

---

Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del hospital Universitario de  
Sincelejo - Sucre

Kemberly Álvarez Lozano

José Fernando González Jarava

Rafael De Jesús Zuleta Díaz

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables  
Administración de Empresas  
Sincelejo (Sucre)  
2021

---

Cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del hospital Universitario de  
Sincelejo, Sucre

Kemberly Álvarez Lozano

José Fernando González Jarava

Rafael De Jesús Zuleta Díaz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de  
Empresas

Directora

Yeimis Johana Álzate Clemente

Magíster en dirección de empresas y organizaciones turísticas

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR

Facultad De Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Administración de Empresas

Sincelejo (Sucre)

2021

**Nota de Aceptación**

**4.2 (CUATRO PUNTO DOS)**

---

---

Yeimis Alzate CI

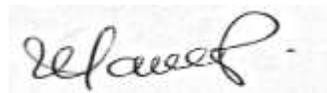
---

Director



---

Evaluador 1



---

Evaluador 2

Sincelejo, Sucre 29 de octubre de 2021

---

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios por darnos sabiduría y entendimiento, por permitirnos el haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra vida y nuestra formación académica a mis padres, mis abuelos y demás familiares por su apoyo incondicional.

### **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecemos a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto de nuestra formación académica a nuestras familia por el apoyo incondicional, a todos los profesores de la universidad que nos regalaron experiencias y aprendizajes que nos sirven para nuestra vida personal y profesional en especial a la profesora Yeimis Johana Álzate Clemente por su apoyo y su constante orientación para el desarrollo de esta investigación a la corporación universitaria del caribe -CECAR- Gracias.

## Tabla de Contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen.....                                       | 10 |
| Abstract.....                                      | 11 |
| 1. Problema de investigación.....                  | 12 |
| 1.1 Planteamiento del problema.....                | 12 |
| 1.2 Formulación del problema.....                  | 15 |
| 2. Justificación.....                              | 16 |
| 3. Objetivos.....                                  | 18 |
| 3.1 Objetivo general.....                          | 18 |
| 3.2 Objetivos específicos.....                     | 18 |
| 4. Marco referencial.....                          | 19 |
| 4.1 Antecedentes.....                              | 19 |
| 4.2 Marco teórico.....                             | 21 |
| 4.2.1 Conceptos de la cultura organizacional.....  | 21 |
| 4.2.2 Conceptos del desempeño laboral.....         | 23 |
| 4.2.3 Teorías sobre la cultura organizacional..... | 24 |
| 4.2.4 Teoría sobre desempeño laboral.....          | 25 |
| 4.3 Marco conceptual.....                          | 26 |
| 4.4 Marco geográfico.....                          | 26 |
| 4.5 Marco legal.....                               | 27 |
| 5. Metodología.....                                | 29 |
| 5.1 Tipo de la investigación.....                  | 29 |
| 5.2 Diseño de investigación.....                   | 29 |
| 5.3 Localización.....                              | 30 |
| 5.4 Población y muestra.....                       | 30 |
| 5.4.1 Población.....                               | 30 |
| 5.4.2 Muestra.....                                 | 30 |
| 5.4.3 Muestreo.....                                | 30 |

---

|   |    |
|---|----|
| 5.4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....   | 31 |
| 5.5 Cuadro de variables .....   | 32 |
| 6. Resultados.....  | 35 |
| 6.1 Estado actual de la cultura organizacional en el hospital universitario de Sincelejo .....                                      | 35 |
| 6.1 Elementos de la cultura organizacional que inciden en el desempeño laboral dentro del hospital universitario de Sincelejo ..... | 58 |
| 6.2 Plan de mejoramiento del hospital universitario de Sincelejo -HUS .....   | 61 |
| 7. Conclusiones.....  | 72 |
| 8. Recomendaciones .....  | 74 |
| Referencias Bibliográficas .....  | 76 |
| Anexos .....  | 80 |

### Lista de ilustraciones

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| Ilustración 1  | Considera que se promueven los valores institucionales en el hospital .....   | 35 |
| Ilustración 2  | Percibe que en la atención a los pacientes, prevalecen los principios éticos. ....  | 36 |
| Ilustración 3  | Cree usted que el servicio al paciente se considera lo más importante en la institución.....                              | 37 |
| Ilustración 4  | Observa que se fomenta la innovación en las labores diarias. ....   | 37 |
| Ilustración 5  | Piensa que se rescatan las creencias que respaldan a la organización de salud. ....                                       | 38 |
| Ilustración 6  | Estima que en la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo.   | 39 |
| Ilustración 7  | Aprecia la importancia del cumplimiento de metas en la institución. ....  | 39 |
| Ilustración 8  | Percibe que hay un modelo o guía organizacional que conduce el desarrollo de las actividades de salud. ....               | 40 |
| Ilustración 9  | Cree que hay un clima organizacional propicio en el desarrollo de las labores de salud. ....                              | 41 |
| Ilustración 10 | Percibe un trato humano en donde se toma en cuenta los sentimientos de las personas.....                                  | 42 |
| Ilustración 11 | Piensa que hay formas en que se evalúan cómo trabajan los empleados. ....   | 43 |
| Ilustración 12 | Cree que las relaciones interpersonales son importantes en el quehacer diario del hospital.....                           | 44 |
| Ilustración 13 | Observa que hay normas institucionales que deben cumplirse en la atención a los pacientes.....                            | 45 |
| Ilustración 14 | Considera que se evalúa el cumplimiento de estándares en la institución.....  | 46 |
| Ilustración 15 | Cree que la entidad cumple con el pago oportuno de los salarios mensualmente.   | 47 |
| Ilustración 16 | Estima que el comportamiento de los trabajadores es adecuado en observación a las normas de la institución.....           | 48 |
| Ilustración 17 | Considera que las políticas institucionales son adecuadas. ....   | 49 |
| Ilustración 18 | Percibe que la institución celebra fechas especiales como el día del trabajo, navidad, fiestas patrias, entre otros. .... | 50 |



---

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 19 Observa que se dan incentivos con resoluciones, diplomas, para premiar las buenas labores, en deportes u otros.....    | 51 |
| Ilustración 20 Piensa que la institución cuenta con símbolos o íconos apropiados que la distinguen de las demás. ....                 | 52 |
| Ilustración 21 Cree que los trabajadores reconocen el significado, del logo representativo de la institución.....                     | 53 |
| Ilustración 22 Cree que los trabajadores reconocen el significado, de los colores representativos de la institución. ....             | 54 |
| Ilustración 23 Considera que a la institución le interesa su desarrollo profesional. ....   | 55 |
| Ilustración 24 Considera que a la institución le interesa su desarrollo familiar. ....  | 56 |
| Ilustración 25 Percibe que los trabajadores participan con optimismo en las ceremonias realizadas anualmente por la institución. .... | 57 |
| Ilustración 26 Desempeño laboral y valores y creencias. ....  | 58 |
| Ilustración 27 Desempeño laboral y clima y normas.....  | 59 |
| Ilustración 28 Desempeño laboral y filosofía símbolos.....  | 60 |

### Resumen

En la investigación titulada: “Cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Universitario de Sincelejo, el objetivo general fue analizar la relación que posee la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores del hospital universitario en la ciudad de Sincelejo. La muestra estuvo conformada por 145 empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. La recolección de la información se hizo mediante encuestas, observaciones y visitas de campo. Respecto al objetivo general, se concluye que existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

*Palabras clave:* cultura organizacional, desempeño laboral, hospital, dimensión, empleados.

---

### **Abstract**

In the research entitled: "Organizational culture and work performance in the workers of the University Hospital of Sincelejo, the general objective was to analyze the relationship between organizational culture and work performance in the workers of the university hospital in the city of Sincelejo. The sample consisted of 145 employees of the University Hospital of Sincelejo. The information was collected through surveys, interviews, observations and field visits. With respect to the general objective, it is concluded that there is a direct and significant relationship between organizational culture and work performance.

*Keywords:* organizational culture, work performance, hospital, dimension, employees.

## **1. Problema de investigación**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La cultura organizacional puede ser definida como un conglomerado de actitudes, creencias, tradiciones y valores que conforman a los miembros de una empresa, viéndose expresada a través de sus estrategias y estructuras en un contexto de un sistema administrativo que los representa. Es por ello, que al abordar la temática de la cultura organizacional se denota una gran relevancia en términos de éxito, puesto que, una empresa con normativa y valores precisos promueve acciones eficientes que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una ecuánime proyección de la organización fuera de ella.

En dicho sentido, la cultura organizativa facilita la implementación de distintas estrategias si logra establecer una fuerte correlación con el desempeño laboral, por el contrario, si no se establece esa conexión puede retrasar su puesta en práctica. Así, si se acoge la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le funciona como guía en su constante búsqueda de mejoramiento integral, se puede deducir que la cultura influye fervorosamente sobre los resultados de la actividad de una determinada empresa.

Y en este punto, entendiendo su significancia en el contexto actual, es que surge la necesidad de establecer concepciones indelebles sobre la cultura organizacional y su nexos con la identidad del sector salud, específicamente del hospital universitario de Sincelejo - Sucre, puesto que no es un secreto que éste sector ha tenido grandes señalamientos cargados de inconformidad por parte de clientes, resultando en la descripción de un pérfido servicio; reputación que merece ser entendida desde una perspectiva administrativa en aras de reconocer las orientaciones que cada empresa sanitaria ha decidido demarcar en esta ciudad, permitiendo así, comprender sus raciocinios más intrínsecos reflejados en la atención que oferta al público, y a partir de allí, proponer soluciones.

Las organizaciones tienen características diferentes unas con otras, dado que cada una está diseñada de acuerdo a su misión y objetivos. Además, desempeñan un papel importante en la sociedad, porque son quienes proporcionan empleo, generando así bienes y servicios con la intención de satisfacer necesidades.

Por tanto, el conocimiento de la cultura organizacional es de gran importancia en una organización, ya que mediante este se puede mejorar el desempeño de los clientes internos a través de mecanismos y decisiones que rijan la actividad organizacional de los empleados frente a las condiciones de la empresa y las exigencias externas que en definitiva determinan el desempeño y la productividad. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante conocer los comportamientos de ciertos indicadores que brindan claridad en la toma de decisiones de una empresa u organización, los cuales son: la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Según, Vaccaro y Veloso (2010) definen la cultura organizacional como, “el conjunto de costumbres, ritos, normas y formas de actuar de una organización y que sirve como un mediador de la relación entre el personal y el conocimiento organizacional, y determina que el conocimiento pertenece a la organización y permanece bajo el control de individuos y grupos”. Lo cual induce la necesidad de conocer a fondo este concepto para el buen funcionamiento de la organización y la debida satisfacción del cliente (p.23).

Por otro lado, Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización”. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (p.12).

Por consiguiente, es evidente que en el sector salud se han presentado una serie de problemáticas político-económicas que han dilucidado una imagen errónea de este sector, caracterizada por prácticas que denotan un pésimo servicio atencional donde la vida de una persona queda relegada a una simple denominación de usuario, a quien se le trata en términos financieros; esto, claramente, refleja un contexto oscuro que apoya con mayor contundencia la

errónea y vil perspectiva que poseen los habitantes de las ciudades de Colombia con respecto al servicio sanitario, especialmente los individuos radicados en la ciudad de Sincelejo, Sucre.

Ciertamente, el sector salud de esta localidad, según el informe de gestión de la superintendencia de salud, presenta una baja tasa de favorabilidad con respecto a la satisfacción de necesidades de sus usuarios, donde muchos de ellos se quejan por restricción en el acceso a los servicios de salud, por mala atención asistencial, por insatisfacción con el proceso administrativo, falta de recursos en la entidad, etc., causando así, un equilibrio negativo que puede fracturar la empresa al punto de provocar conflictos entre trabajadores, mala reputación con consecuente desestabilización de la economía de la entidad, y demás desmanes negativos.

### Figura 1.

*Evaluación del nivel de desempeño*

#### **Evaluación del Nivel de Desempeño por Componente y Resultado Consolidado por Entidad Territorial**

| No. | Entidad territorial | Aseguramiento | Prestación de Servicios | Salud pública | Financiero | Clasificación Total |
|-----|---------------------|---------------|-------------------------|---------------|------------|---------------------|
| 33  | SUCRE               |               |                         |               |            |                     |

Fuente: Informe De Gestión 2020, Supersalud

De modo que, es requerido que cada empresa de este sector tenga una cultura organizacional bien estructurada en la que todos los que la integran sean inherentes a sus raciocinios, con tal de que ésta pueda afrontar con favorabilidad todos los desafíos que se encuentran en el diario vivir.

De esta manera, la problemática enmarcada en este proyecto consiste en el entendimiento de las contrariedades que vivencia el Hospital Universitario de Sincelejo (HUS), a través de la evaluación de los elementos que componen la cultura organizacional y el desempeño laboral, a fin de demarcar la verdadera influencia de estos conceptos administrativos en el servicio de esta prestadora sanitaria, con la finalidad de ofertar soluciones que puedan acrecentar su mejora continua.

Por ello, se decide estudiar una de las tantas organizaciones prestadoras del servicio de salud en Sincelejo, de esta manera, la problemática enmarcada en este proyecto consiste en el entendimiento de las contrariedades que vivencia el sector salud en el Municipio de Sincelejo a través de la evaluación de los elementos que componen la cultura organizacional de varias entidades dispuestas en esta región, a fin de demarcar la verdadera influencia de este concepto administrativo en el servicio de la prestadora sanitaria, con la finalidad de ofertar soluciones que puedan acrecentar su mejora continua.

## **1.2 Formulación del problema**

En toda empresa, la cultura organizacional causa un gran impacto en la prestación de servicios, por ende, con base a la problemática planteada, la investigación pretende responder al interrogante: ¿Cuáles son esas acciones que permiten el fortalecimiento de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los empleados del hospital universitario en la ciudad de Sincelejo?

## 2. Justificación

En el caso de los sistemas de salud, en el devenir de los años, se ha precisado un aumento en la incidencia de problemáticas que distorsionan su imagen ante la sociedad donde las múltiples quejas por parte de los usuarios han tomado cabida, convirtiéndose en uno de los problemas nacientes para la salud pública, hecho que ha conllevado a una preocupación ascendente hacia una realidad que necesita ser mejorada.

En este sentido, la comprensión de esta situación, partiendo de la gran complejidad estructural y la coexistencia de varios grupos de trabajo profesional que poseen como objetivo común la producción de servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios y las expectativas de la sociedad, hace necesario analizar cómo la cultura organizacional del Hospital Universitario de Sincelejo posee una relación con la prestación de sus servicios en el marco de la asistencia, permitiendo así, la visualización de un nexo inherente entre las concepciones de la cultura como fundamento para el éxito preciso de esta entidad prestadora de servicios de sanidad.

Por tal argumentación, este proyecto surge de la necesidad de comprender esta dinámica en el contexto de la relación verídica que posee este concepto administrativo con el sector salud, de la ciudad de Sincelejo, en este caso representado por el HUS a fin de sentar bases teóricas que puedan forjar un mejor futuro para este sector, ofertando mejores servicios mediante el fortalecimiento de su estructura organizacional intrínseca. De esta forma, al momento de comprender de forma ecuánime esta problemática, se pueden impartir soluciones propicias al contexto, cuya finalidad sea posesionar al usuario como un individuo que necesita una atención de calidad que sosiegue las patologías que pueda tener. Por tal motivo, este proyecto conlleva también una razón social que desea cambiar la perspectiva socio-cultural que poseen los ciudadanos de Sincelejo que solicitan sus servicios en el Hospital Universitario, hacia la atención asistencial, lo que permitiría un progreso integral que beneficiaría al sistema de salud de la ciudad en cuestión.

Desde el punto de vista teórico, las conclusiones que se obtienen en la presente investigación permitirán ser el punto de partida para las futuras investigaciones locales, debido a que después de una revisión minuciosa no se encontraron antecedentes teóricos ni prácticos que relacionen las variables del estudio a nivel local.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación será útil para las autoridades de salud municipal en la toma de decisiones y en la formulación de estrategias que permitan mejorar la calidad de los servicios prestados; y por último, desde el punto de vista metodológico, los sistemas procedimentales y los procesos que se utilizaron en este estudio particularmente en las variables utilizadas sentarán unas bases de confiabilidad estadística, lo que permitirá utilizar estos instrumentos como fundamento para posteriores investigaciones.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Proponer acciones para fortalecer el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados del hospital universitario de Sincelejo.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional de los empleados del hospital universitario de Sincelejo.
- Determinar los factores del desempeño laboral de los empleados del hospital universitario de Sincelejo.
- Analizar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del hospital universitario de la ciudad de Sincelejo

## 4. Marco referencial

### 4.1 Antecedentes

Un primer referente internacional es la investigación denominada: “Tipos de cultura organizacional y desempeño laboral del personal asistencial de salud, hospital de barranca – Cajatambo, 2018”, la cual tuvo como objetivo principal establecer de qué manera los tipos de cultura organizacional influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del hospital de Barranca. Cuya metodología se diseñó bajo el método no experimental, transversal, correlacionar causal. Lo anterior dio origen a que se tuvieran resultados respecto a los tipos de cultura organizacional autoritaria coercitiva,

el 41,5% de los encuestados señalan que el sistema de recompensas y sanciones del hospital únicamente no hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias; en la dimensión de cultura participativa el 43,2% indican que el proceso de decisión del hospital no se basa en la delegación de poder a la base jerárquica de la institución. Respecto a desempeño laboral, en la dimensión de motivación del trabajador el 58,5% de los encuestados mencionaron que no logran todo lo que se proponen dentro del hospital; en la dimensión de capacidades del trabajador el 47,1% mencionaron que no tiene la habilidad de comunicarse fácilmente con sus compañeros de trabajo y usuarios (Andía-Navarro, 2019).

Otro referente internacional señalado es, la tesis que tiene por nombre: “cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú 2016”, el objetivo general de esta investigación estuvo enmarcado en determinar de qué manera se relacionan la cultura organizacional y el desempeño laboral. Respecto a la metodología es de tipo descriptivo, cuantitativo y correlacionar, con un diseño no experimental y transversal; cuyo periodo de tiempo analizado fue seis meses; para medir la cultura organizacional, se ha utilizado el

instrumento para evaluar cultura organizacional de la autora María Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño y para el desempeño laboral se ha utilizado el instrumento de métodos de Escalas de Observación de Comportamiento. De lo anterior resulto una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, la cual es directamente proporcional (De La Torre, Themme, y Bustamante, 2017).

Desde la perspectiva nacional se toma como referencia la investigación: “La cultura organizacional en los sistemas de salud. ¿Por qué estudiar la cultura?”, expresaba que la cultura organizacional constituye “un sistema de conocimientos profesionales, expectativas, creencias y supuestos inconscientes, descubiertos o aceptados por el equipo de trabajo interdisciplinario, fuertemente influidos por la estructura, la tecnología y el ambiente laboral” (Carrada Bravo, 2002). De este modo, la cultura institucional es un proceso muy dinámico de aprendizaje-construcción que permite mayor organización y comprensión de la realidad interna, matizada por las presiones y permutaciones del entorno, siendo un vehículo eficaz de reproducción organizacional y de comunicación que se expresa principalmente en el lenguaje oral, corporal y escrito de sus miembros que propenden un servicio y/o un bien.

