooperación	Solidaridad de los miembros de la organización	7-12	
	Estructura	Normas y cumplimiento de las mismas	13-18	
	Recompensa	Estímulos por parte de la organización	19-24	
Desempeño laboral	Ayuda a otros	Cooperación	25-30	
		Cortesía		
		Motivación		
	Vinculación organizacional	Lealtad	31-36	
		Representación		
		Compromiso		
Desempeño más allá del puesto	Persistencia	37-42		
	Auto- desarrollo			
	Iniciativa			

Fuente: *elaboración propia*

Aspectos metódicos de la investigación

La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño de investigación multivariable, correlacional, transeccional, contemporáneo y de campo, que se refieren a las investigaciones cuyo objetivo es caracterizar las variables estableciendo la relación que ocurre en un momento único del presente, utilizando para la recolección de la data fuentes vivas y observando la variable en su contexto natural, sin introducir ningún tipo de modificación.

Se llevó a cabo en el Hospital Universitario de Sincelejo, Departamento Sucre de Colombia. La población estuvo compuesta por cuarenta y tres (43) empleados que laboran en el área administrativa de la unidad de estudio, la muestra tomada fue de 25 profesionales del área, la técnica empleada fue la encuesta, como instrumento se aplicó un cuestionario con cuarenta y dos (42) ítems aplicando una encuesta tipo Likert, con una escala del 1 al 5: 1 nunca, 2 la mayoría de las veces no, 3 algunas veces no algunas veces si, 4 la mayoría de veces sí, y el 5 siempre.

La selección de la muestra fue probabilística, en la cual todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos y donde el margen de error no sea mayor al 15%. Para determinar el tamaño de la muestra en la población, se utilizó la fórmula de Sierra Bravo (2001).

$$n = \frac{4NPq}{E^2(N - 1) + 4pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Tamaño de la Población

P y q = Probabilidad de éxito o fracaso que tiene un valor del 50% por lo que P y q es igual a 50.

E² = Error de la selección de la muestra el cual es 13% de error.

4 = Una constante porque se está trabajando con un intervalo de confianza del 95%. Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{4 \cdot 43 \cdot 50 \cdot 50}{13^2(43 - 1) + 4 \cdot 50 \cdot 50} = \frac{430.000}{17.098} = 25$$

Es importante referir que el instrumento utilizado en esta investigación fue tomado de la investigación Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Hospital de Huaral (Espinoza, 2018), puesto que se ajustan a los criterios de este estudio instrumento que fue registrado y validado por los magister en gestión de la Universidad César Vallejo, quienes aprobaron la confiabilidad de este cuestionario.

El análisis del tratamiento de los datos fue sumamente cuidadoso, se entregó el cuestionario a cada unidad muestral, y se explicó el objeto de estudio, netamente académico y de carácter anónimo, su desarrollo fue en un tiempo estimado de 10 a 20 minutos, fue desarrollado de manera individual y en sus puestos de trabajo, se verificó que cada ítem estuviera resuelto. Seguido, se digitalizaron los datos para una completa verificación con el programa Excel 2010 y tratamiento, posteriormente se usó como programa estadístico de procesamiento el SPSS, con el objetivo de obtener valores descriptivos y correlacionales correspondientes a las variables de estudio de esta investigación y se fijaron las frecuencias relativas para cada indicador.

Con relación a la triada paradigmática, esta investigación se sustenta en:

1. Enfoque ontológico realista, pues los investigadores abordaron como sujeto cognoscente la realidad del Clima Organizacional y su influencia sobre el desempeño laboral, con la finalidad de develar un diagnóstico correlacional sobre esta materia que sirva de plataforma para direccionar la gestión de la unidad de estudio, de forma objetiva y científica, por lo tanto, esa realidad existente en el contexto hospitalario no fue cambiada ni transformada en el diagnóstico realizado.
2. Enfoque epistemológico empírico-inductivo (también llamado positivismo, cuantitativo, probabilista) pues es el que está en correspondencia con la realidad a la que se quiere dar respuesta; por cuanto está basada en un proceso lógico del pensamiento en el que se observan y registran todos los hechos, sin seleccionarlos ni hacer conjeturas a priori ni condicionamientos, a través de los cuales se realizó el análisis de la data obtenida del cuestionario, previamente validado y con criterios de confiabilidad, directamente aplicado a la muestra representativa de la población.
3. Enfoque metodológico cuantitativo pues es el que se articula con la epistemología empirista – inductiva y la ontología realista que fundamentan esta propuesta investigativa, debido a que es una consecuencia derivada, por lo tanto, la metodología de esta