Asimismo, la investigación titulada “Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá” (López Ríos, 2017), deseaba identificar la percepción de los empleados del sector sanitario sobre la cultura organizacional en las instituciones públicas y privadas radicadas en el Valle de Aburrá, Colombia, arrojando los siguientes argumentos:

El 79% de los investigados manifestaron que en la institución existen mecanismos para evaluar inquietudes, dudas e ideas, especialmente en las instituciones públicas y de alta complejidad. El 44% declaró tener excelente comunicación con sus superiores y compañeros de trabajo. El 62% asumió positivamente el cambio en los procesos institucionales, con mayor participación para el sexo femenino (López Ríos, 2017, pág. 22)

Por otro lado, el estudio denominado “Cultura organizacional en el hospital universitario nacional de Colombia, 2017”, propuso revisar y reflexionar con base a la información comprendida entre los años 2010 – 2017, asociada con la cultura organizacional a nivel hospitalario, en aras de ofertar una herramienta que logrará caracterizar la cultura del Hospital Universitario Nacional. Ciertamente sus conclusiones denotaron la gran importancia de la cultura organizacional para todos en una organización, puesto que “influye en la forma en que las organizaciones reaccionan ante las cambiantes demandas del ambiente y tiene asociación con el cumplimiento de sus objetivos y la calidad de sus resultados” (Calderón-Romero y Sánchez-Rodríguez, 2017, pág. 23).

Por último, “La cultura organizacional y su influencia en la implementación de los sistemas de información en instituciones de salud: revisión de la literatura”, identificó 3 elementos externos que poseen un nexo con el entorno del sector sanitario incidiendo en el accionar que la empresa puede tener en concordancia a la implementación de Sistema de información (SI). Teniendo como resultados que

todos estos elementos deben ser considerados, evaluados y gestionados de forma temprana y la interacción evidenciada entre estos implica que deben ser tenidos en cuenta en conjunto dentro de la implementación de SI con el fin de obtener beneficios óptimos (Restrepo-Quintero, 2015, pág. 31).

## **4.2 Marco teórico**

### ***4.2.1 Conceptos de la cultura organizacional***

La cultura organizacional se determina como las normas y valores por los que se rige una empresa. Unos principios relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relacionan los clientes internos (Bizneo, 2019), es importante que los empleados conozcan este factor empresarial a fondo, dado que de esta manera aumenta la productividad

y promueve las buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores y los clientes externos.

Un estudio muy reconocido indica, que

La Cultura Organizacional describe la personalidad de una empresa; su forma de ser y actuar. Es un vínculo social que le da cohesión a una organización. Es la manera en la que ésta interactúa como conjunto, tanto en su propio entorno como con el exterior, con diversos grupos de interés, tales como proveedores, clientes, entre otros (Romero, 2020), una vez más este autor ratifica que esta variable es un pilar fundamental, que debe ser compartido por los colaboradores que conforman una compañía.

La cultura organizacional posee ciertas características que son claves para lograr un impacto positivo en la proyección de la organización y las relaciones humanas, dentro de las más importantes se mencionan; la pro actividad, tolerancia al riesgo, identidad, control, incentivos, cultura compartida y modelo comunicacional, estas dependen de cada empresa aplicarlas de acuerdo a su misión, visión y valores corporativos (Coelho, 2019).

Dentro de la cultura organizacional existen elementos que la constituyen y operan de manera conjunta como lo son: la identidad de la organización, sistema de control, estructuras de poder, rituales y rutinas, símbolos e historias, mitos y anécdotas; los cuales permiten conocer a la empresa para saber cómo operar en función de estos (Raffino, 2020).

Ahora bien, cuando se aborda la temática de la investigación de la cultura organizacional, es requerido denotar la tarea de indagación cultural. Existen tres métodos (Buelvas, 2012):

- a. Empírico: sirve para formular hipótesis y teorías.
- b. Antropológico: el investigador se adentra en la organización con un referencial

teórico elaborado previamente que sufre modificaciones de acuerdo con la realidad.

c. Clínico: el investigador va al campo por solicitud de la propia organización, elabora un marco teórico-conceptual de abordaje.

De esta manera, ha quedado denotado que la cultura organizacional constituye una temática global que posee una influencia en la gestión de una empresa, por ejemplo, cualquier permutación de los procesos conlleva una vinculación del talento humano capaz de aplicar técnicas determinadas para su manejo, donde los demás miembros de la organización también deben facilitar el aprovechamiento y utilización de este saber (Calderón-Romero, Sánchez-Rodríguez y García-Ubaque, 2018). Por ello, hay que tener en cuenta que los elementos culturales pueden facilitar o complicar estos cambios; argumento que debe tomar cabida al momento de gestionar la cultura organizacional de cualquier institución, donde lo más conveniente al comenzar es caracterizarla a fin de tener un punto de partida y de allí establecer los objetivos de mejoramiento y versatilidad. Así, este concepto de cultura consiste en una herramienta de diagnosis que evalúa y reevalúa las variables más significativas de las organizaciones en sus procesos de gestión.

#### ***4.2.2 Conceptos del desempeño laboral***

El desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención; en el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental (Díaz-Hernández, Pérez -Hoz y Salas-Perea, 2015).

O bien, se refiere a la calidad del servicio que realiza un empleado dentro de la organización, donde intervienen tanto sus competencias profesionales y sus habilidades interpersonales, las cuales inciden directamente en los resultados de la organización (Bizneo, 2018).

Existen factores que intervienen en el desempeño laboral y que son importantes para el rendimiento óptimo de los trabajadores de una organización, entre los más importantes podemos citar; la motivación, establecimiento de objetivos, la adecuación del lugar de trabajo, el reconocimiento de trabajo, la formación y el desarrollo profesional y la participación del empleado. Estos ayudan a que el capital humano de una organización encuentre motivación y se sientan cómodos en el área de trabajo, permitiendo un mayor rendimiento laboral (Carrasco, 2015)

#### ***4.2.3 Teorías sobre la cultura organizacional***

En primera instancia, Edgar Schein definió “la cultura corporativa como un modelo desarrollado por un grupo para aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación; proceso que se va formando” A la vez proponía la existencia tres niveles de cultura no estáticos, dependientes, interrelacionados, que constituyen las presunciones sustanciales de la cultura organizacional. En el primer nivel se observa “el espacio físico y social, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros” El segundo nivel denota los valores que evidencian la forma en la que deben relacionarse los individuos, que pueden ser corroborados si se demuestra que disminuyen la incertidumbre y ansiedad. Y el nivel tres corresponde a las presunciones subyacentes básicas, que permiten la solución a una problemática cuando ésta es repetitiva (Gómez, 2016).

De igual forma, según Chiavenato, la cultura organizacional se define como un: “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros” (Félix-Rodríguez, et al, 2015).

Así mismo, existen varios tipos de características de cultura organizacional, en las cuales definen el compendio de conceptos y funciones que compone el tema de cultura organizacional. En este sentido manifiestan que motivar a los clientes internos a que tengan presente la innovación y se atrevan a asumir riesgos en sus puestos de trabajo, posibilita a que se presenten resultados positivos dentro de la organización, de esta manera se sientan más libre asumiendo su

rol como trabajador. Así mismo, es importante el buen trato con los clientes externos y la toma de decisiones por parte del personal de alto mando considerando los resultados obtenidos del personal a través de la innovación y los riesgos. Otro aspecto muy importante, a resaltar es el trabajo en equipo, la pro actividad, el dinamismo y el desempeño son cuestiones propicias para ser competitivos dentro de una organización (Robbins y Judge, citado en Soto Rodríguez, 2017).

Por último, en cuanto a las conjeturas relacionadas con la satisfacción de los servicios de salud en la forma en cómo se comportan las personas dentro de la organización, se evidencia la motivación humana, como postura que Abraham H. Maslow propone en 1954, “cuando señala que las necesidades tienen una jerarquización, representándolas por medio de una pirámide, estando en la base las necesidades inferiores (necesidades fisiológicas) y en la cima de la pirámide las necesidades más elevadas (necesidades de autorrealización)” (Ayala-Espinosa, 2014).

#### ***4.2.4 Teoría sobre desempeño laboral***

Existen diversos elementos que están ligados al desempeño laboral, los cuales relacionados directamente con la personalidad, liderazgo, integridad, responsabilidad, cooperación y comodidad frente al trabajo que desempeña el personal laboral; cabe destacar que no solo es la inteligencia la que predice un alto índice de este indicador descrito. Por ello, es necesario estar capacitando constantemente a los empleados en función de estas características. Si bien es cierto, estos esfuerzos hacen que las organizaciones sean más competitivas, dado que se está potencializando el capital humano, así mismo se evita un desempeño laboral inadecuado.

Además, el buen desempeño laboral depende de componentes trascendentes como lo son: “aspectos tecnológicos (herramientas, maquinarias, y utensilios de trabajo), procedimientos administrativos (políticas de la empresa, procedimientos) y aspectos culturales (valores, modo de dirigir la empresa, costumbres)” (Ortiz-Espinosa y Quintanar-Gallardo, 2009)

### 4.3 Marco conceptual

- Cultura: “conjunto de bienes materiales y espirituales de un grupo social transmitido de generación en generación a fin de orientar las prácticas individuales y colectivas” (Imaginario, 2015).
- Empresa de servicio: “aquellas que poseen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades a cambio de un precio” (Mercado, 2014).
- Organización: “es un sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común. Como todo sistema, éste puede contar con subsistemas internos, que tengan asignados tareas específicas” (Raffino, 2019).
- Servicios: “representa un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien” (Cáceres, 2019).
- Sistema de salud: “Un sistema de salud es la suma de todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal consiste en mejorar la salud” (OMS, 2005).
- Desempeño: “es el acto y la consecuencia de desempeñar; es decir, cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel” (Pérez Porto & Merino, 2017).

### 4.4 Marco geográfico

La investigación se desarrolló en Sincelejo/sucre. “La ciudad de Sincelejo, capital del Departamento de Sucre, Centro subregional del sistema urbano del Caribe colombiano, está

conectada vialmente con los Municipios de mayor jerarquía departamental como Corozal, Sampués, Tolú y Tolú Viejo” (Quessep Espinosa, 2016). Así mismo, la economía de Sincelejo posee dos dinámicas económicas, una relacionada a la zona urbana y otra a la zona rural. En primera instancia, en la zona urbana, su economía está determinada principalmente por actividades administrativas como comerciales y terciarias, dado, por una parte, por su carácter de capital y por la otra, como centro jerárquico funcional de gran parte del departamento y de localidades que trascienden sus límites políticos administrativos (Quessep-Espinosa, 2016). En su zona rural, Sincelejo centra sus actividades económicas en la ganadería, la agricultura, artesanías en caña flecha y los servicios en menor escala (Alcaldía de Sincelejo, 2016).

#### **4.5 Marco legal**

Es importante al momento de abordar un proyecto investigativo reconocer las bases legales que se posesionarán como cimiento para la fundamentación precisa de la argumentación aquí dispuesta, es por ello que, entendiendo a la prestación de servicios en un marco de calidad, humanidad e igualdad significativa para el bienestar de todos los ciudadanos se debe considerar lo dispuesto en la constitución política en el país colombiano.

En primera instancia, la ley 100 de 1993, reforma al sector salud en el país, instaura la función de informar las actividades sustanciales para el funcionamiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a la vez que, conceptualiza la responsabilidad de cada uno de los actores en cuanto a la información, “especialmente la del Gobierno nacional y regional de generar y difundir información relacionada con la salud, que incluya el estado de salud de la población, así como indicadores de precios, gestión y calidad fueron definidas en esta normatividad” (Avance jurídico Casa Editorial Ltda, 2019).

De igual manera, el Decreto 1011 de 2006 (Ministerio de Salud, 2006)- Resolución 1446 de 2006 y su Anexo, aborda el sistema obligatorio de garantía de calidad, tiene como finalidad ofertar servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de forma accesible y equitativa,

a través de un nivel profesional idóneo en el marco del balance entre riesgos, costos y beneficios con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios. “Está integrado por cuatro componentes a saber: Habilitación, Auditoria, Acreditación y el Sistema de Información para la Calidad en Salud” (Ministerio de salud, 2006, pág. 4).

Por último, el Decreto 1562 de 1984 (Ministerio de salud, 1984) y Decreto 3518 de 2006, denominado sistema de vigilancia, fue concebido para:

Realizar la provisión en forma sistemática y oportuna de información sobre la dinámica de los eventos que afecten o puedan afectar la salud de la población Colombiana, con el fin de: 1) orientar las políticas y la planificación en salud pública, 2) tomar las decisiones para la prevención y control de enfermedades y factores de riesgo en salud, 3) optimizar el seguimiento y evaluación de las intervenciones, 4) racionalizar y optimizar los recursos disponibles y lograr la efectividad de las acciones en esta materia, propendiendo por la protección de la salud individual y colectiva (Ministerio de Salud, 2006, pág. 1)

## **5. Metodología**

### **5.1 Tipo de la investigación**

Este trabajo se enmarca dentro de las investigaciones mixtas, dado que la recolección de la información se hará mediante encuestas, observaciones y visitas de campo; “(...) es el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnica de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” Johnson y Onwuegbuzie (2004) Citado por (Pereira, 2011p. 18.)

Descriptivo: Hernández, (2010, p. 85), trata de abordar los conceptos, los caracteres, los tipos y las personas junto a sus perfiles, grupos, sociedades, procesos, objetos o razones para estudiar cualquier fenómeno que se pueda analizar.

### **5.2 Diseño de investigación**

Diseño no experimental. Al respecto siguiendo a Hernández (2010)

El diseño de esta investigación es no experimental ya que hay ausencia de alteración de las variables, limitándose a observar de forma óptima de los sucesos o fenómenos, en otras palabras, tal y como se muestra en su contexto de orden natural (p. 151).

Es de corte transversal, puesto que se recopilan informaciones en un determinado momento, cuyo propósito es describir en dicho tiempo la incidencia o el nexos en ese contexto, es como tomar una fotografía de esos hechos que suscitan en ese mismo periodo de tiempo. (Hernández et al, 2010, p.151).

### 5.3 Localización

El estudio se llevó a cabo en la ciudad Sincelejo, Sucre.

### 5.4 Población y muestra

#### 5.4.1 Población

La población está constituida por 356 trabajadores en todos los niveles según estadísticas de la oficina de recursos humanos del hospital.

#### 5.4.2 Muestra

#### Tabla 1.

Valores

|   |                     |
|---|---------------------|
|   | Introducir valores: |
| <i>Nivel de confianza deseado (Z)</i> = | 95%                 |
| <i>Tamaño del universo (N)</i> =        | 356                 |
| <i>Proporción de población (p)</i> =    | 0,8                 |
| <i>Error deseado (e)</i> = +/-          | 5%                  |
|   | Resultado:          |
| <i>Muestra (n)</i> =                    | 145                 |

#### 5.4.3 Muestreo

El muestreo empleado fue el probabilístico, dado que cualquier miembro de la población tiene la probabilidad de integrar la muestra. De carácter aleatorio simple, al azar.

#### ***5.4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos***

Técnicas: Morone, respecto a las técnicas de investigación afirma que: “los métodos de estudio señalan que: “Las técnicas constituyen los sistemas procedimentales y herramientas empleadas para lograr obtener información, por medio de entrevistas, observaciones y encuestas derivadas de estas” (2012, p.3). Técnica la encuesta, Asimismo, Morone (2012), acerca de la encuesta señala que:

Se emplea el concepto de encuesta para desarrollar la técnica de que tiene que ver con la recolección de datos que emplea como herramienta en una lista de preguntas que se encuentran de forma fuerte y ordenada y que recopilan los datos para ser tratados de forma estadística, desde un enfoque cuantitativo (p.17).

En la investigación se llevó a cabo la técnica para efectuar la encuesta y el empleo de un instrumento conocido como cuestionario, para tal caso se hace empleo de dos grupos de preguntas, uno para cada variable.

El instrumento que se utilizará será el cuestionario. Abril (2008), señaló que “el grupo de preguntas fue un cuestionario, preparado de manera cuidadosa, respecto a los situaciones y aspectos que se involucran en un estudio, para ser contestadas por la población o su muestra en su defecto” (p.15).

Validación y confiabilidad del instrumento: Validez, para Hernández, et al (2010), “la validez es el nivel o grado en que un elemento como el instrumento con veracidad hace medición de la variable que quiere medir” (p.201).

Respecto a esta consistencia que deben tener los hallazgos encontrados o resultados del estudio que abordan un campo científico, las herramientas de cuantificación tienen que ser

confiables y válidas, por lo cual para que se determine dicha validez estos instrumentos serán sometidos a un proceso de aplicación que mediará la validación de su contenido.

En la investigación se efectuó el proceso de validación respecto al contenido, en el cual se tuvieron en consideración tres elementos: la relevancia, la pertinencia y la claridad de cada uno estos.

### **5.5 Cuadro de variables**

En la investigación se consideró 2 variables.

Definición conceptual de Cultura organizacional: Robbins (2010), señaló que: Es un proceso conductual de significancia compartida en los empleados de una empresa y que la diferencia del resto. Se entiende que una cultura viene a ser un elemento que se aprecia fácilmente y por ende es de suma importancia que los integrantes de una entidad entiendan y sepan que el ámbito laboral al cual corresponden con la finalidad de señalar y poner de manifiesto la misión, la visión, los valores, las metas y las finalidades de la entidad. (p. 527).

Definición conceptual de desempeño laboral. Chiavenato (2012), señaló que el desempeño en el trabajo es una mezcla de la forma en que se comportan las personas con sus resultados, también lo explica como la eficiencia del trabajador que labora al interior de la empresa, la cual hace necesario que la organización desempeñe el rendimiento en el trabajo, es otras palabras, la capacidad de una persona para que se produzca, y genere el trabajo en corto tiempo, con un reducido esfuerzo y con una mayor calidad direccionado a la evaluación, que tendrá lugar cuando se arribe a su desenvolvimiento. (p. 364).

La variable Cultura organizacional, para estudiarla mejor se operacionalizó en 3 aspectos dimensionales, valores, creencias; aspectos climatológicos, reglamentos y filosofía y símbolos, cada una de estas con sus respectivos indicadores, lo cual hizo posible elaborar un grupo de

preguntas con 24 ítems los mismos que se empleará en la recolección de información y su procesamiento adecuado por medio del programa estadístico, para la comprobación de la hipótesis para que arriben a la respuestas de estas mismas en la investigación.

La variable satisfacción laboral, para estudiarla se operacionalizó en 3 aspectos dimensionales, eficacia, eficiencia, motivación y evaluación, cada uno de estos con sus respectivos indicadores, lo cual posibilitó la elaboración de un grupo de preguntas que constaron de 24 ítems al mismo tiempo que se emplearon en la recolección de información y su procesamiento posterior por el programa estadístico, para que la comprobación de la hipótesis obtuviera conclusiones en la investigación.