investigación es cuantitativa, que es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en esta investigación, se tendrá en cuenta en primera instancia la información general que se considera importante.

Datos generales

De los 25 participantes, se observó que el 56% no registro su profesión u ocupación, seguido de un 20% que tienen como profesión el ser administradores, por lo cual se entiende que en la parte administrativa del Hospital Universitario de Sincelejo cuenta con número significativo de Administradores y otras profesiones de gran importancia para el sector salud (Tabla 2).

Tabla 2
Profesión de los participantes

PROFESIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrador	5	20
Ingeniero Industrial	1	4
Ingeniero de Sistema	1	4
Abogado	2	8
Medico	2	8
No registran	14	56
TOTAL	25	100

Fuente: *elaboración propia.*

De la Tabla 3, se infiere que el tiempo que llevan trabajando en el Hospital Universitario la muestra de los 25 encuestados, está representada en un rango de tiempo que va desde los 8 meses con 4% hasta los 41 años con 4%, siendo los tiempos con un 8% los de 1, 2, 4, 5, 8, 9, 10 y 11 años.

Tabla 3
Tiempo que lleva trabajando en el hospital

TIEMPO DE TRABAJO EN HUS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8 meses	1	4
10 meses	1	4
1 año	2	8
2 años	2	8
3 años	1	4
4 años	2	8
5 años	2	8
8 años	2	8
9 años	2	8
10 años	2	8
11 años	2	8
15 años	1	4
17 años	1	4
19 años	1	4
21 años	1	4
25 años	1	4
41 años	1	4
TOTAL	25	100

Fuente: elaboración propia.

Caracterización del Clima Organizacional

A continuación, se presentan los resultados con base a las cuatro (4) dimensiones que conforman a la variable de Clima Organizacional (V1) que son: identidad, cooperación, estructura y recompensa.

Dimensión identidad: Se identifica en Tabla 4 y Figura 1 que el 88% de los 25 participantes tienen un alto porcentaje de sentido de pertenencia con su lugar de trabajo, es decir, con el Hospital Universitario.

Tabla 4
Dimensión de identidad
(ítems agrupados)

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Casi siempre	3	12,0	12,0	12,0
	Siempre	22	88,0	88,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

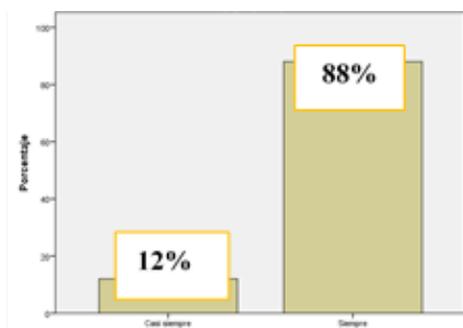


Figura 1. *Dimensión de identidad.*

Dimensión Cooperación: En la Tabla 5 y Figura 2, se muestra lo relacionado a la dimensión de cooperación, donde el 36% de los 25 participantes tienen la voluntad de trabajar en equipo, compañerismo y apoyar a otros para el bienestar del hospital. Asimismo, el 52% lo hacen casi siempre, y el resto 12% solo a veces tienen la voluntad de cooperar. Pero, en general, los trabajadores tienen en cuenta el compañerismo como base de cooperación, a favor del bien común.