**Tabla 2.**

*Operacionalización de la variable cultura organizacional*

| <b>Dimensiones</b>            | <b>Indicadores</b>  | <b>Número de ítems</b>   | <b>Escala y valores</b> | <b>Niveles</b> | <b>Intervalos</b> |
|-------------------------------|---|--|-------------------------|----------------|-------------------|
| <b>D1 Valores y creencias</b> | Principios o cualidades   | 1, 2, 3, 4, 5, 6,<br>7, 8                                      | Ordinal                 | Excelente:     | 88 - 120          |
|                               | Servicio al cliente   |  | Escala de Likert        | Buena:         | 56 - 87           |
|                               | Innovación  | Nunca (1)<br>Casi nunca (2)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre (5) |                         | Regular:       | 24 - 55           |
|                               | Trabajo en equipo   |  |                         |                |                   |
|                               | Cumplimiento de metas   |  |                         |                |                   |
|                               | Percepción de modelo o guía organizacional                                  |  |                         |                |                   |
|                               | Atmósfera o sentimientos  |  |                         |                |                   |
|                               | Cómo trabajan los empleados   |  |                         |                |                   |
| <b>D2 Clima y normas</b>      | Relaciones interpersonales  | 9, 10, 11, 12,<br>13, 14, 15, 16                               |                         |                |                   |
|                               | Estándares o reglas   |  |                         |                |                   |
|                               | Pago oportuno de salarios   |  |                         |                |                   |
|                               | Cómo deben comportarse los trabajadores                                     |  |                         |                |                   |
|                               | Políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales |  |                         |                |                   |
|                               | Celebra fechas especiales   |  |                         |                |                   |

|                                |   |                                |   |                                  |                                |
|--------------------------------|---|--------------------------------|---|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>D3 Filosofía y símbolos</b> | Incentivos como resoluciones, diplomas rituales y tradiciones<br>Símbolos o iconos,<br>Significado, del logo y los colores desarrollo profesional como familiar<br>Ceremonias realizadas anualmente                                   | 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 |   |                                  |                                |
| <b>Dimensiones</b>             | Indicadores   | Número de ítems                | Escala y valores  | Niveles                          | Intervalos                     |
| <b>D1 Valores y creencias</b>  | Principios o cualidades<br>Servicio al cliente<br>Innovación<br>Trabajo en equipo<br>Cumplimiento de metas<br>Percepción de modelo o guía organizacional<br>Atmósfera o sentimientos<br>Cómo trabajan los empleados                   | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8         |   |                                  |                                |
| <b>D2 Clima y normas</b>       | Relaciones interpersonales<br>Estándares o reglas<br>Pago oportuno de salarios<br>Cómo deben comportarse los trabajadores<br>Políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales<br>Celebra fechas especiales | 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16  | Ordinal<br>Escala de Likert<br>Nunca (1)<br>Casi nunca (2)<br>Casi siempre (4)<br>Siempre (5) | Excelente:<br>Buena:<br>Regular: | 88 - 120<br>56 - 87<br>24 - 55 |
| <b>D3 Filosofía y símbolos</b> | Incentivos como resoluciones, diplomas rituales y tradiciones<br>Símbolos o iconos,<br>Significado, del logo y los colores desarrollo profesional como familiar<br>Ceremonias realizadas anualmente                                   | 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 |   |                                  |                                |

Fuente: cálculos del autor elaborado en SPSS.

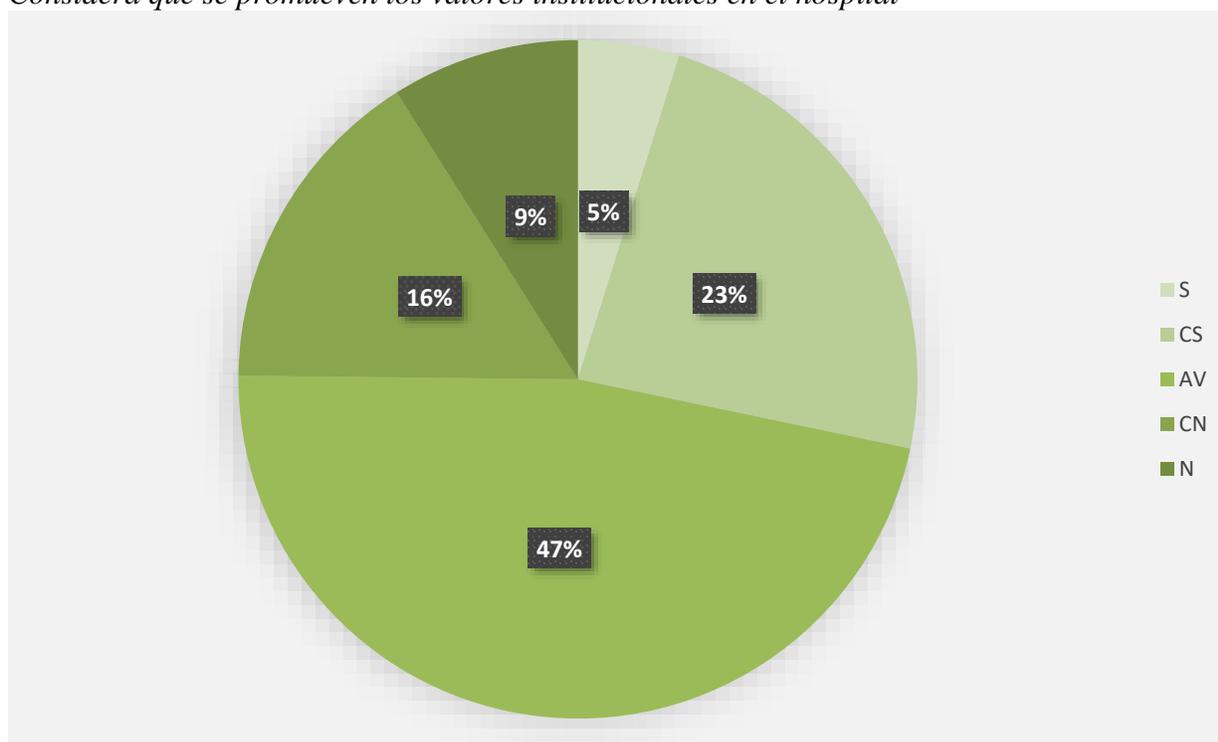
## 6. Resultados

### 6.1 Estado actual de la cultura organizacional en el hospital universitario de Sincelejo

#### Dimensión: Valores y Creencias

#### Figura 2.

*Considera que se promueven los valores institucionales en el hospital*



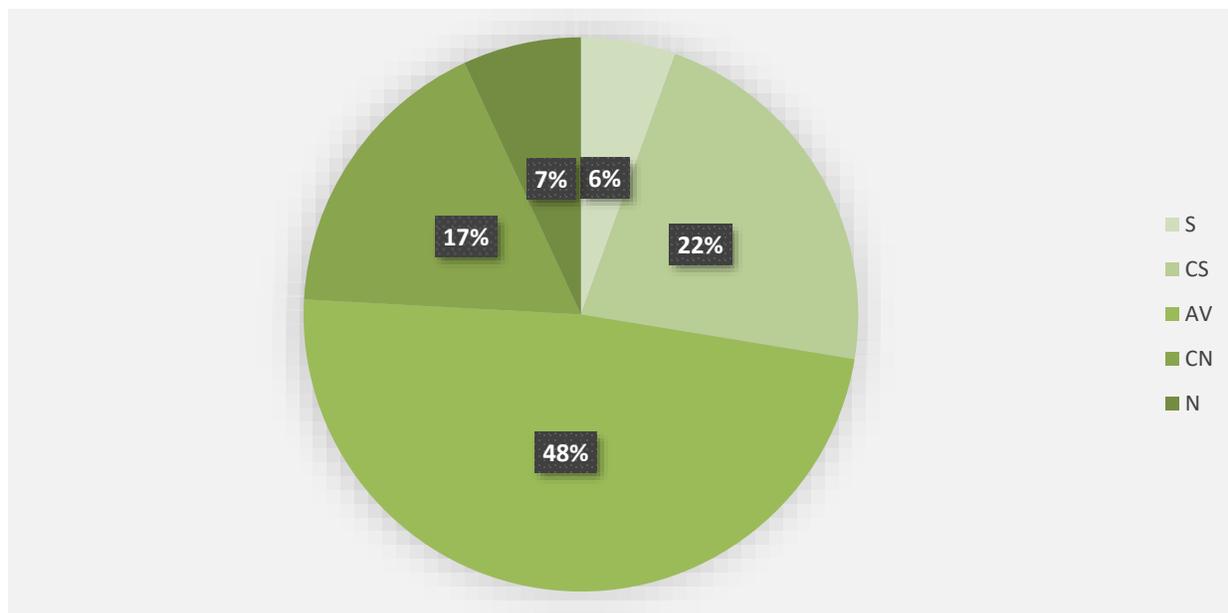
Fuente: cálculos del autor.

En el gráfico anterior se tiene que, de los 145 trabajadores encuestados, el 47% concuerda que a veces se promueven los valores institucionales en el hospital universitario, el 23% aluden que casi siempre, seguido del 16% que dijeron que casi nunca la institución se inquieta por promover los valores. Además, el 9% nunca y el 5% siempre, respectivamente. Así pues, se infiere que hace falta reforzar la comunicación interna, reconocer y valorar a los empleados,

llevar los valores a los empleados y usuarios, entre otras características para fortalecer esta variable.

**Figura 3.**

*Percibe que, en la atención a los pacientes, prevalecen los principios éticos.*

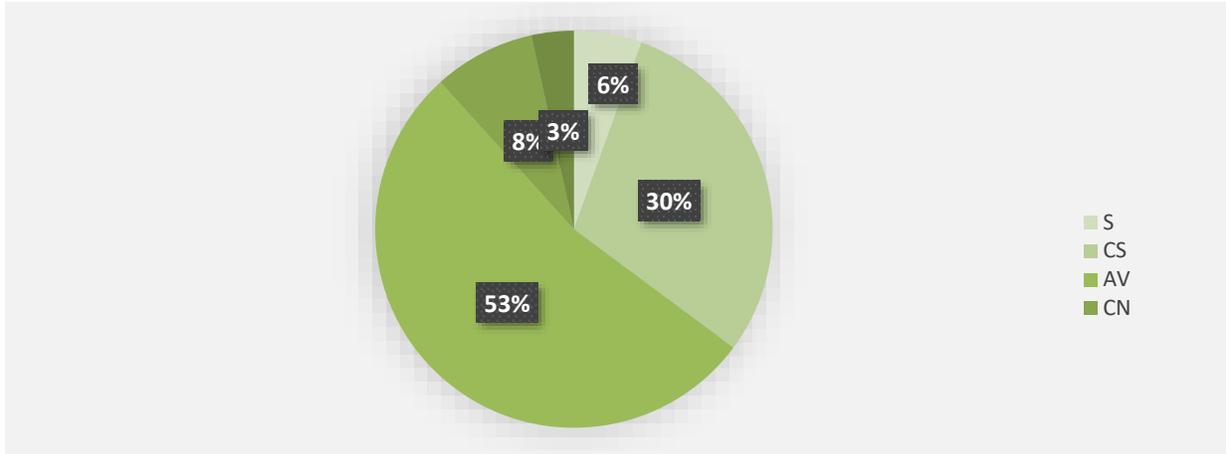


Fuente: cálculos del autor.

Para efectos del gráfico anterior, concerniente a la prevalencia de los principios éticos en la atención de los pacientes se obtuvieron los siguientes resultados: el 48% de los 145 encuestados manifestaron que a veces predominan dichos principios, el 22% casi siempre, 17% casi nunca, el 7% nunca y el 6% siempre. En este sentido, es importante que los clientes internos del hospital comprendan y tengan presente en el quehacer diario dentro de la organización los valores, normas y principios; de esta manera, se atraerá un buen talento humano y creará un ambiente laboral seguro para todos los empleados.

**Figura 4.**

*Cree usted que el servicio al paciente se considera lo más importante en la institución*

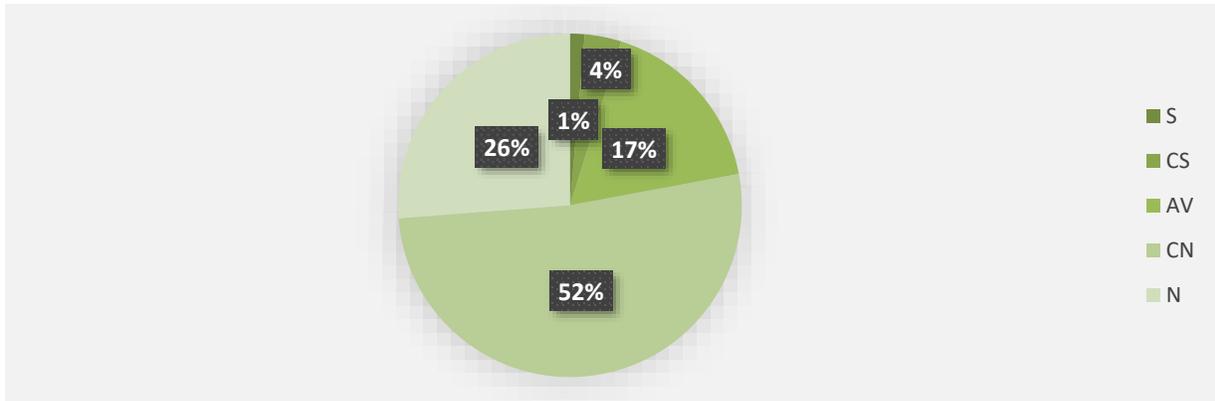


Fuente: cálculos del autor.

Del anterior grafico se percibe que, el 53% de los encuestados manifiestan que a veces el servicio al paciente se considera lo más importante, el 30% casi siempre, el 8% casi nunca, el 6% siempre y el 3% nunca. Así pues, es importante revisar los principios éticos y la responsabilidad empresarial del hospital universitario ya que el mayor porcentaje de los encuestados consideran que a veces el servicio al cliente es lo más importante.

**Figura 1.**

*Observa que se fomenta la innovación en las labores diarias.*

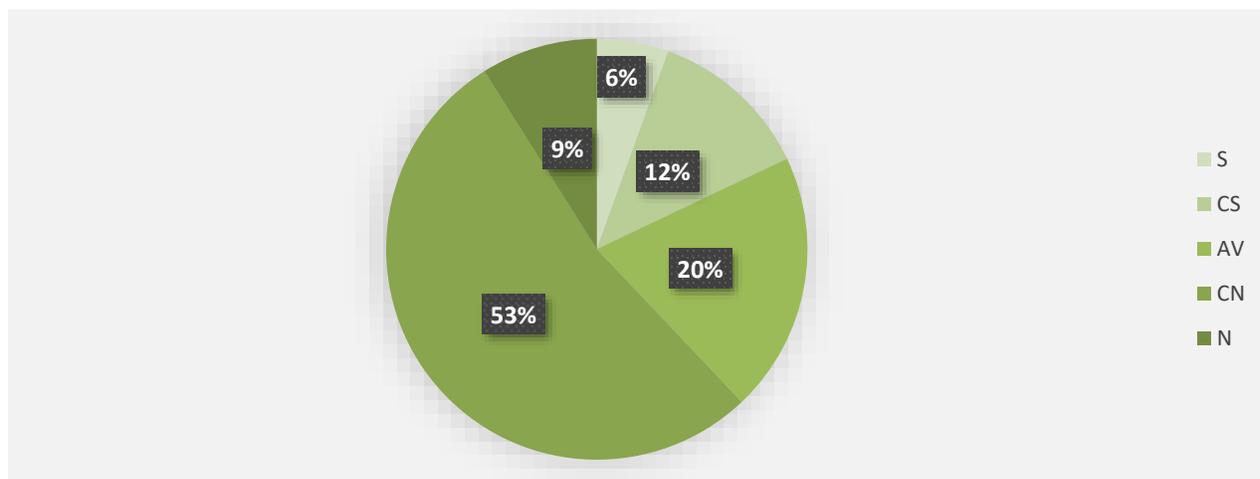


Fuente: cálculos del autor.

En el gráfico anterior, se tiene que el 52% de los encuestados revelaron que casi nunca se fomenta la innovación en las labores diarias dentro de la institución, el 26% nunca, el 17% a veces, 4% casi siempre y 1% siempre. En este sentido, es importante revisar este indicador, ya que permite mejorar, optimizar, y consolidar ciertas estrategias de la organización; así mismo, la mejora de la operativa interna y externa de todos los departamentos de la misma, la mejora de la productividad y efectividad de los empleados, entre otras cualidades que se deben tener en cuenta para la mejora continua de la cultura organizacional.

### Figura 2.

*Piensa que se rescatan las creencias que respaldan a la organización de salud.*

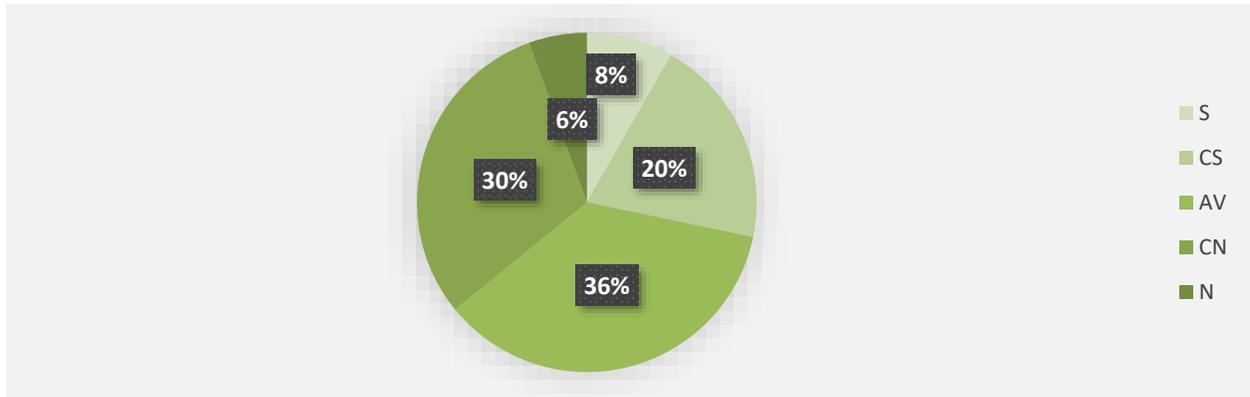


Fuente: cálculos del autor.

Siguiendo con la descripción de las variables de la dimensión; valores y creencias, el siguiente gráfico ilustra los resultados de los encuestados que respondieron a la pregunta, ¿piensa que se rescatan las creencias que respaldan a la organización de salud?, para la cual se presentaron los siguientes resultados: el 53% manifestaron que casi nunca, el 20% a veces, el 12% casi siempre, el 9% nunca y el 6% siempre. Aquí también se percibe la deficiencia de esta variable en los empleados del hospital universitario.

**Figura 3.**

*Estima que en la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo.*

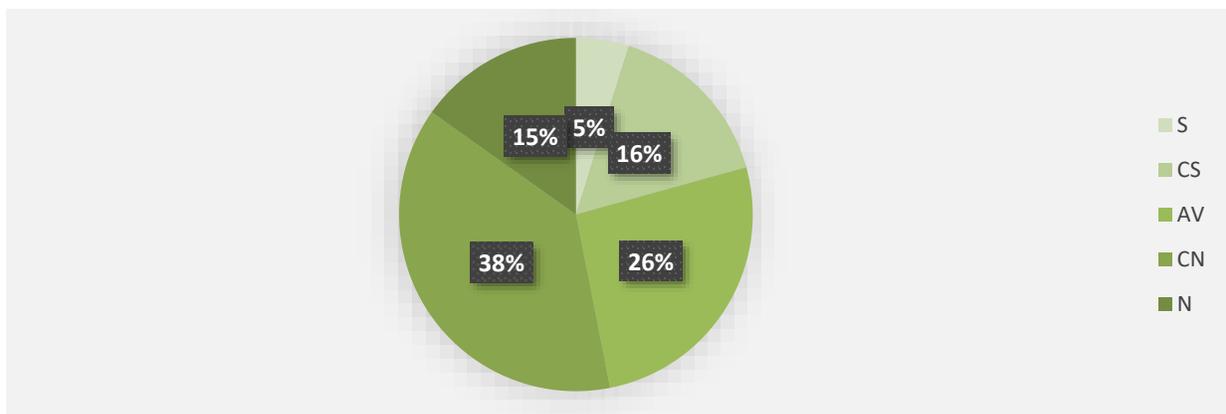


Fuente: cálculos del autor.

Del anterior gráfico, que informa a cerca de la situación de la variable, “Estima que en la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo”, se obtuvieron de los encuestados que; el 36% dio respuesta en la categoría a veces, el 30% casi nunca, el 20% casi siempre, el 8% siempre y el 6% nunca. En ese orden de ideas y sabiendo que el trabajo en equipo es fundamental para obtener mejores resultados en las tareas asignadas, es importante que dentro de dicha organización se promueva más a menudo este tipo de dinámica especial.

**Figura 4.**

*Aprecia la importancia del cumplimiento de metas en la institución.*

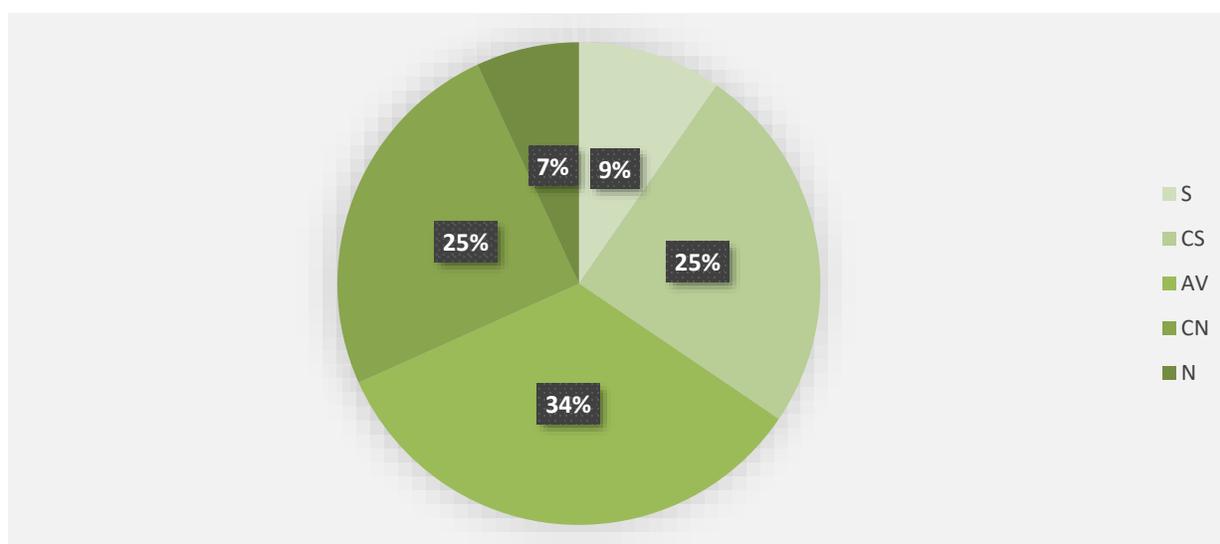


Fuente: cálculos del autor.

Así mismo, se sigue describiendo los resultados de la apreciación de la importancia del cumplimiento de metas en la institución, para la cual se presentaron los siguientes resultados: de los 145 encuestados, el 38% casi nunca, el 26% a veces, un 16% manifestó que casi siempre, el 15% nunca y finalmente el 5% siempre. Cabe resaltar, que es importante que los trabajadores se sientan involucrados directamente con esta variable, dado que el cumplimiento de metas es esencial para el éxito de una empresa, pues éstos marcan un curso a seguir y sirven como fuente de motivación y compromiso para los miembros de la misma.

### Figura 5.

*Percibe que hay un modelo o guía organizacional que conduce el desarrollo de las actividades de salud.*

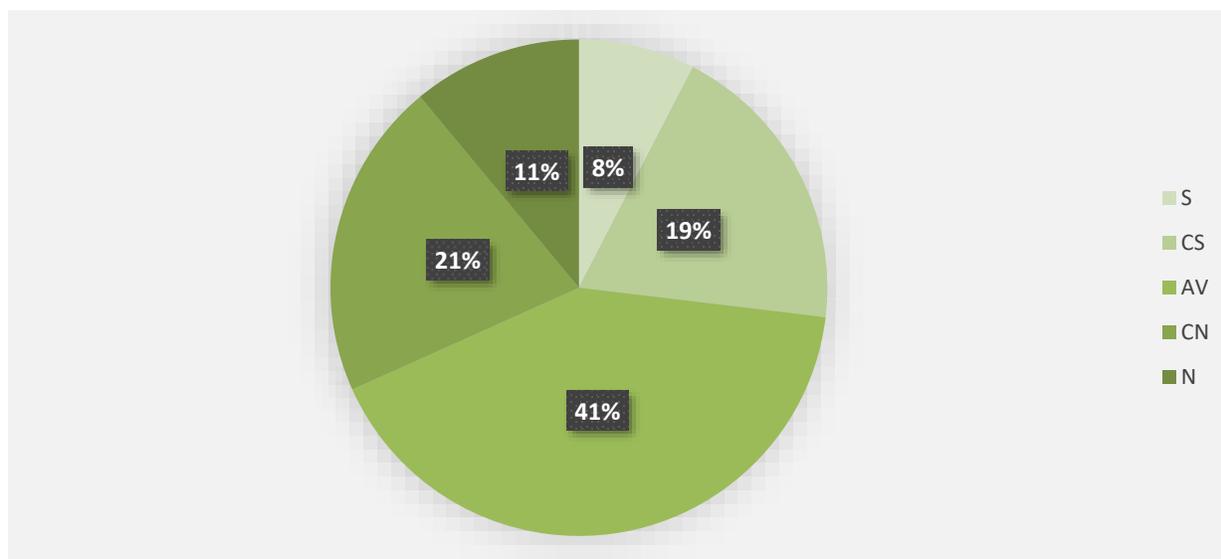


Fuente: cálculos del autor.

Finalizando con la dimensión de los valores y creencias, se analiza el resultado obtenido al preguntar lo siguiente; “percibe que hay un modelo o guía organizacional que conduce el desarrollo de las actividades de salud”, se encontró que la mayoría establecido en un 34% lo califica en la categoría de a veces, el 25% casi siempre y casi nunca, el 9% siempre y el 7% nunca. Por lo anterior, se percibe el poco conocimiento que tienen los clientes internos acerca de la entidad.

**Dimensión: Clima y Normas****Figura 6.**

*Cree que hay un clima organizacional propicio en el desarrollo de las labores de salud.*

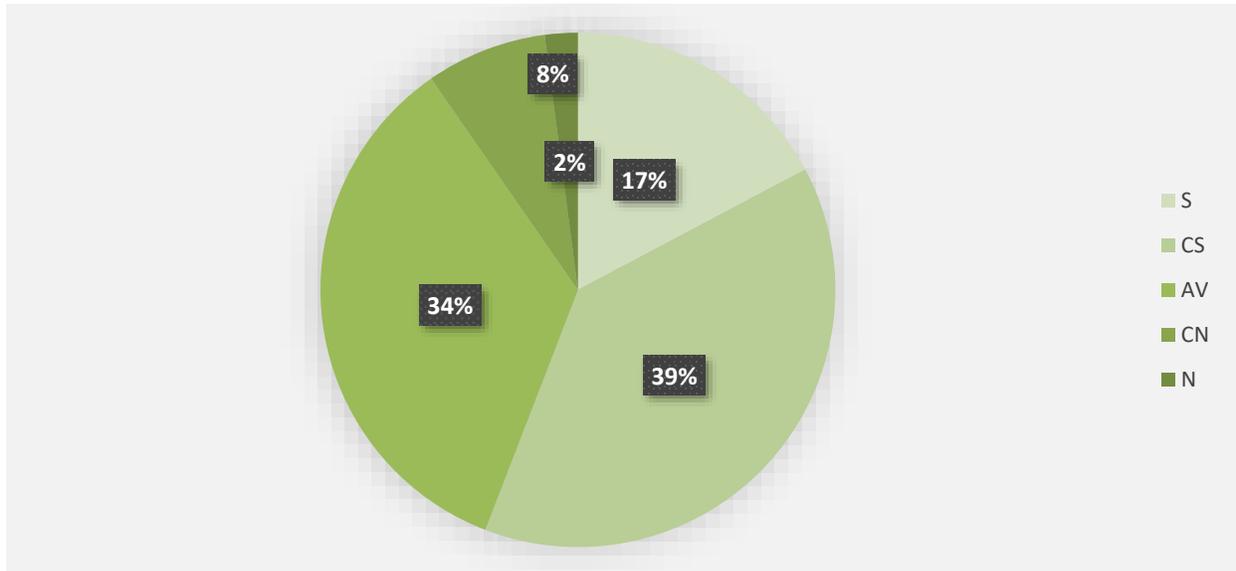


Fuente: cálculos del autor.

En la siguiente dimensión, que corresponde al clima y normas, se empieza con el análisis de la primera pregunta: “¿cree que hay un clima organizacional propicio en el desarrollo de las labores de salud?”, teniendo en cuenta que antes de que dieran respuesta se les explicó el significado de clima organizacional; para lo cual el 41% mencionó a veces, el 21% casi nunca, el 19% casi siempre, el 11% nunca y el 8% siempre. No obstante, las empresas deben enfocarse entre otras cosas en el clima organizacional, pues permite detectar el nivel de retroalimentación existente en cada uno de los procesos efectuados y, de ese modo, promover todos los cambios que sean necesarios para mejorar la efectividad de la empresa.

**Figura 7.**

*Percibe un trato humano en donde se toma en cuenta los sentimientos de las personas.*

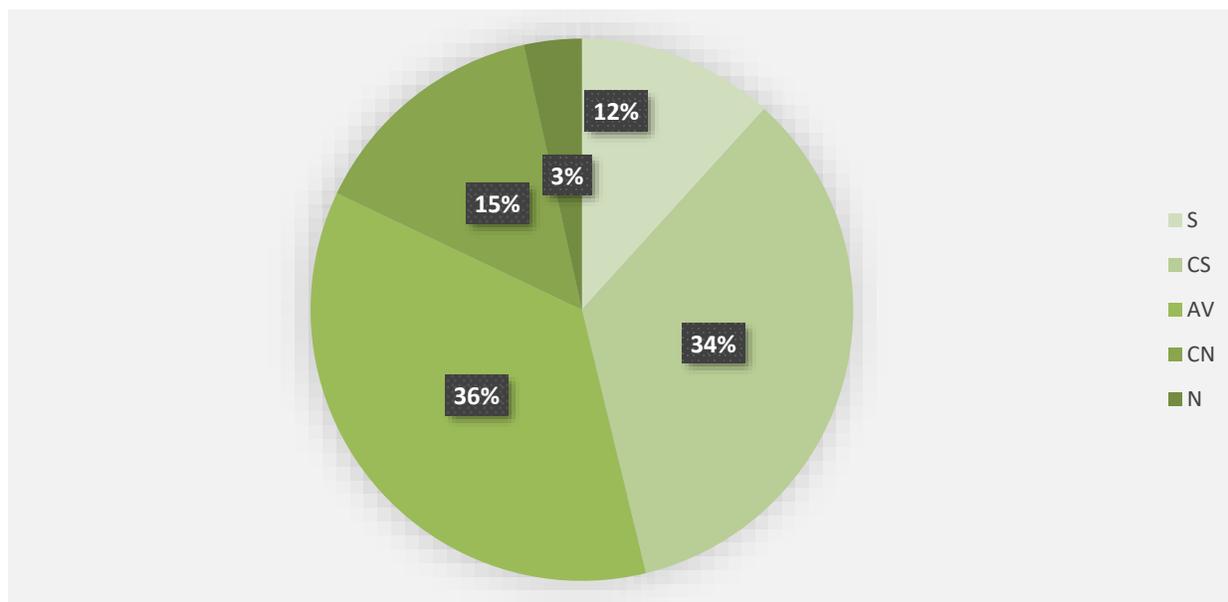


Fuente: cálculos del autor.

En el gráfico anterior se describen los resultados de los encuestados al preguntarles si perciben un trato humano en donde se toma en cuenta los sentimientos de las personas, donde el 39% respondió que casi siempre, 34% a veces, el 17% siempre, el 8% casi nunca y el 2% nunca. Se percibe un trato regular de acuerdo a los resultados obtenidos; esto implica que la organización tiene en cuenta el trato a los trabajadores y se valora los sentimientos de las personas, situación que es trascendente en estos tiempos de crisis.

**Figura 8.**

*Piensa que hay formas en que se evalúan cómo trabajan los empleados.*

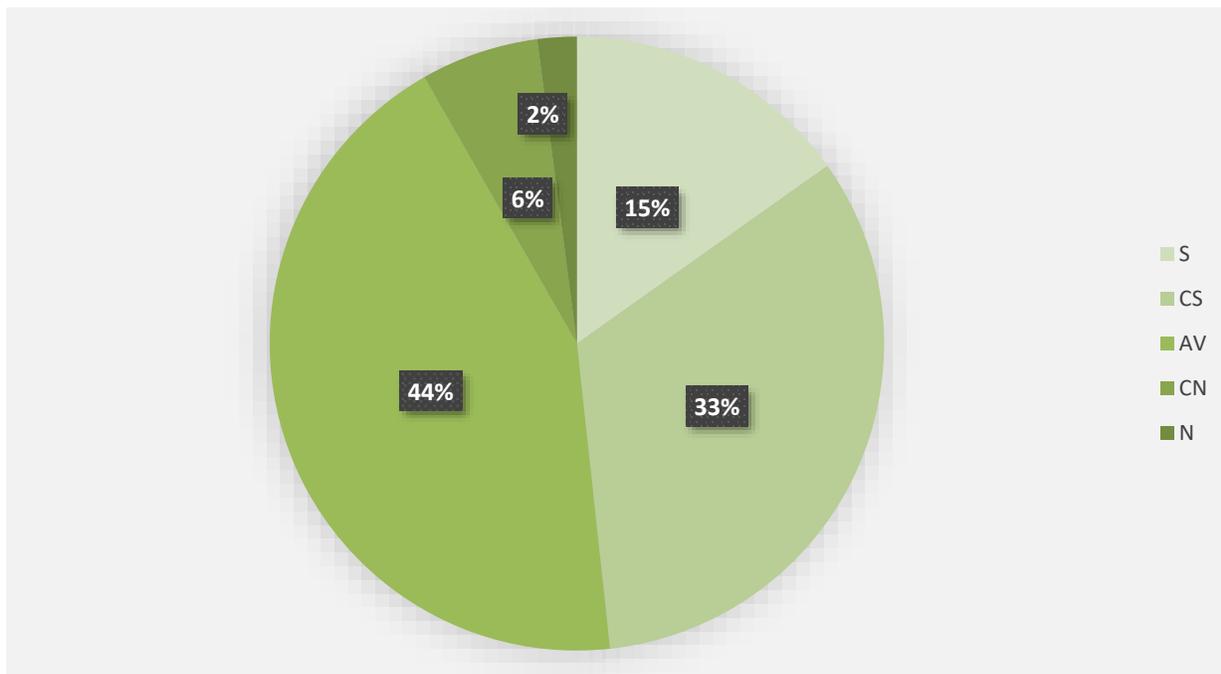


Fuente: cálculos del autor.

En el gráfico anterior se tiene que, de los 145 encuestados, el 36% responde que piensa que a veces hay formas en que se evalúan como trabajan los empleados, el 34% casi siempre, el 15% casi nunca, el 12% siempre y el 3% nunca. Es importante que las empresas evalúen a sus empleados, pues mediante la evaluación se pueden implementar estrategias y mejorar la eficacia.

**Figura 9.**

*Cree que las relaciones interpersonales son importantes en el quehacer diario del hospital.*

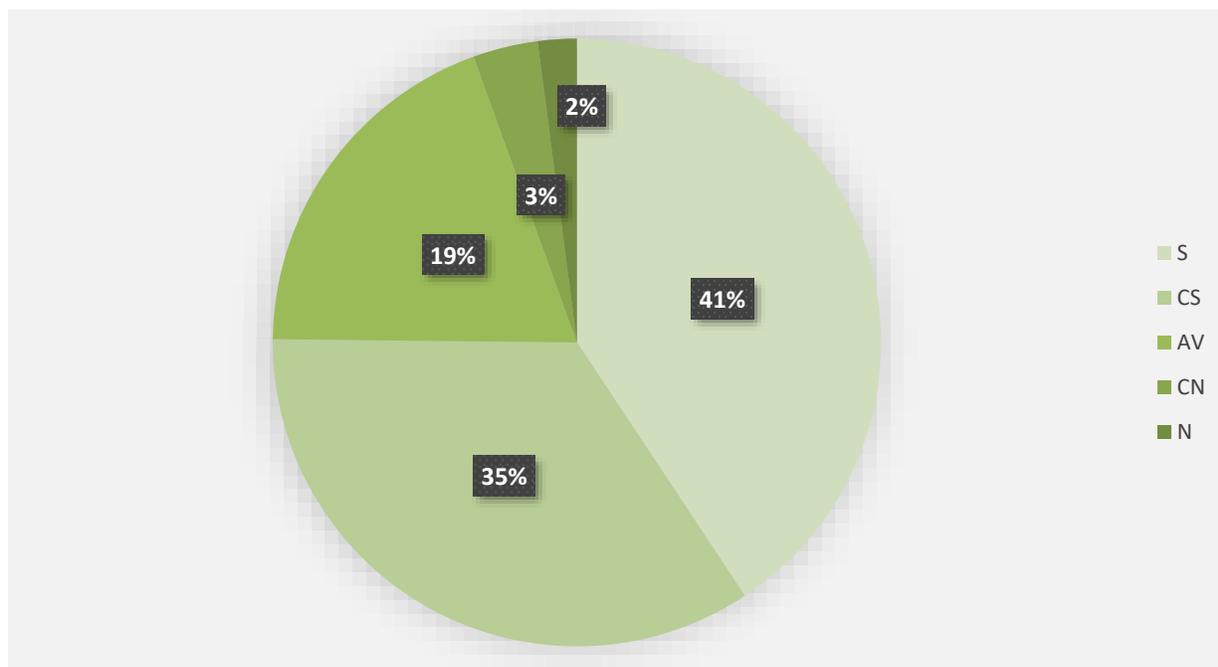


Fuente: cálculos del autor.

El gráfico anterior, hace alusión a la creencia de los trabajadores a cerca de las relaciones interpersonales y la importancia en el quehacer diario. De los cuales el 44% respondió en la opción a veces, el 33% casi siempre, el 15% siempre, el 6% casi nunca y el 2% nunca. Es claro que, los empleados deben tener presente la importancia de esta variable, puesto que permite tener mejor comunicación con los compañeros de trabajo y ayuda con el cumplimiento de las obligaciones laborales.

**Figura 10.**

*Observa que hay normas institucionales que deben cumplirse en la atención a los pacientes.*

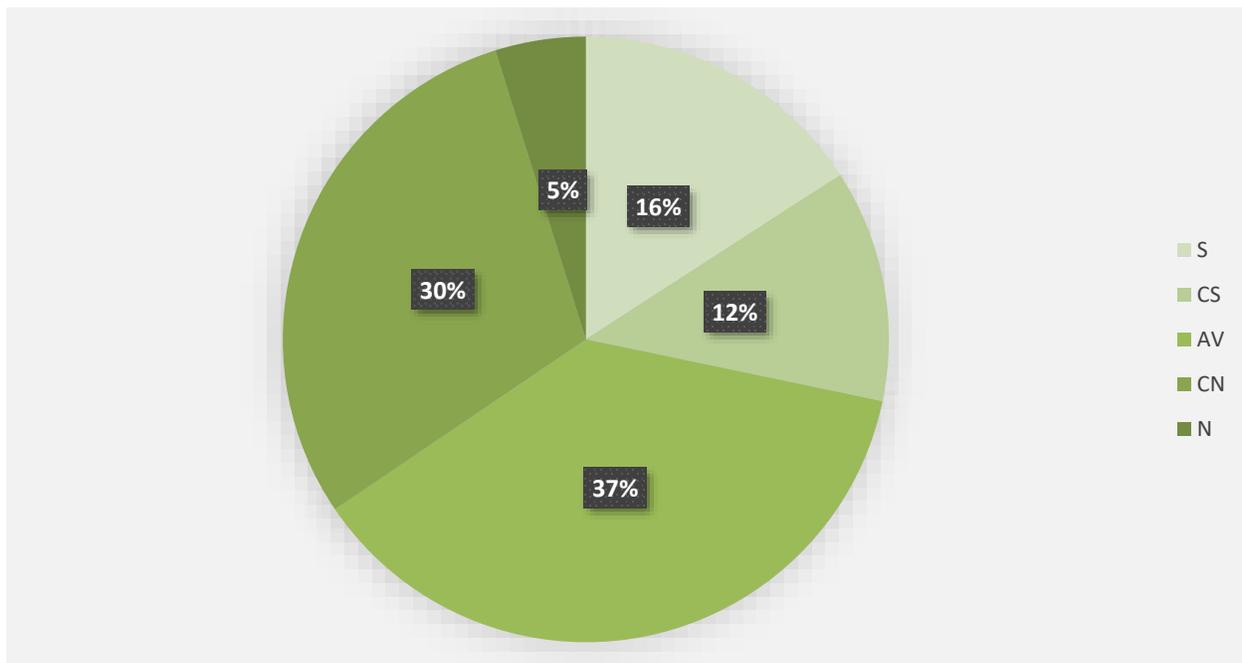


Fuente: cálculos del autor.