Tabla 5
Dimensión de cooperación
(ítems agrupados)

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	A veces	3	12,0	12,0	12,0
	Casi siempre	13	52,0	52,0	64,0
	Siempre	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia.*

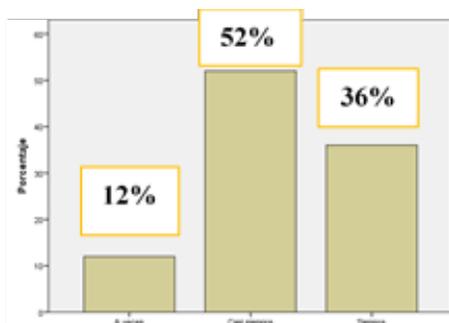


Figura 2. *Dimensión de Cooperación*

Dimensión Estructura: La Tabla 6 y Figura 3 muestran que el 44% de los 25 participantes tienen una alta percepción y compromiso por sus obligaciones y normas internas, mientras que el 48% lo hacen casi siempre y el resto 8% a veces tienen en cuenta al pie de la letra las normas y demás. Pero, en general, los trabajadores tienen en cuenta sus responsabilidades y obligaciones.

Tabla 6
Dimensión de estructura
(ítems agrupados)

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	A veces	2	8,00	8,00	8,00
	Casi siempre	12	48,00	48,00	56,00
	Siempre	11	44,00	44,00	100,00
	Total	25	100,00	100,00	

Fuente: elaboración propia.

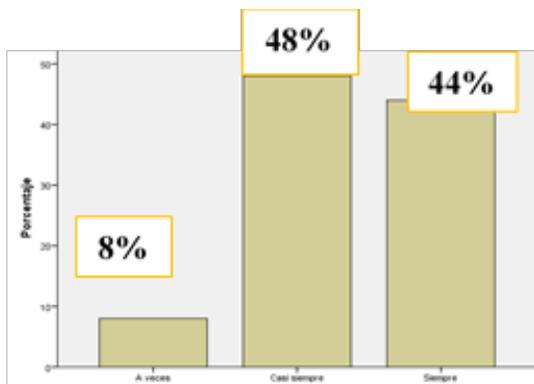


Figura 3. *Dimensión de estructura.*

Dimensión Recompensa: La Tabla 7 y la Figura 4 muestran que el 44% de los 25 participantes tienen una alta percepción de que: su trabajo es valorado, los premios y reconocimientos son distribuidos de manera justa, los buenos incentivos laborales para los que hacemos mejor el trabajo, las críticas son bien intencionadas, el monitoreo es adecuado para quienes cometen errores. Sin embargo, el 36% piensa que a veces esos elementos están presentes y el 4% que nunca los reciben.

Tabla 7
Dimensión de recompensa
(ítems agrupados)

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Casi nunca	4	16,0	16,0
	A veces	9	36,0	52,0
	Casi siempre	11	44,0	96,0
	Siempre	1	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia.

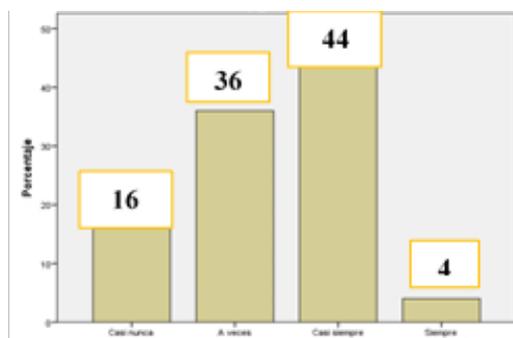


Figura 4. *Dimensión de recompensa*

Los resultados obtenidos de esta variable reafirman la importancia de considerar cada uno de sus indicadores como factores claves para el logro de un Clima Organizacional favorable, tal como lo argumentan Pastor (2018), De la Cruz y Huaman (2016), Espinoza (2018), Segredo (2013), Gan (2007), Goncalves (1997) y Hellriegel y Slocum (1974).

Caracterización del Desempeño Laboral

A continuación, se presentan los hallazgos con base en las tres (3) dimensiones que conforman a la variable de Desempeño Laboral (V2) que son: ayuda a otros, vinculación organizacional y desempeño más allá del puesto.