El anterior gráfico presenta los resultados de los encuestados a la pregunta: "¿Observa que hay normas institucionales que deben cumplirse en atención a los pacientes?", a la que el 41% respondió en la opción siempre, el 35% casi siempre, el 19% a veces, casi nunca el 3% y el 2% nunca. De este modo, son la mayoría de empleados quienes conocen las normas, lo cual es bueno porque permiten la correcta ejecución de los deberes para el cumplimiento de metas y conseguir la estabilidad empresarial, para obtener una mejora continua.

**Figura 14.**

*Considera que se evalúa el cumplimiento de estándares en la institución.*

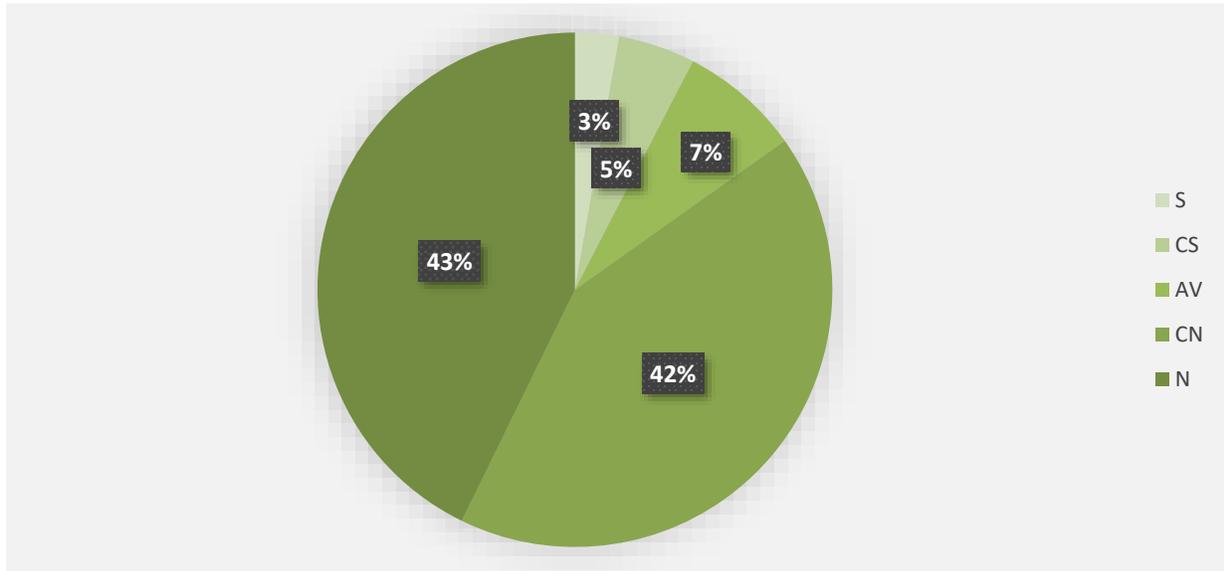


Fuente: cálculos del autor.

El gráfico anterior permite percibir si los encuestados consideran que se evalúa el cumplimiento de estándares en la institución, para lo cual el 37% sostuvo que a veces, el 30% casi nunca, el 16% siempre, el 12% casi siempre y el 5% nunca. En definitiva, este indicador es fundamental porque mejora la capacidad de las organizaciones para producir, satisfacer demanda, entre otros.

**Figura 11.**

*Cree que la entidad cumple con el pago oportuno de los salarios mensualmente.*

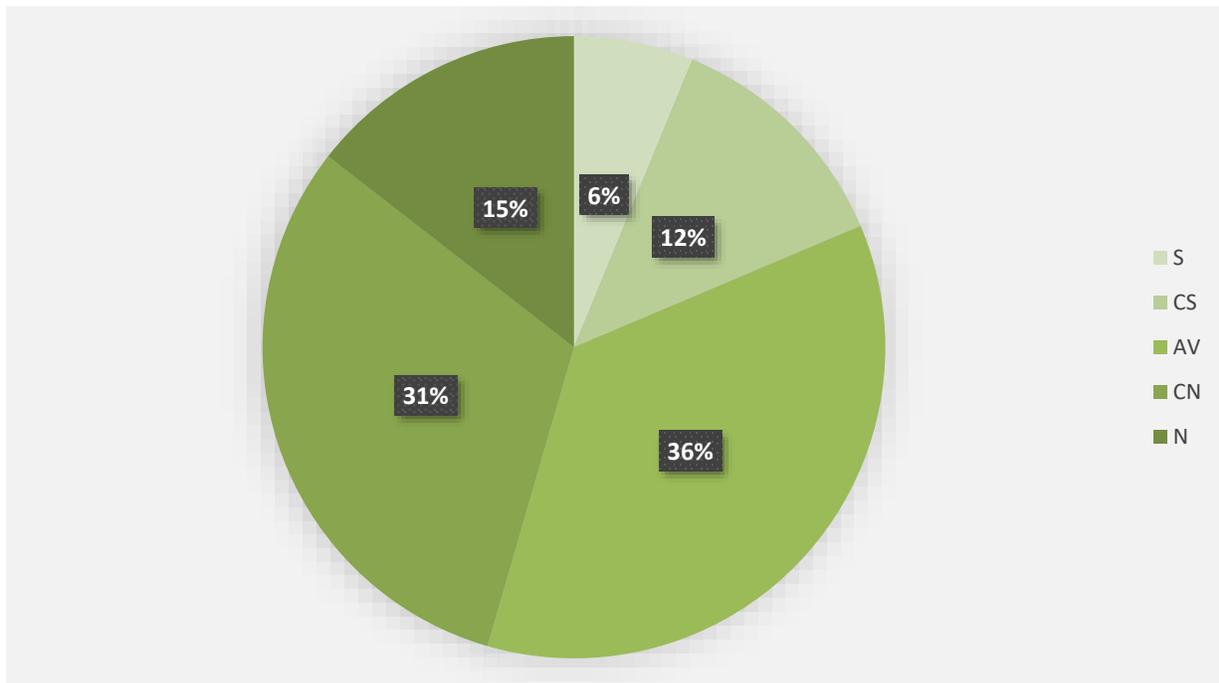


Fuente: cálculos del autor.

Para efectos del gráfico anterior, se preguntó acerca del cumplimiento de la entidad con el pago oportuno de los salarios mensualmente, en donde los encuestados se notaron interesados en esta pregunta, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados; el 43% respondió que nunca, el 42% casi nunca, el 8% a veces, el 5% casi siempre y el 3% siempre. Situación que deja al descubierto el entorno circunstancial de la organización.

**Figura 12.**

*Estima que el comportamiento de los trabajadores es adecuado en observación a las normas de la institución*

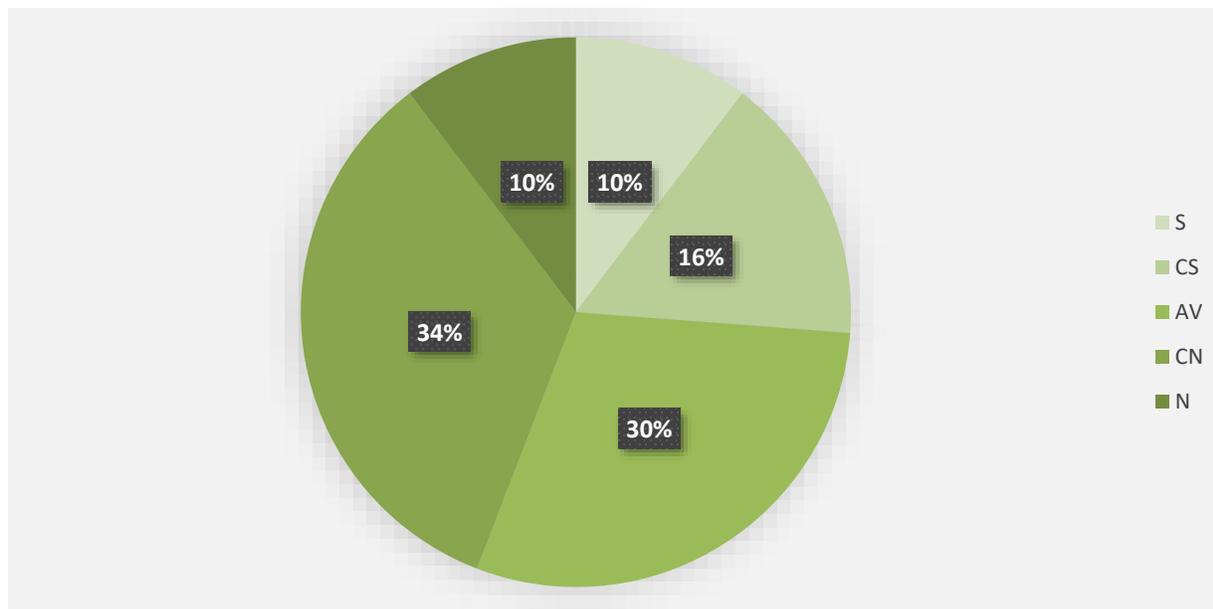


Fuente: cálculos del autor.

Finalizando con la última variable de la dimensión de clima y normas, la cual hace referencia a, “estima que el comportamiento de los trabajadores es adecuado en observación a las normas de la institución”, el 36% respondió a veces, el 31% casi nunca, el 15% nunca, el 12% casi siempre y el 6% siempre. Sin embargo, las normas empresariales o institucionales son cimientos para la adecuada ejecución de deberes, cumplimiento de metas, entre otras.

**Dimensión: Filosofía y Símbolos****Figura 13.**

*Considera que las políticas institucionales son adecuadas.*

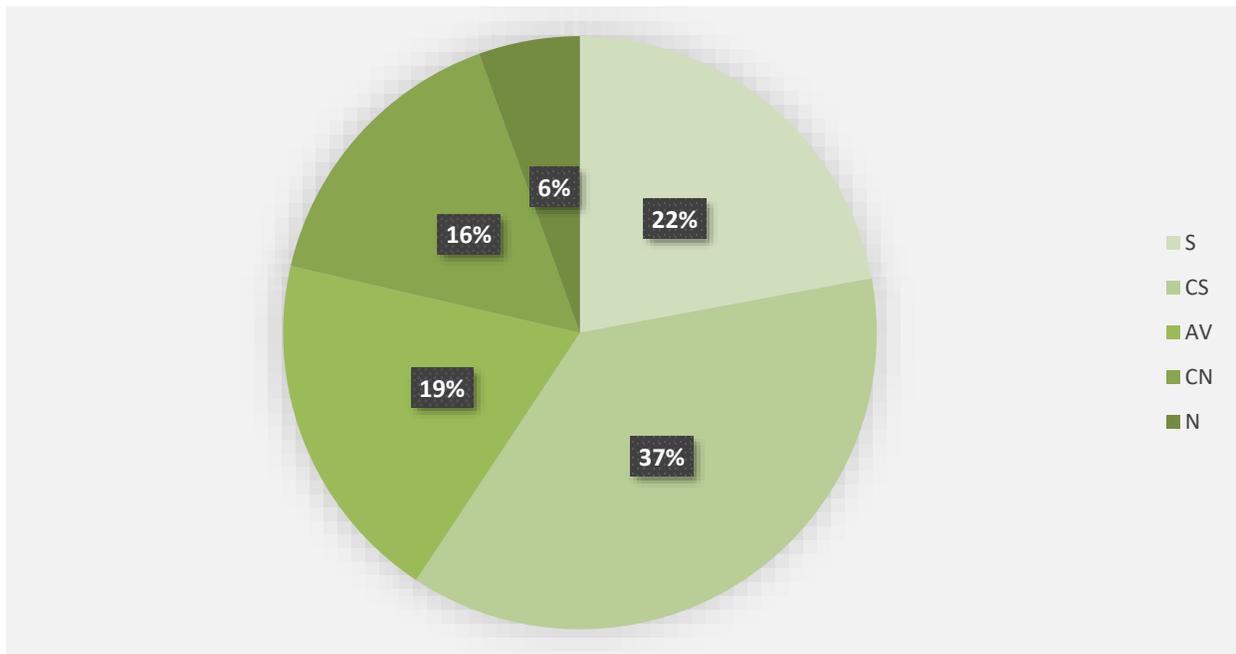


Fuente: cálculos del autor.

Continuando con la última dimensión referente a la filosofía y símbolos, los encuestados respondieron a la pregunta; ¿considera que las políticas institucionales son adecuadas?, a la que el 34% manifestó que casi nunca, el 30% a veces, casi siempre el 16%, y siempre y nunca el 10% respectivamente. Así pues, el panorama de las políticas institucionales frente a los empleados del hospital universitario; en este sentido se infiere que existe un problema sistemático en cuanto a la formulación de políticas.

**Figura 14.**

*Percibe que la institución celebra fechas especiales como el día del trabajo, navidad, fiestas patrias, entre otros.*

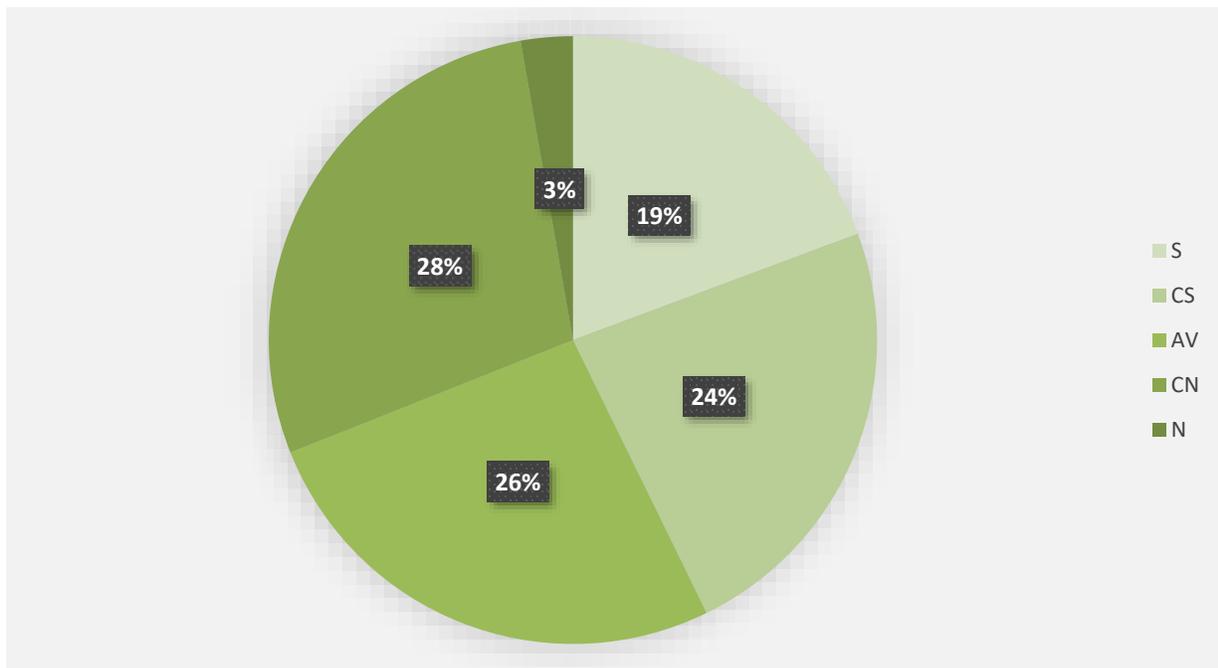


Fuente: cálculos del autor.

Siguiendo con la segunda variable de esta dimensión, de los 145 encuestados se obtuvo que, 37% respondió que casi siempre percibe que la institución celebra fechas especiales como el día del trabajo, navidad, fiestas patrias, entre otros, el 22% siempre, el 19% casi siempre, casi nunca el 16% y el 6% nunca. Entonces, se infiere que la institución tiene en cuenta algunas fechas especiales para celebrar con sus trabajadores, de acuerdo a lo manifestado.

**Figura 15.**

*Observa que se dan incentivos con resoluciones, diplomas, para premiar las buenas labores, en deportes u otros.*

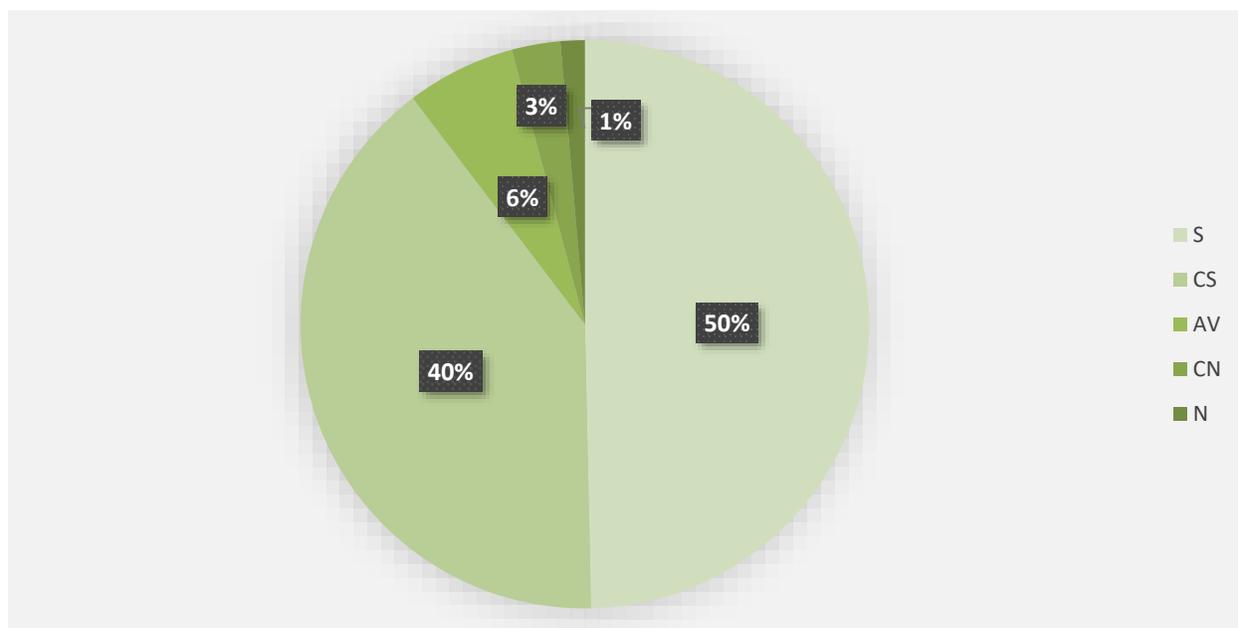


Fuente: cálculos del autor.