Dimensión Ayuda a Otros: Según la Tabla 8 y la Figura 5, el 44% siempre están dispuestos a colaborar a sus compañeros teniendo en cuenta sus destrezas en temas relacionados con labor, mientras que el 52% están casi siempre disponibles para ayudar y tan solo el 4% a veces están dispuestos a colaborar a otros. Este hallazgo es relevante, si se consideran los argumentos de Pastor (2018), quien expresa la importancia de las interacciones que emergen de los intercambios de experiencias y centrado en valores para un desempeño efectivo tanto el personal como en la organización como un todo.

Tabla 8
Dimensión de ayuda a otros
(ítems agrupados)

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	A veces	1	4,0	4,0	4,0
	Casi siempre	13	52,0	52,0	56,0
	Siempre	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

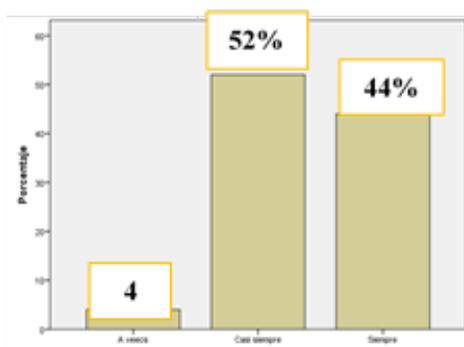


Figura 5. *Dimensión de ayuda a otros*

Dimensión Vinculación Organizacional: En lo relacionado a la dimensión de vinculación organizacional Tabla 9 y Figura 6, se puede visualizar que el 48% siempre tienen una perspectiva de satisfacción laboral con respecto a su lugar de trabajo, es decir, hacia el hospital. El 44% casi

siempre piensan que el hospital les brinda la oportunidad de ejercer su labor con responsabilidad y compromiso hacia su lugar de trabajo y solo el 8% a veces piensa que su lugar de trabajo les genera compromisos y satisfacción. Estos hallazgos, responden a lo expuesto por Borman (2004), quien señala que esta dimensión permite determinar la manera cómo los trabajadores representan a la organización según la perspectiva que cada uno tiene más allá de las circunstancias, es decir, si este muestra satisfacción, lealtad y compromiso hacia la organización, infiriendo la influencia directa de esta dimensión en el clima organizacional.

Tabla 9
Dimensión de vinculación organizacional
(ítems agrupados)

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	A veces	2	8,0	8,0	8,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	52,0
	Siempre	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Dimensión de vinculación organizacional

Dimensión Más Allá del Cargo: Teniendo en cuenta la Tabla 10 y la Figura 7, en la dimensión Más Allá del Cargo, se tiene que el 96% de los 25 participantes están dispuestos a crecer más en labor dentro de la organización que les permite desarrollar competencias y destrezas que fortalecen sus conocimientos. Estos hallazgos coinciden con lo expresado por Espinoza (2018), quien argumenta que el aporte que el trabajador hace más allá de lo que le exige el cargo tiene una relación positiva en su desempeño.

Tabla 10
Dimensión de desempeño más allá del puesto
(ítems agrupados)

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	A veces	1	4,00	4,00	4,00
	Casi siempre	12	48,00	48,00	52,00
	Siempre	12	48,00	48,00	100,00
	Total	25	100,00	100,00	

Fuente: elaboración propia.

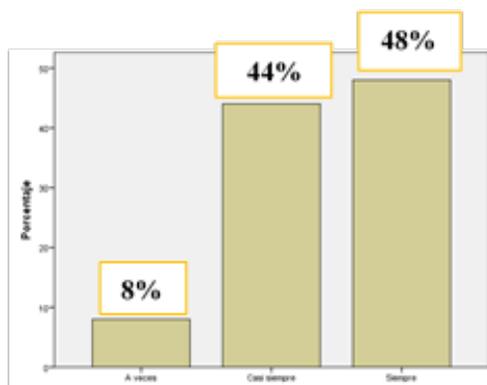


Figura 7. Dimensión de desempeño más allá del puesto.