En el gráfico anterior, se puede inferir la observancia de los encuestados respecto a los incentivos con resoluciones, diplomas para premiar las buenas labores, en deportes u otros, dados por parte de la entidad, para un 28% casi nunca, el 26% respondió a veces, 24% casi siempre, para el 19% siempre y un 3% manifestó que nunca. A sabiendas que los incentivos proporcionan motivación que produce importantes beneficios tanto para el trabajador como para la organización. Además, promueven el trabajo en equipo y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

**Figura 16.**

*Piensa que la institución cuenta con símbolos o íconos apropiados que la distinguen de las demás.*

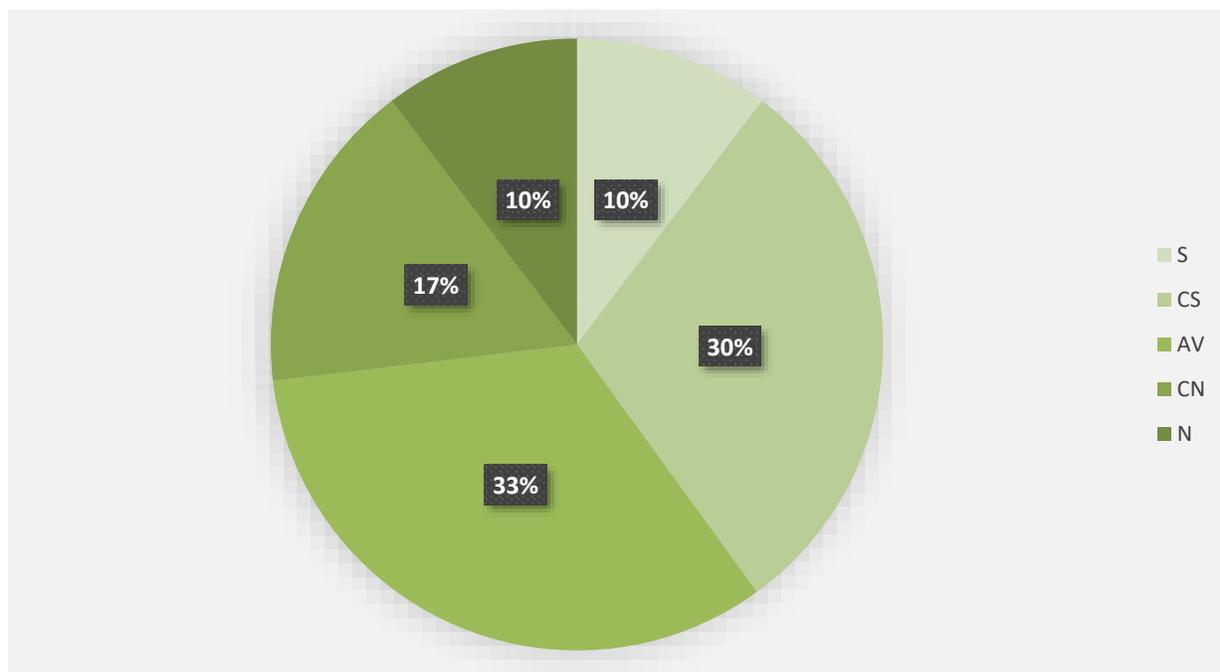


Fuente: cálculos del autor.

De los resultados del gráfico anterior se tiene que, el 50% de los encuestados respondieron que siempre piensan que la institución cuenta con símbolos o íconos apropiados que la distinguen de las demás, el 40% piensan que casi siempre, el 6% a veces, el 3% casi nunca y el 1% nunca. En este sentido, se percibe que la mayoría de los clientes internos están satisfechos con los símbolos o íconos que posee el hospital universitario.

**Figura 17.**

*Cree que los trabajadores reconocen el significado, del logo representativo de la institución.*

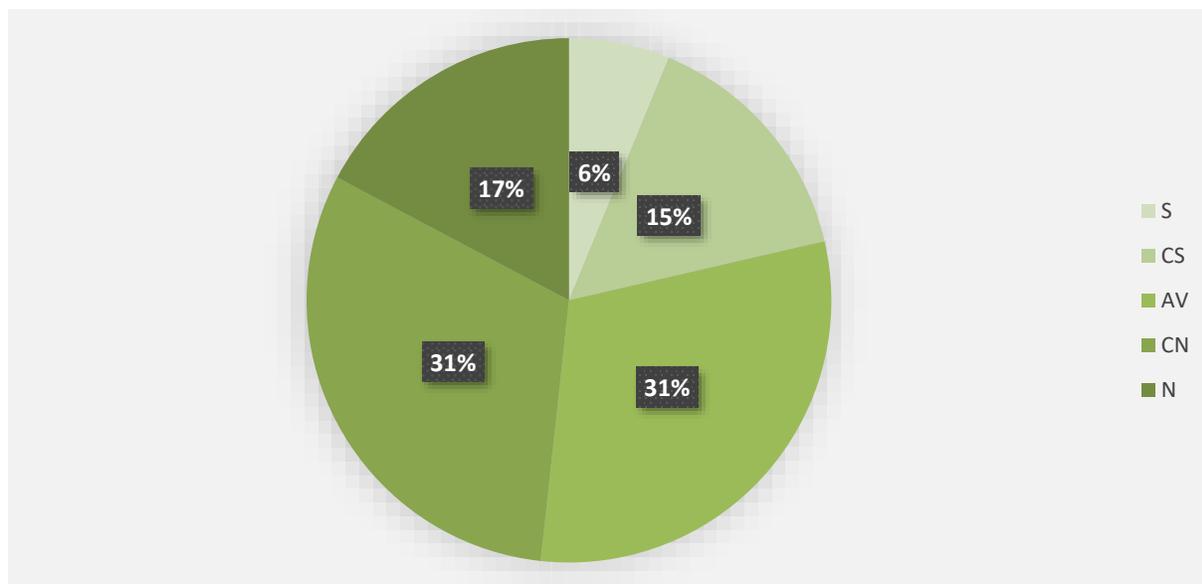


Fuente: cálculos del autor.

En el anterior gráfico, responde a la pregunta, ¿cree que los trabajadores reconocen el significado del logo representativo de la institución?, donde el 33% de los encuestados respondieron que a veces, el 30% casi siempre, el 17% casi nunca, y el 10% siempre y nunca respectivamente. Es importante que los empleados conozcan el significado de lo que representa la entidad.

**Figura 18.**

*Cree que los trabajadores reconocen el significado, de los colores representativos de la institución.*

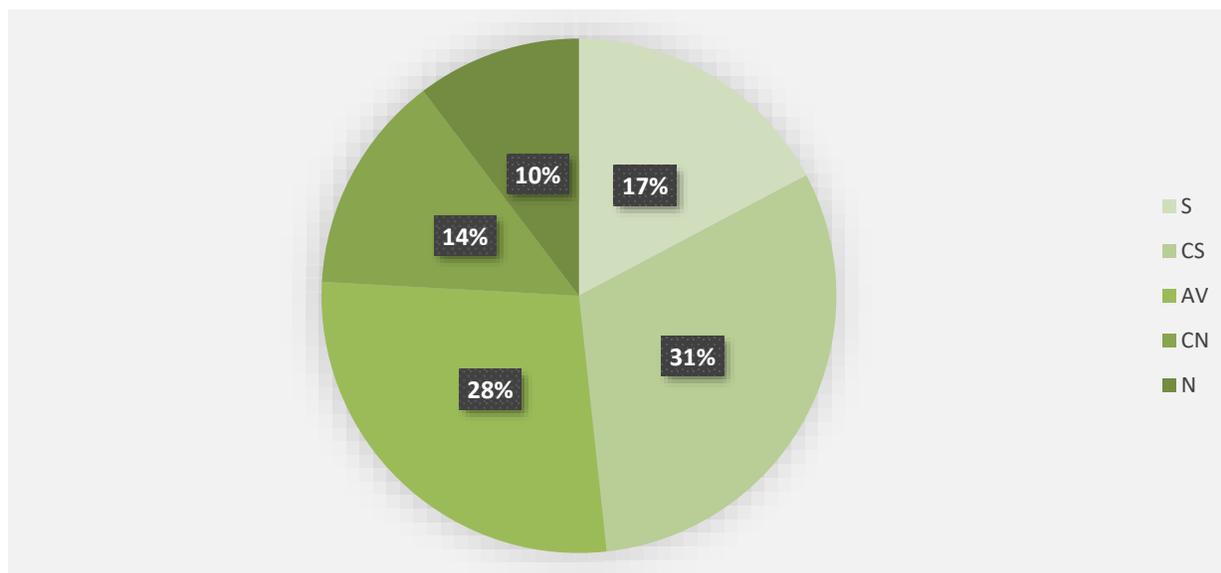


Fuente: cálculos del autor.

De los resultados del gráfico anterior se tiene que, el 31% de los encuestados respondieron que a veces y casi nunca, respectivamente, creen que los trabajadores reconocen el significado de los colores representativos de la institución, el 17% nunca, 15% casi siempre y el 6% siempre. Para lo cual se evidencia someramente la falta de pedagogía en cuanto a lo que de colores representativos se refiere.

**Figura 19.**

*Considera que a la institución le interesa su desarrollo profesional.*

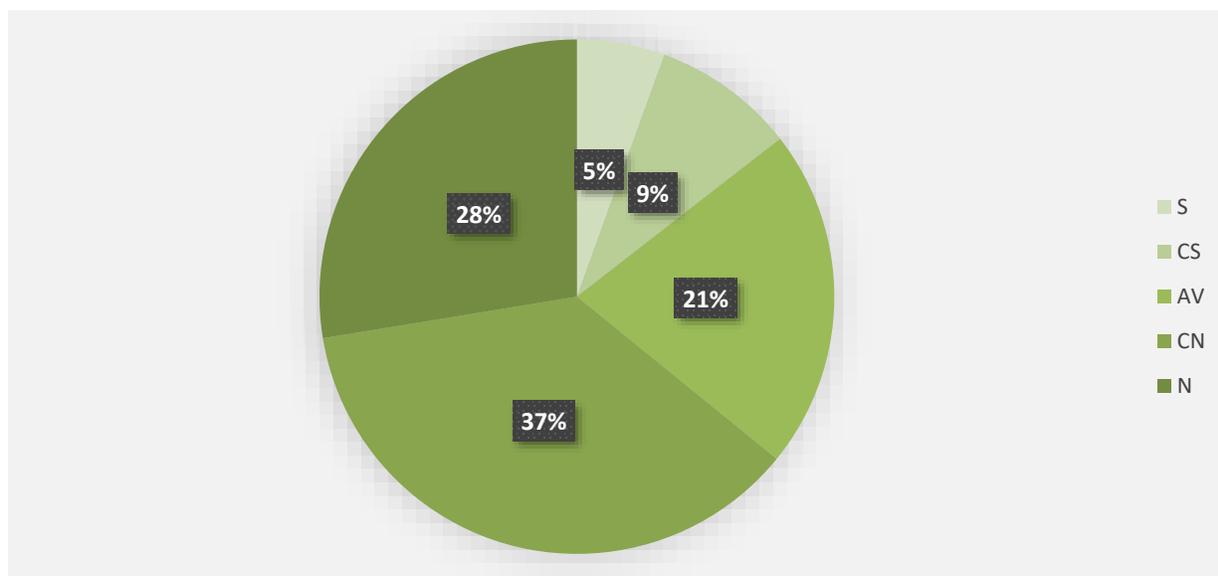


Fuente: cálculos del autor.

Siguiendo con la descripción de las variables de la dimensión correspondiente a la filosofía y símbolos, los encuestados respondieron a la siguiente pregunta: ¿considera que a la institución le interesa su desarrollo profesional?, a lo que el 31% manifestó que casi siempre, el 28% a veces, el 17% siempre, el 14% casi nunca y el 10% nunca. Es importante recalcar que este indicador es importante, dado que ayuda a desarrollar capacidades y mejorar el desempeño de los empleados.

**Figura 20.**

*Considera que a la institución le interesa su desarrollo familiar.*

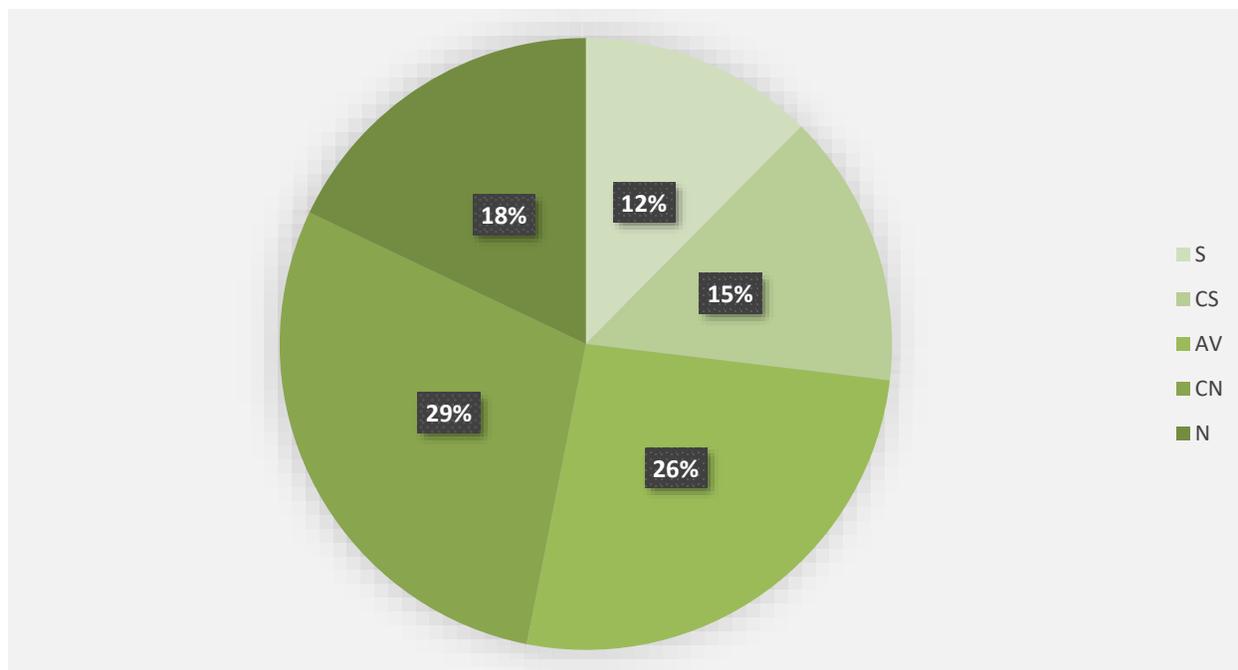


Fuente: cálculos del autor.

De los resultados del gráfico anterior se tiene que, el 37% de los encuestados dijeron que casi nunca consideran que a la institución le interesa su desarrollo familiar, el 28% nunca, el 31% a veces, 9% casi siempre y el 5% siempre. Así pues, esta variable es fundamental porque va relacionada con el desempeño de los trabajadores y la calidad del servicio que están prestando.

**Figura 21.**

*Percibe que los trabajadores participan con optimismo en las ceremonias realizadas anualmente por la institución.*



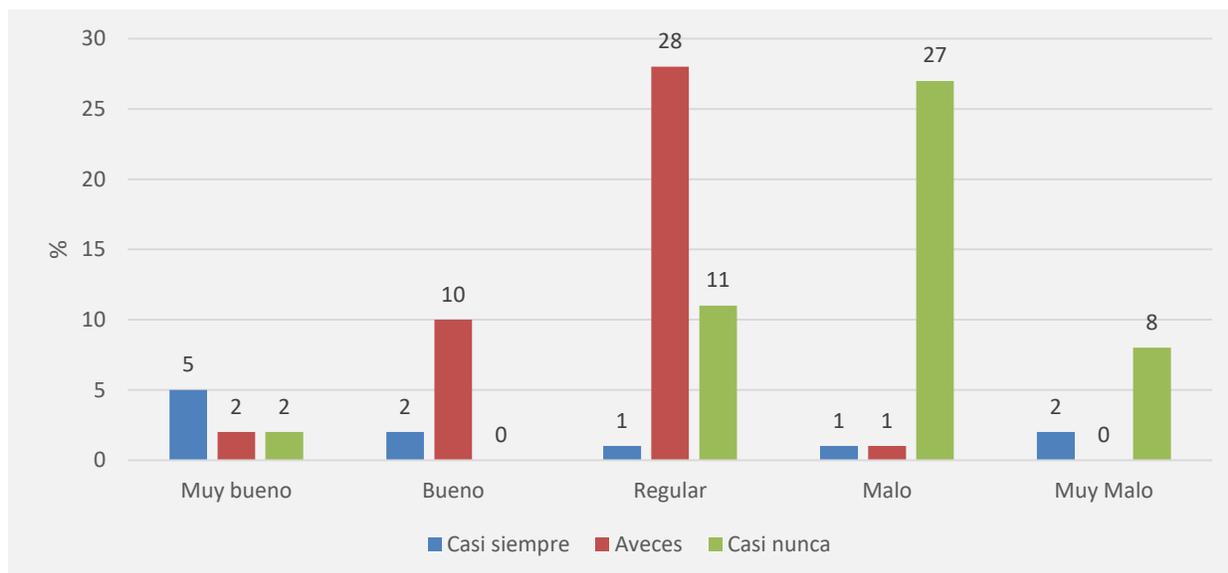
Fuente: cálculos del autor.

El grafico anterior describe el último análisis de la dimensión de filosofía y símbolos, correspondiente a la siguiente pregunta: ¿percibe que los trabajadores participan con optimismo en las ceremonias realizadas anualmente por la institución?, para la cual se obtuvieron los siguientes resultados: el 29% manifestó que casi nunca, el 26% a veces, el 18% respondió que nunca, el 15% casi siempre y el 12% siempre.

## 6.1 Elementos de la cultura organizacional que inciden en el desempeño laboral dentro del hospital universitario de Sincelejo

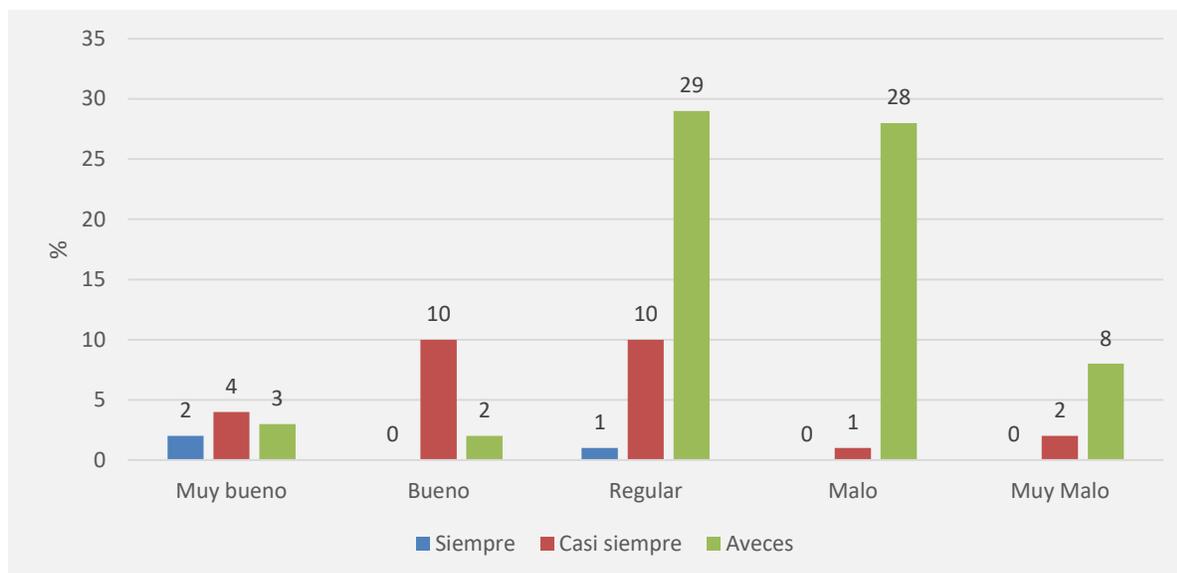
**Figura 22.**

*Desempeño laboral y valores y creencias.*



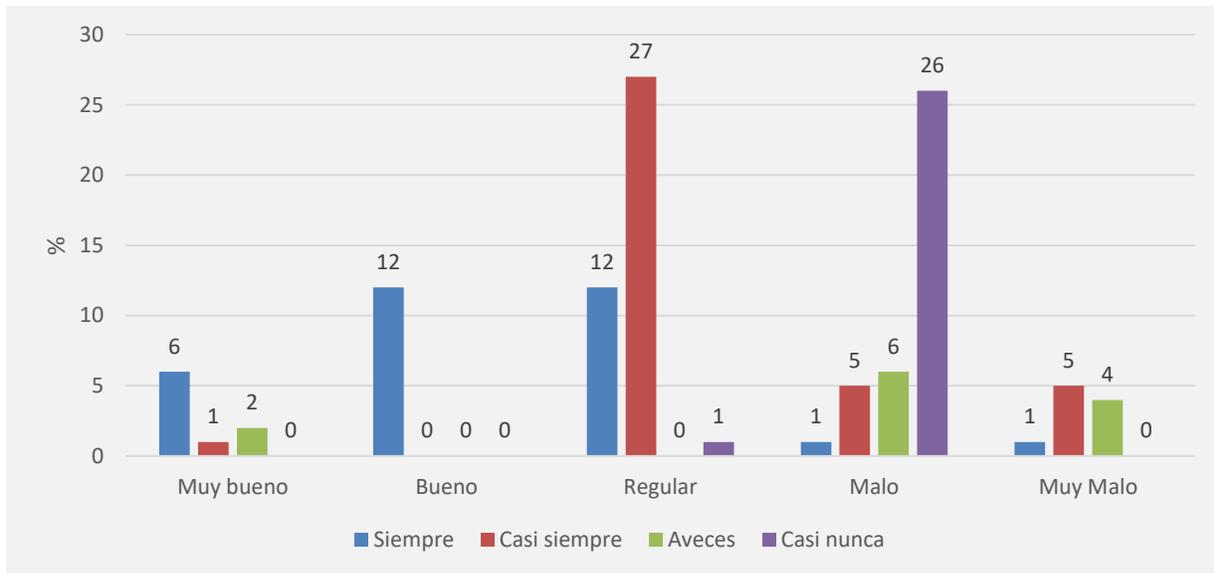
Fuente: cálculos del autor, elaborado en SPSS.

Como lo muestra la ilustración 26, el 27% de los trabajadores del hospital consideran que existe un mal desempeño laboral y el 8% que el desempeño es muy malo, además consideran que casi nunca se cumplen lo establecido en la dimensión valores y creencias, por lo tanto se puede evidenciar una alta relación entre estas dos variables, esto implica que dentro de esa dimensión se identificaron elementos como el hecho que no se promueven los valores institucionales en el hospital, lo cual puede generar un mal ambiente laboral. No que se fomenta la innovación en las labores diarias, lo que implica una labor rutinaria que puede estresar a los trabajadores. No se aprecia la importancia del cumplimiento de metas en la institución por lo cual es evidente una desmotivación que afecta directamente el desempeño laboral.

**Figura 23.***Desempeño laboral y clima y normas.*

Fuente: cálculos del autor, elaborado en SPSS.

De acuerdo con la ilustración 27, el 28% de los trabajadores del hospital consideran que existe un mal desempeño laboral y el 8% que el desempeño es muy malo, además consideran que a veces se cumplen lo establecido en la dimensión Clima y normas, por lo tanto se puede evidenciar una alta relación entre estas dos variables aunque no tan alta como la anterior. Dentro de esta dimensión podemos destacar elementos como la falta de un clima organizacional propicio en el desarrollo de las labores de salud, el grave estado en que se encuentra el cumplimiento del pago oportuno de los salarios mensualmente esto genera una situación personal de inestabilidad y estrés que naturalmente se traducen en un mal desempeño de las labores diarias.

**Figura 24.***Desempeño laboral y filosofía símbolos.*

Fuente: cálculos del autor, elaborado en SPSS.

De acuerdo con la ilustración 28, el 26% de los trabajadores del hospital consideran que existe un mal desempeño laboral, además consideran que casi nunca se cumplen lo establecido en la dimensión Filosofía y símbolos, por lo tanto, se puede evidenciar una alta relación entre estas dos variables. Se pueden destacar elementos como: el hecho de no reconocer el significado, del logo y los colores representativos de la institución muestra claramente la falta de sentido de pertenencia de los trabajadores. Otro elemento que se identificó en el análisis de datos fue la falta por parte de la institución tanto el desarrollo profesional como familiar de los trabajadores, lo que evidentemente hace que no se tenga un interés por el trabajo más que una necesidad personal.

## 6.2 Plan de mejoramiento del hospital universitario de Sincelejo -HUS

Si bien es cierto, todas las organizaciones pasan por dificultades en cuanto a cultura organizacional se refiere, y el Hospital Universitario de Sincelejo – HUS no es la excepción; así entonces como empresa prestadora de servicio debe desempeñarse en función de los ciudadanos, los cuales son su público objetivo, para poder satisfacer sus necesidades y expectativas; de esta manera poder cumplir con su misión, principios éticos y política institucional.

En este sentido, (Michael, 2017) expresa que una cultura organizacional deficiente en el lugar de trabajo incurre en riesgos tanto para el empleado como para la organización, dado que genera estrés, absentismo, elevada rotación de personal, acarrea problemas de salud, entre otros factores negativos. Así mismo, propone ciertas alternativas para evitar los inconvenientes mencionados, tales como, receptiva a las necesidades de los empleados, desarrollo continuo, calendario social, retroalimentación abierta y sincera, incentivos adicionales, enfoque innovador y líderes comprometidos.

No obstante, con la aplicabilidad del instrumento, el cual se divide en tres dimensiones; donde la primera refiere a valores y creencias, la segunda el clima y las normas y la última a la filosofía y normas; se concibieron ciertas anomalías dentro del Hospital Universitario de Sincelejo, que requieren un plan de acción y el desarrollo de actividades en función del anterior.

A continuación, se describen las principales estrategias que son indispensables en la institución en cuestión para mejorar la cultura organizacional.

**Tabla 3.***Dimensiones I, II, III.*

| <b>DIMENSIÓN I</b>   |   |   |                    |                                     |   |   |                    |                   |                 |                  |
|--|---|---|--------------------|-------------------------------------|---|---|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|
| <b>Valores y Creencias.</b>  |   |   |                    |                                     |   |   |                    |                   |                 |                  |
| Aspecto a mejorar  | Plan de acción  | Actividad del plan de acción  | Indicador de logro | Valor actual del indicador de logro | Meta  | Medio de verificación (Evidencia)                                       | Recursos           | Responsable       | Fecha de Inicio | Fecha de termino |
| Promover los valores institucionales en el hospital.                 | Reforzar la comunicación interna, reconocer y valorar a los empleados, llevar los valores a los empleados, entre otras características. | Realizar 10 encuentros en donde se desarrollen actividades que permitan conocer los valores institucionales y darles aplicabilidad. | % de encuentros    | 5%                                  | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y verificación del desarrollo de las actividades. | 1 hora de trabajo. | Recursos humanos. | 10-01-2022      | 11-07-2022       |
| Prevalencia de los principios éticos en la atención a los pacientes. | Considerar en el quehacer diario profesional los principios   | Realizar reuniones donde se promueva la aplicabilidad de  | % de reuniones.    | 6%                                  | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y verificación del desarrollo de las actividades. | 1 hora de trabajo. | Recursos humanos. | 10-01-22        | 11-07-2022       |

|  |  |   |                     |    |   |   |                     |                   |            |            |
|--|--|---|---------------------|----|---|---|---------------------|-------------------|------------|------------|
|  | éticos.  | la misión del hospital y sus valores.   |                     |    |   |   |                     |                   |            |            |
| Considerar el servicio al paciente como lo más importante de la institución. | Fijar los factores que intervienen para brindar un excelente servicio en la institución.     | A través de 15 encuentros dar a conocer y brindar formas para la implementación de factores que intervienen para otorgar un servicio de salud de calidad. | % de encuentros.    | 6% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y seguimiento al cumplimiento de lo acordado en los encuentros.     | 2 horas de trabajo. | Recursos humanos. | 10-01-2022 | 11-07-2022 |
| Fomentar la innovación en las labores diarias.                               | Proponer en el desempeño de las labores diarias la mejora de la operativa externa e interna. | Dar capacitaciones y recursos donde se implemente la innovación en el trabajo diario.   | % de capacitaciones | 1% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y seguimiento al cumplimiento de lo acordado en las capacitaciones. | 1 hora de trabajo.  | Recursos humanos. | 10-01-2022 | 11-07-2022 |

|   |   |  |                     |    |   |   |   |                   |            |            |
|---|---|--|---------------------|----|---|---|---|-------------------|------------|------------|
| Escaso uso del trabajo en equipo en la institución.   | Promover el trabajo en equipo en la institución.  | Realizar 10 capacitaciones donde se explique la importancia del trabajo en equipo y cómo lograrlo.                           | % de capacitaciones | 8% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y seguimiento al cumplimiento de lo acordado en las capacitaciones. | 1 hora de trabajo.                      | Recursos humanos. | 10-01-2022 | 11-07-2022 |
| Apreciar la importancia del cumplimiento de metas en la institución.                          | Involucrar directamente a los empleados en el cumplimiento de metas y hacerles saber lo importante que es para ellos y el hospital. | Realizar 10 reuniones exponiendo las metas trazadas que tiene la organización y que deben hacer los empleados para lograrlo. | % de reuniones.     | 5% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y seguimiento al cumplimiento de lo acordado en las reuniones.      | 1 hora de trabajo.                      | Recursos humanos. | 10-01-2022 | 11-07-2022 |
| Escaso aprecio por parte de los empleados que hay un modelo o guía organizacional que conduce | Dar a conocer e involucrar a los empleados a cerca de la guía organizacional  | Realizar 5 seminarios dando a conocer la guía organizacional y cómo implementarla en el desarrollo                           | % de seminarios.    | 9% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y seguimiento al cumplimiento de lo acordado en los seminarios.     | 1 hora de trabajo y material didáctico. | Recursos humanos. | 10-01-2022 | 11-07-2022 |

|  |  |                             |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| el desarrollo de las actividades de salud. |  | de las actividades diarias. |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|

| <b>DIMENSIÓN II</b>  |   |  |                    |                                     |   |  |                     |                   |                 |                  |
|--|---|--|--------------------|-------------------------------------|---|--|---------------------|-------------------|-----------------|------------------|
| <b>Clima y Normas.</b>   |   |  |                    |                                     |   |  |                     |                   |                 |                  |
| Aspecto a mejorar  | Plan de acción  | Actividad del plan de acción   | Indicador de logro | Valor actual del indicador de logro | Meta  | Medio de verificación (Evidencia)  | Recursos            | Responsable       | Fecha de Inicio | Fecha de termino |
| Inapropiado clima organizacional en el desarrollo de las labores de salud. | Revisar el clima organizacional y promover acciones para mitigar las inconsistencias que esté presente. | Realizar 15 encuentros donde se analice el clima organizacional, se acuerden e implementen acciones. | % de encuentros.   | 8%                                  | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y seguimiento a las actividades propuestas durante los encuentros. | 2 horas de trabajo. | Recursos humanos. | 01-10-2022      | 29-12-2022       |
| Carencia en tomar en cuenta los sentimientos de las personas               | Implementar un trato dentro de la organización  | Convocar a 10 charlas, donde se enseñe, practique y se   | % de charlas.      | 17%                                 | 100 % de los empleados del Hospital Universitario               | Listado de asistencia y verificación de lo acordado en                                   | 1 hora de trabajo.  | Recursos humanos. | 01-10-2022      | 29-12-2022       |

|   |   |   |                   |     |   |  |                     |                   |            |            |
|---|---|---|-------------------|-----|---|--|---------------------|-------------------|------------|------------|
| a la hora de tratar entre sí.   | acorde a los sentimientos de las personas.  | dialogue los beneficios de un buen trato en el ambiente laboral.  |                   |     | de Sincelejo.   | las charlas.   |                     |                   |            |            |
| Carencia de formas para evaluar cómo trabajan los empleados.  | Implementar formas eficaces y eficientes en la evaluación de los empleados  | Realizar 12 evaluaciones a los empleados anualmente   | % de evaluaciones | 12% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Evaluaciones realizadas  | 15 minutos.         | Recursos humanos. | 01-10-2022 | 29-12-2022 |
| Los trabajadores consideran que las relaciones interpersonales no son importantes en el quehacer diario del hospital. | Hacer entender a los empleados que las relaciones interpersonales ayudan al cumplimiento de las obligaciones laborales. | Realizar 15 encuentros donde a través de actividades y dinámicas se implementen las relaciones interpersonales entre los empleados. | % de encuentros.  | 15% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y verificación de lo acordado en los encuentros. | 1 hora de trabajo.  | Recursos humanos. | 01-10-2022 | 29-12-2022 |
| Poca observancia de la evaluación del cumplimiento  | Involucrar y dar a conocer a los empleados la evaluación del  | Mediante 10 reuniones enseñar y avivar la evaluación del  | % de reuniones.   | 12% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y verificación de las evaluaciones implementadas | 2 horas de trabajo. | Recursos humanos. | 01-10-2022 | 29-12-2022 |

|  |  |  |                        |    |   |   |   |                   |            |            |
|--|--|--|------------------------|----|---|---|---|-------------------|------------|------------|
| de estándares en la institución.   | cumplimiento de estándares de la institución.  | cumplimiento de estándares de la institución.  |                        |    |   |   |   |                   |            |            |
| Incumplimiento de la entidad con el pago oportuno de los salarios mensualmente.                    | Cumplir con el pago oportuno de los salarios mensuales de los trabajadores.  | A través de 15 mesas de trabajo implementar acciones para cumplir con un pago oportuno.                          | % de mesas de trabajo. | 3% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y seguimiento al cumplimiento de las acciones.  | 2 horas de trabajo.                     | Recursos humanos. | 01-10-2022 | 29-12-2022 |
| El comportamiento de los trabajadores es inadecuado en observación a las normas de la institución. | Hacer entender a los empleados la importancia de las normas de la institución para la adecuada ejecución de deberes. | Realizar 5 seminarios que impulsen al adecuado comportamiento en la observación de las normas de la institución. | % de seminarios.       | 6% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y seguimiento de lo acordado en los seminarios. | 1 hora de trabajo y material didáctico. | Recursos humanos. | 01-10-2022 | 29-12-2022 |

| <b>DIMENSIÓN III</b>  |   |   |                       |                                     |   |  |  |                   |                 |                  |
|---|---|---|-----------------------|-------------------------------------|---|--|--|-------------------|-----------------|------------------|
| <b>Filosofía y Normas.</b>  |   |   |                       |                                     |   |  |  |                   |                 |                  |
| Aspecto a mejorar   | Plan de acción  | Actividad del plan de acción  | Indicador de logro    | Valor actual del indicador de logro | Meta  | Medio de verificación (Evidencia)  | Recursos                                 | Responsable       | Fecha de Inicio | Fecha de termino |
| Adecuación de las políticas institucionales   | Revisar, renovar e implementar las políticas institucionales              | Mediante 8 mesas de trabajo hacer revisión y renovación de las políticas institucionales y darles una adecuada implementación | % de mesas de trabajo | 10%                                 | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y verificación de lo acordado en las mesas de trabajo. | 2 horas de trabajo y material didáctico. | Recursos humanos. | 09-01-2023      | 14-07-2023       |
| Dar incentivos con resoluciones, diplomas, para premiar las buenas labores, en deportes u | Implementar estrategias para premiar las buenas labores de los empleados. | Otorgar incentivos a los empleados que se destaquen en ciertas actividades dentro de la                                       | % de incentivos       | 19%                                 | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Evidencias de la entrega de incentivos                                       | Incentivos                               | Recursos humanos. | 09-01-2023      | 14-07-2023       |

|  |  |   |                          |     |   |   |   |                   |            |            |
|--|--|---|--------------------------|-----|---|---|---|-------------------|------------|------------|
| otros.   |  | organización y actividades que representen a la misma.  |                          |     |   |   |   |                   |            |            |
| Los trabajadores no reconocen el significado del logo representativo de la institución.        | Incrementar el aprendizaje obligatorio del significado del logo representativo de la institución.        | A través de la repartición de folletos y colocación de carteles alusivos al significado del logo representativo de la institución.        | % de folletos y carteles | 10% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo  | Evidencias de la colocación de carteles y la entrega de folletos. | 1 hora de trabajo y material didáctico. | Recursos humanos. | 09-01-2023 | 14-07-2023 |
| Los trabajadores no reconocen el significado de los colores representativos de la institución. | Incrementar el aprendizaje obligatorio del significado de los colores representativos de la institución. | A través de la repartición de folletos y colocación de carteles alusivos al significado de los colores representativos de la institución. | % de folletos y carteles | 6%  | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Evidencias de la colocación de carteles y la entrega de folletos. | 1 hora de trabajo y material didáctico. | Recursos humanos. | 09-01-2023 | 14-07-2023 |

|  |  |   |                 |     |   |   |                    |                   |            |            |
|--|--|---|-----------------|-----|---|---|--------------------|-------------------|------------|------------|
| Poco interés del desarrollo profesional de los empleados por parte de la institución.          | Realizar e implementar políticas en función del desarrollo profesional de los empleados de la institución. | Mediante 10 reuniones poner en práctica las políticas realizadas en función del desarrollo profesional de los empleados.  | % de reuniones  | 17% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y verificación de la implementación de las políticas en las reuniones y en la labor diaria. | 1 hora de trabajo. | Recursos humanos. | 09-01-2023 | 14-07-2023 |
| Poco interés del desarrollo familiar de los empleados por parte de la institución.             | Realizar e implementar políticas en función del desarrollo familiar de los empleados de la institución.    | Mediante 10 reuniones poner en práctica las políticas realizadas en función del desarrollo familiar de los empleados.     | % de reuniones  | 5%  | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y verificación de la implementación de las políticas en las reuniones y en la labor diaria. | 1 hora de trabajo. | Recursos humanos. | 09-01-2023 | 14-07-2023 |
| Participación de los trabajadores con optimismo en las ceremonias realizadas anualmente por la | Buscar mecanismos para incentivar a los empleados que asistan con optimismo en las ceremonias realizadas   | Mediante 2 encuentros dar a conocer a los empleados la importancia de asistir a los encuentros y lo que pueden obtener si | % de encuentros | 12% | 100 % de los empleados del Hospital Universitario de Sincelejo. | Listado de asistencia y evidencia de la entrega de incentivos.  | 1 hora de trabajo. | Recursos humanos. | 09-01-2023 | 14-07-2023 |

---

| institución. | anualmente. | acuden. |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------|-------------|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|
|--------------|-------------|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|

## 7. Conclusiones

En cuanto al objetivo general, analizar la relación que posee la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores del hospital universitario en la ciudad de Sincelejo, podemos concluir que: existe una alta relación entre los elementos o dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del hospital; esto se puede evidenciar no solo en las respuestas negativas de los trabajadores sino además en la apatía que sintieron las personas al momento de la aplicación del instrumento, se pudo observar un ambiente laboral pesado que es necesario intervenir para la mejora del desempeño laboral y la mejora en la prestación de los servicios de salud.

Con relación al primer objetivo específico, diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional en el hospital universitario de Sincelejo; se concluye que la institución presenta niveles muy bajos en cultura organizacional, con pocas excepciones los trabajadores consideran que casi nunca o a veces es que se cumplen con los elementos de cada una de las dimensiones establecidas en el instrumento de medición, por ejemplo la pregunta, ¿cree que los trabajadores reconocen el significado del logo representativo de la institución?, donde el 33% de los encuestados respondieron que a veces, el 30% casi siempre, el 17% casi nunca, y el 10% siempre y nunca respectivamente. Es importante que los empleados conozcan el significado de lo que representa la entidad; por otro lado, uno de los aspectos que se pueden resaltar como importante esta la pregunta acerca del cumplimiento de la entidad con el pago oportuno de los salarios mensualmente, en donde los encuestados se notaron interesados en esta pregunta, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados; el 43% respondió que nunca, el 42% casi nunca, el 8% a veces, el 5% casi siempre y el 3% siempre. Situación que deja al descubierto el entorno circunstancial de la organización.