Correlación Existente entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral

En primera instancia, se muestra la confiabilidad de las variables (V1) Clima Organizacional y (V2) Desempeño Laboral a la hora de la correlación. Teniendo en cuenta las Tablas 11, 12 y 13, se demuestra que entre la correlación de las dos variables de Clima Organizacional (V1) y Desempeño Laboral (V2) tiene un alto grado de fiabilidad entre las variables, es decir, que la correlación es significativa al nivel 0.01 (Tabla 13). En este sentido se puede interpretar en la Tabla 12 que la fiabilidad fue de 0,863 o 86,3%.

Estos resultados coinciden con lo expuesto por Espinoza (2018), y De la Cruz y Huaman (2016), quienes en sus hallazgos concluyeron que el Clima Organizacional tiene una relación positiva y significativa con el desempeño laboral.

Tabla 11
Fiabilidad de las variables

		N	%
Casos	Válidos	25	100,0
	Excluidos	0	0,00
Total		25	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12
Estadística de fiabilidad

ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH BASADA EN LOS ELEMENTOS TIPIFICADOS	No. DE ELEMENTOS
0,863	0,870	2

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13
Correlación entre variables v1 y v2

		VI	V2
Clima Organizacional (V1)	Correlación de Pearson	1	0,770**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	25	25
Desempeño Laboral (V2)	Correlación de Pearson	0,770**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	25	25

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

Conclusión

Se concluye, sobre la plataforma de los hallazgos encontrados, la presencia de una relación directa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en el área administrativa del Hospital Universitario de Sincelejo, al tener como resultado un nivel de fiabilidad de 0,863, es decir de 86,3%.

Con este resultado se prueba el alcance del objetivo de la investigación y se infiere que, mientras los trabajadores tengan una mejor percepción del clima organizacional, su desempeño laboral será superior. Esto implica que, al generar una efectiva sincronía entre la directiva y los trabajadores de la organización, esta puede brindar un mejor servicio en las diferentes áreas y responder con excelencia a la comunidad a la cual responde.

Referencias

- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current directions in psychological science*, 13(6), 238-241. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
- Campbell, J. P. & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Chiavenato, I. (2009). *Teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos 5a ed.* McGraw-Hill.
- De la Cruz, E. & Huaman, A. (2016). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica – 2015* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Huancavélica]. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1029>
- Espinoza, C. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Hospital de Huaral* [Trabajo de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/13226>

- Gan, F. (2007). El Clima en las organizaciones. En F. Tejada & V. Giménez, (Coord.), *Formación de Formadores* (pp. 183 - 230). Thomson Editores.
- Gellerman, S. (1960). *People, Problems and Profits*. McGraw Hill. G
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Gorriti, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3),367-387. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2875316>
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). The organizational climate of Schools. *Administrator's Notebook*, 11(7). <http://www.donpugh.com/Education/questionnaires/THE%20ORGANIZATIONAL%20CLIMATE%20OF%20SCHOOLS.pdf>
- Hellriegel, D. & Solocum, J. (1974). Organizational climate. Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), 255-280. <https://doi.org/10.5465/254979>
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Litwin, G. & Stringer, H. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Palaci, F. (2005). *Psicología organizacional*. Editorial Pearson Prentice Hall
- Pastor, A. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos*, Lima 2017. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola] <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3466>
- Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social* [Tesis de Maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]. <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ES-PE-049607.pdf>

- Schneider, E. & Macey, W. (2011). Organizational climate research: Achievements and the road ahead. En N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Paterson (eds.). *The handbook of organizational culture and climate* (29-49). Sage.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay I. *Personnel psychology*, 28(4), 447-479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Segredo, A. (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39 (2), 385-393. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Decimocuarta edición. Editorial Paraninfo.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. EUB, S.L.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. 8a ed. Editorial Mc Graw Hill.
- Torres, E. & Zegarra, S. (2014). Clima Organizacional y Desempeño Laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014–Perú. *Revista Comuni@cción*, 6(2), 5-14. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001
- Villarreal, S. (2012). *Clima Organizacional en los empleados de planta de la E.S.E Hospital Universitario de Santander [Tesis de Pregrado, Universidad Pontificia Bolivariana]*. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1860/digital_22234.pdf?sequence=1