Pero también podemos resaltar aspectos positivos como Observa que hay normas institucionales que deben cumplirse en atención a los pacientes, a la que el 41% respondió en la opción siempre, el 35% casi siempre, el 19% a veces, casi nunca el 3% y el 2% nunca. De este

modo, son la mayoría de empleados quienes conocen las normas, lo cual es bueno porque permiten la correcta ejecución de los deberes para el cumplimiento de metas y conseguir la estabilidad empresarial, para obtener una mejora continua.

Con relación al segundo objetivo específico, Identificar los elementos de la cultura organizacional que inciden en el desempeño laboral dentro del hospital universitario de Sincelejo, se puede concluir que todas las dimensiones de cultura organizacional consideradas en la investigación, inciden en el desempeño laboral; sobre todo lo establecido en la dimensión valores y creencias el cual el 27% de los trabajadores del hospital consideran que existe un mal desempeño laboral y el 8% que el desempeño es muy malo, además consideran que casi nunca se cumplen lo establecido en la dimensión.

## 8. Recomendaciones

- Implementación del plan de mejoramiento diseñado de la cultura organizacional del Hospital Universitario de Sincelejo – HUS.
- Reforzar la comunicación interna, reconocer y valorar a los empleados, llevar los valores a los empleados, entre otras características que promueven que estos reconozcan los valores institucionales.
- Considerar en el quehacer diario profesional los principios éticos, con el fin de promover la aplicabilidad de la misión y los valores de la institución.
- Fijar e implementar los factores que intervienen para brindar un excelente servicio en la institución, lo cual permite la satisfacción de los clientes que requieran los servicios del Hospital Universitario de Sincelejo.
- Proponer en el desempeño de las labores diarias la mejora de la operativa externa e interna, con el objetivo de implementar la innovación en el trabajo diario.
- Promover el trabajo en equipo en la institución, ya que es fundamental para obtener mejores resultados en las labores diarias.
- Involucrar directamente a los empleados en el cumplimiento de metas y hacerles saber lo importante que es para ellos y el hospital.
- Dar a conocer e involucrar a los empleados acerca de la guía organizacional y exponer los mecanismos para ponerla en práctica. Esta es una herramienta de apoyo que permite cerciorar el cumplimiento de los procedimientos, ya que en ella se describen requisitos, funciones, objetivos, características, entre otros.
- Revisar el clima organizacional y promover acciones para mitigar las inconsistencias que éste presente, dado que es sumamente importante para lograr la satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto, en su productividad.
- Implementar un trato dentro de la organización acorde a los sentimientos de las personas, es decir promover el buen trato entre los empleados del hospital.

- Implementar formas eficaces y eficientes en la evaluación de los empleados, lo que permite obtener información de la formación del capital humano presente en la institución.
- Hacer entender a los empleados que las relaciones interpersonales ayudan al cumplimiento de las obligaciones laborales, ya que estas permiten consolidar una mejor comunicación con los compañeros de trabajo y facilita el cumplimiento de las obligaciones laborales.
- Involucrar y dar a conocer a los empleados la evaluación del cumplimiento de estándares de la institución, no obstante, es importante que los trabajadores se involucren porque esta variable mejorará la capacidad del hospital para producir sus servicios, satisfacer la demanda y que sus clientes se sientan satisfechos.
- Cumplir con el pago oportuno de los salarios mensuales de los trabajadores, para mejorar sus garantías y se sientan motivados durante el desarrollo de labores.
- Hacer entender a los empleados la importancia de las normas de la institución para la adecuada ejecución de deberes y el cumplimiento de metas, en este sentido ello las implemente el quehacer diario dentro del Hospital Universitario de Sincelejo.
- Revisar, renovar e implementar las políticas institucionales, con el fin que el capital humano conozca los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos.
- Implementar estrategias para premiar las buenas labores de los empleados, se espera que mediante estas se sientan motivados y su trabajo sea más eficiente.
- Incrementar el aprendizaje obligatorio del significado del logo y los colores representativos de la institución, ya que es deber que los trabajadores conozcan la mayoría de los aspectos que involucran a la entidad que representan.
- Realizar e implementar políticas en función del desarrollo profesional y familiar de los empleados de la institución, esto es fundamental para el desempeño de los que laboran en el Hospital Universitario de Sincelejo.
- Buscar mecanismos para incentivar a los empleados que asistan con optimismo en las ceremonias realizadas anualmente, para que aprovechen los espacios dados por la organización para integración y recreación.

### Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Sincelejo. (2016). *Alcaldía de Sincelejo*.  
<http://www.alcaldiadesincelejo.gov.co/Transparencia/InformacionFinanciera/Plan%20plurianual%20de%20inversion%20sincelejo%202016%20-%202019.pdf>
- Almendra-Rodríguez, D. F. (2013). *Análisis de las Estrategias Comerciales y de Distribución de Las Empresas Dedicadas a la Venta de Alimentos Concentrados para Bovinos en el Municipio de Túquerres - Nariño*. Santiago de Cali: Universidad autónoma de occidente.  
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5058/1/TMD01431.pdf>.
- Andía-Navarro, A. (17 de 11 de 2019). *Tipos de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Asistencial de Salud, Hospital de Barranca – Cajatambo, 2018*.  
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3130/ARMANDO%20ANDIA%20NAVARRO.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Avance jurídico Casa Editorial Ltda. (31 de diciembre de 2019). Ley 100 de 1993. *Diario Oficial No. 41.148 de 23 de diciembre de 1993*.  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0100\\_1993.htm](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.htm).
- Ayala-Espinosa, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista electrónica gestión de las personas y tecnología*, 44-55.
- Bernal-González, I., Pedraz- Melo, N. A., y Sánchez-Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*, 13(1349).  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>

Buelvas, L. (27 de febrero de 2012). *La Cultura Organizacional*.  
<https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>.

Cáceres, F. (17 de Julio de 2019). conceptodefinición.de. Obtenido de conceptodefinición.de:  
<https://conceptodefinicion.de/servicio/>

Calderón Romero, C. M., y Sánchez Rodríguez, L. C. (2017). *Cultura Organizacional en el Hospital Universitario Nacional de Colombia*. Bogotá: Universidad nacional de Colombia.

Calderón-Romero, C. M., Sánchez-Rodríguez, L. C., y García Ubaque, J. C. (2018). Gestión de la Cultura Organizacional en el Hospital Universitario Nacional de Colombia. *Revista salud, historia y sanidad On-Line*, 9-13.

Carrada-Bravo, T. (2002). La cultura organizacional en los sistemas de salud. ¿Por qué estudiar la cultura? *Rev Med IMSS*, 203-211.

De La Torre, L. M., Themme, K., y Bustamante, A. (27 de 7 de 2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016*. [Tesis de grado. Universidad San Ignacio de Loyola]. Perú. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017\\_De-la-Torre\\_Cultura-organizacional.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf)

Félix-Rodríguez, J. C., Vidal Domínguez, A., Cruz Marín, J., Noriega Moreno, D. C., y Tejeda Ricardez, F. D. (22 de febrero de 2015). *es.slideshare.net*.  
<https://es.slideshare.net/calixtojet/cultura-organizacional-45001735#:~:text=4%203.,la%20conducta%20de%20sus%20miembros%E2%80%9D>.

Gómez, G. (24 de noviembre de 2016). *crcpublideas.com*. <https://www.crcpublideas.com/la-teoria-de-edgar-schein-sobre-la-cultura-corporativa-llevada-a->

lapractica/#:~:text=Edgar%20Schein%20(1988)%20defini%C3%B3%20la,se%20va%20formando%2C%20va%20evolucionando.

Imaginario, A. (2015). *significados.com*. [significados.com: https://www.significados.com/cultura/](https://www.significados.com/cultura/)

López Ríos, J. M. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista ciencias de la salud*, 13-26.

Mercado, G. (2014). *deconceptos.com*. <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/empresa-de-servicio#:~:text=Se%20denominan%20empresas%20de%20servicios,una%20fiesta%2C%20de%20luz%2C%20gas>

Ministerio de salud. (22 de junio de 1984). *Cultura Organizacional*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/decreto-1562-de-1984.pdf>

OMS. (noviembre de 2005). *who.int*. <https://www.who.int/features/qa/28/es/>

Quessep-Espinosa, J. (2016). *Plan de desarrollo 2016-2019*. Sincelejo: Consejo municipal Sincelejo-sucre.

Raffino, M. E. (22 de enero de 2019). *concepto.de*. <https://concepto.de/organizacion/>

Restrepo-Quintero, G. E. (2015). *La cultura organizacional y su influencia en la implementación de los sistemas de información en instituciones de salud: revisión de la literatura*. Medellín: Universidad de Medellín.

Sistema de Información sobre Comercio exterior. (2019). *sice.oas.org*. <http://www.sice.oas.org/compol/natleg/Colombia/333.asp#:~:text=Art%C3%ADculo%20>



---

333%20%2D%20La%20actividad%20econ%20mica,de%20todos%20que%20supone%20responsabilidades.

## Anexos

### Instrumentos

| <b>VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL</b> |  |          |           |           |           |          |
|---|--|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
|   | <b>DIMENSIÓN: Valores y creencias</b>  | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 1   | Considera que se promueven los valores institucionales en el hospital                                      |          |           |           |           |          |
| 2   | Percibe que en la atención a los pacientes, prevalecen los principios éticos                               |          |           |           |           |          |
| 3   | Cree usted que el servicio al paciente se considera lo más importante en la institución                    |          |           |           |           |          |
| 4   | Observa que se fomenta la innovación en las labores diarias  |          |           |           |           |          |
| 5   | Piensa que se rescatan las creencias que respaldan a la organización de salud                              |          |           |           |           |          |
| 6   | Estima que en la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo                           |          |           |           |           |          |
| 7   | Aprecia la importancia del cumplimiento de metas en la institución   |          |           |           |           |          |
| 8   | Percibe que hay un modelo o guía organizacional que conduce el desarrollo de las actividades de salud      |          |           |           |           |          |
|   | <b>DIMENSIÓN: Clima y normas</b>   | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 9   | Cree que hay un clima organizacional propicio en el desarrollo de las labores de salud                     |          |           |           |           |          |
| 10  | Percibe un trato humano en donde se toma en cuenta los sentimientos de las personas                        |          |           |           |           |          |
| 11  | Piensa que hay formas en que se evalúan cómo trabajan los empleados  |          |           |           |           |          |
| 12  | Cree que las relaciones interpersonales son importantes en el quehacer diario del hospital                 |          |           |           |           |          |
| 13  | Observa que hay normas institucionales que deben cumplirse en la atención a los pacientes                  |          |           |           |           |          |
| 14  | Considera que se evalúa el cumplimiento de estándares en la institución                                    |          |           |           |           |          |
| 15  | Cree que la entidad cumple con el pago oportuno de los salarios mensualmente                               |          |           |           |           |          |
| 16  | Estima que el comportamiento de los trabajadores es adecuado en observación a las normas de la institución |          |           |           |           |          |
|   | <b>DIMENSIÓN: Filosofía y símbolos</b>   | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 17  | Considera que las políticas institucionales son adecuadas  |          |           |           |           |          |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 18 | Percibe que la institución celebra fechas especiales como el día del trabajo, navidad, fiestas patrias, entre otros |  |  |  |  |  |
| 19 | Observa que se dan incentivos con resoluciones, diplomas, para premiar las buenas labores, en deportes u otros      |  |  |  |  |  |
| 20 | Piensa que la institución cuenta con símbolos o íconos apropiados que la distinguen de las demás                    |  |  |  |  |  |
| 21 | Cree que los trabajadores reconocen el significado, del logo representativo de la institución                       |  |  |  |  |  |
| 22 | Cree que los trabajadores reconocen el significado, de los colores representativos de la institución                |  |  |  |  |  |
| 23 | Considera que a la institución le interesa su desarrollo profesional.   |  |  |  |  |  |
| 24 | Considera que a la institución le interesa su desarrollo familiar   |  |  |  |  |  |
| 25 | Percibe que los trabajadores participan con optimismo en las ceremonias realizadas anualmente por la institución    |  |  |  |  |  |

9.

**ESCALA VALORATIVA**

| CÓDIGO | CATEGORIA    |   |
|--------|--------------|---|
| S      | Siempre      | 5 |
| CS     | Casi siempre | 4 |
| AV     | A veces      | 3 |
| CN     | Casi nunca   | 2 |
| N      | Nunca        | 1 |

| <b>VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL</b>    |   |          |           |           |           |          |
|---|---|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| <b>DIMENSIÓN: Eficacia y eficiencia</b> |   | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 1                                       | Se busca la eficacia en el uso de recursos para el desarrollo de las labores en el hospital |          |           |           |           |          |
| 2                                       | Se logra la eficacia en los resultados de la labor realizada en la entidad                  |          |           |           |           |          |
| 3                                       | Se proporciona el trabajo de equipo en la labor diaria de salud                             |          |           |           |           |          |
| 4                                       | Se valora alguna forma de creatividad en el quehacer diario del hospital                    |          |           |           |           |          |
| 5                                       | La administración acepta algunos aportes de los trabajadores del hospital                   |          |           |           |           |          |
| 6                                       | Piensa que los trabajadores muestran dedicación a su trabajo en salud                       |          |           |           |           |          |

|    |   |          |           |           |           |          |
|----|---|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 7  | La administración propicia la comunicación en el ambiente laboral                                 |          |           |           |           |          |
| 8  | Estima que los trabajadores toman decisiones en algunos casos en la institución                   |          |           |           |           |          |
|    | <b>DIMENSIÓN: Motivación</b>  | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 9  | Percibe que se toma en cuenta las necesidades de los trabajadores en el contexto laboral de salud |          |           |           |           |          |
| 10 | Observa que los trabajadores muestran deseos de mejora laborales                                  |          |           |           |           |          |
| 11 | Cree que la institución tiene intención de dar alguna forma de recompensa a sus trabajadores      |          |           |           |           |          |
| 12 | Estima que los trabajadores conocen cuales son las metas a lograr por la institución              |          |           |           |           |          |
| 13 | Percibe que la administración promueve el otorgamiento de incentivos laborales                    |          |           |           |           |          |
| 14 | Observa que los trabajadores buscan resultados positivos para la institución                      |          |           |           |           |          |
| 15 | Cree que la institución proporciona dar alguna forma de reconocimiento a los trabajadores         |          |           |           |           |          |
| 16 | Piensa que la administración gestiona aumentos de sueldos para el trabajador                      |          |           |           |           |          |
|    | <b>DIMENSIÓN: Evaluación</b>  | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 17 | Estima que la administración implementa acciones de evaluación                                    |          |           |           |           |          |
| 18 | Observa que los trabajadores se sienten involucrados en la labor que realizan                     |          |           |           |           |          |
| 19 | Piensa que la administración busca formas de medición de mejoras del hospital                     |          |           |           |           |          |
| 20 | Cree que la institución genera ciclos de realimentación del personal                              |          |           |           |           |          |
| 21 | Estima que la institución proporciona mecanismos de supervisión al personal                       |          |           |           |           |          |
| 22 | Cree que la administración valora la competencia del personal                                     |          |           |           |           |          |
| 23 | Percibe que los trabajadores aprecian el valor del comportamiento                                 |          |           |           |           |          |
| 24 | Cree que la institución dispone de medios de calificación al personal                             |          |           |           |           |          |



| obs  | Valores y creencias |    |    |    |    |    |    |    |    | Clima y normas |     |     |     |     |     |     |     | Filosofía y símbolos |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Total | DESEMPEÑO LABORAL |
|------|---------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------------------|
|      | v1                  | v2 | v3 | v4 | v5 | v6 | v7 | v8 | vt | c9             | c10 | c11 | c12 | c13 | c14 | c15 | c16 | ct                   | f17 | f18 | f19 | f20 | f21 | f22 | f23 | f24 | f25 |       |                   |
| 1    | 5                   | 1  | 3  | 5  | 5  | 2  | 1  | 4  | 3  | 3              | 4   | 2   | 1   | 1   | 4   | 3   | 3   | 2                    | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 3   | 4     | 3                 |
| 2    | 1                   | 1  | 2  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3              | 3   | 4   | 5   | 1   | 2   | 4   | 4   | 3                    | 4   | 4   | 4   | 1   | 3   | 4   | 5   | 1   | 1   | 3     | 3                 |
| 3    | 1                   | 1  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 1              | 2   | 3   | 4   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2                    | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 3     | 2                 |
| 4    | 2                   | 1  | 2  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 3              | 1   | 5   | 2   | 3   | 4   | 1   | 2   | 2                    | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 5    | 2                   | 1  | 2  | 3  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 3              | 1   | 1   | 5   | 2   | 3   | 4   | 1   | 1                    | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 6    | 2                   | 1  | 2  | 3  | 1  | 3  | 5  | 1  | 2  | 1              | 1   | 5   | 2   | 3   | 4   | 1   | 1   | 2                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 7    | 1                   | 2  | 2  | 3  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1              | 1   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 2                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 1                 |
| 8    | 2                   | 2  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1              | 1   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 2                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 9    | 2                   | 2  | 1  | 3  | 1  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1              | 1   | 1   | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 1                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 1                 |
| 10   | 2                   | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1              | 1   | 1   | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 1                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 11   | 1                   | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1              | 1   | 1   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 1                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 12   | 3                   | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3              | 1   | 1   | 2   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 13   | 3                   | 2  | 2  | 2  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3              | 1   | 1   | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 14   | 2                   | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3              | 1   | 4   | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 15   | 3                   | 2  | 1  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3              | 1   | 1   | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 16   | 3                   | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3              | 1   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 17   | 3                   | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3              | 1   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 18   | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2                    | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 19   | 3                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3              | 2   | 4   | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2                    | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 20   | 3                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3              | 2   | 4   | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2                    | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 21   | 2                   | 2  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3              | 2   | 4   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2                    | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 22   | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 4   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 23   | 3                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 4   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 24   | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 4   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 25   | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 4   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 26   | 3                   | 2  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 4   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 27   | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 4   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 28   | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 4   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 29   | 3                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 30   | 3                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 31   | 3                   | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 32   | 3                   | 3  | 1  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 33   | 3                   | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 34   | 2                   | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 35   | 2                   | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1     | 2                 |
| 36   | 2                   | 3  | 3  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 4   | 1   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 3   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 2                 |
| 37   | 2                   | 3  | 2  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 2   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2                    | 3   | 2   | 2   | 2   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 2                 |
| 38   | 2                   | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 4   | 1   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 2   | 3   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 39   | 2                   | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 4   | 1   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 40   | 2                   | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2                    | 3   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 2                 |
| 41   | 2                   | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 3   | 2   | 2   | 3   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 42   | 3                   | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 3   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 43   | 3                   | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 3   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 44   | 3                   | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 3   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 45   | 3                   | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 3   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 46   | 3                   | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 3   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 47   | 3                   | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3                    | 3   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 48   | 2                   | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3                    | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 49   | 3                   | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3                    | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 50   | 3                   | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3                    | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 51   | 3                   | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3              | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3                    | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 52   | 3                   | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4              | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3                    | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 53   | 3                   | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4              | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 54   | 3                   | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4              | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 55   | 3                   | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4              | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 56   | 3                   | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4              | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 57   | 3                   | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4              | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 58   | 3                   | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4              | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 59   | 3                   | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4              | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 60   | 3                   | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 3   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 3   | 4   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 61   | 3                   | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 4   | 4   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 62   | 3                   | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 4   | 4   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 63   | 3                   | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 3   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3                    | 2   | 4   | 4   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 64   | 3                   | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3                    | 3   | 4   | 4   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2     | 3                 |
| 65</ |                     |    |    |    |    |    |    |    |    |                |     |     |     |     |     |     |     |                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |                   |