

# Clima organizacional: clave para el éxito de las empresas de salud

David Alejandro Rosero Laso<sup>1</sup>

Jennifer Johana Chaucanes Figueroa<sup>2</sup>

Janeth Lorena Chávez Martínez<sup>3</sup>

**Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo:** Rosero-Laso, D. A., Chaucanes-Figueroa, J. J. y Chávez-Martínez, J. L. (2026). Clima organizacional: clave para el éxito de las empresas de salud. *Revista Criterios*, 33(1)

## Resumen

El clima organizacional, se define como el ambiente emocional y psicológico dentro de una organización, el cual está influenciado por la percepción de los empleados sobre diversos aspectos. El estudio tuvo como objetivo el identificar el clima organizacional de los funcionarios del Centro Hospital Guaitarilla, Empresa social del Estado (ESE). Se enmarcó en el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo con un diseño transversal, se aplicó una encuesta a 70 empleados utilizando la Escala de Clima Organizacional (EDCO), compuesta por 40 preguntas. Los resultados indican una percepción mayoritariamente positiva del clima organizacional, con altas puntuaciones en áreas como retribuciones, disponibilidad de recursos, estilo de dirección, relaciones interpersonales y valores colectivos. Sin embargo, aspectos como claridad en la dirección, sentido de pertenencia y estabilidad laboral mostraron oportunidades de mejora. En conclusión, aunque el clima organizacional es generalmente positivo, se identificaron áreas de mejora que requieren atención para promover un ambiente laboral aún más satisfactorio y productivo.

**Palabras clave:** Condiciones de trabajo; administración sanitaria; Organización; gestión del personal de salud; liderazgo (Tesauro: DeCS/Mesh).

---

<sup>1</sup> Profesor, Universidad Mariana. Correo electrónico: davidrosero@umariana.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8685-1122>

<sup>2</sup> Directora local de salud. Correo electrónico: jenniferj.chaucanes221@umariana.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3876-9304>

<sup>3</sup> Líder de internacionalización; profesora investigadora, Universidad Mariana. Correo electrónico: janethl.chavez212@umariana.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6370-9346>. Link Google Scholar:

<https://scholar.google.com/citations?user=fdFS0jAAAAAJ&hl=e>

# Organizational Climate: Key to the Success of Healthcare Companies, Guaitarilla - Nariño

## Abstract

The organizational climate is defined as the emotional and psychological environment within an organization, influenced by employees' perceptions of various aspects. The study aimed to identify the organizational climate of the staff at the Guaitarilla Hospital Center, a state social enterprise (ESE). It was framed within a quantitative approach, descriptive type with a cross-sectional design, and involved a survey of 70 employees using the Organizational Climate Scale (EDCO), which consists of 40 questions. The results indicate a predominantly positive perception of the organizational climate, with high scores in areas such as compensation, resource availability, leadership style, interpersonal relationships, and collective values. However, aspects such as clarity in direction, sense of belonging, and job stability showed opportunities for improvement. In conclusion, although the organizational climate is generally positive, areas for improvement were identified that require attention to promote an even more satisfactory and productive work environment.

*Key words:* Working conditions; sanitary management; organization; health personnel management; leadership (Tesauro:DeCS/MesH)

## Clima Organizacional: chave para o sucesso das empresas de saúde

### Resumo

O clima organizacional é definido como o ambiente emocional e psicológico dentro de uma organização, influenciado pela percepção dos colaboradores sobre diversos aspectos. O estudo teve como objetivo identificar o clima organizacional dos funcionários do Centro Hospitalar Guaitarilla, uma Empresa Social do Estado (ESE). Foi realizado com um enfoque quantitativo, tipo descritivo, com um desenho transversal, e uma pesquisa foi aplicada a 70 funcionários utilizando a Escala de Clima Organizacional (EDCO), composta por 40 perguntas. Os resultados indicam uma percepção predominantemente positiva do clima organizacional, com altas pontuações em áreas como retribuições, disponibilidade de recursos, estilo de liderança, relações interpessoais e

valores coletivos. No entanto, aspectos como clareza na direção, sentido de pertencimento e estabilidade no emprego mostraram oportunidades de melhoria. Em conclusão, embora o clima organizacional seja geralmente positivo, foram identificadas áreas de melhoria que requerem atenção para promover um ambiente de trabalho ainda mais satisfatório e produtivo.

*Palavras-chave:* Condições de trabalho; administração sanitária; organização; gestão de pessoal em saúde; liderança (Tesauro:DeCS/MesH)

## Introducción

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en una organización, integrando las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados. Este concepto es un componente esencial en el ámbito empresarial, ya que influye de manera directa en el rendimiento de los trabajadores y, en consecuencia, en el éxito global de la organización (Castañeda et al., 2020) (Campos, et al., 2021). El clima organizacional se presenta como una característica clave de la gestión empresarial y del talento humano, destacándose por ser un fenómeno subjetivo y dinámico. Esta subjetividad radica en la percepción individual de los empleados respecto a diversas dimensiones del entorno laboral, mientras que su dinamismo se explica por la constante interacción entre elementos internos y externos que lo moldean y lo hacen evolucionar con el tiempo (Carhuachuco et al., 2019).

En el contexto empresarial actual, la mejora del clima organizacional se ha convertido en una prioridad para muchas organizaciones, ya que está estrechamente vinculada con el bienestar de los empleados y la eficiencia operativa. La percepción de un ambiente de trabajo favorable es fundamental para el bienestar emocional y psicológico de los trabajadores. Se ha demostrado que un clima organizacional positivo no solo está correlacionado con un mayor nivel de productividad y satisfacción laboral, sino que también tiene un impacto significativo en la calidad del trabajo y en el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales (Lydell et al., 2019). De hecho, la construcción de un clima organizacional favorable puede ser vista como una estrategia competitiva que fortalece la retención de talento y mejora el desempeño empresarial a largo plazo (Verdesoto et al., 2022) (Pilligua y Arteaga, 2019).

Por el contrario, un clima organizacional negativo puede generar consecuencias adversas que no solo impactan a nivel individual, sino que también afectan de manera global el desempeño y la dinámica de toda la organización. Estas consecuencias incluyen insatisfacción laboral, elevados niveles de ausentismo y rotación de personal, conflictos interpersonales, y una disminución general en la motivación y en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos (Quispe y Riojas, 2020). Un ambiente de trabajo desfavorable no sólo mina la moral y el bienestar de los empleados, sino que también puede generar costos adicionales para la empresa, tales como la pérdida de talento clave, la disminución de la productividad y la aparición de tensiones y conflictos que afectan la cohesión y la cultura organizacional.

Dado que un clima organizacional saludable es crucial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en sectores tan críticos como el de la salud, es imperativo realizar un análisis exhaustivo de los factores que influyen en su configuración y evolución. La identificación de áreas que necesitan atención y la implementación de estrategias

efectivas para su mejora no solo fortalecerá el capital humano de la entidad, sino que también promoverá un ambiente laboral más saludable y productivo (Verdesoto et al., 2022) (Bravo, et al., 2023).

En este sentido, el presente estudio se desarrolló en el Centro Hospital Guaitarilla ESE con el objetivo de determinar la relación entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios del área asistencial y administrativa. Este análisis permitirá no solo comprender las dinámicas internas del centro hospitalario, sino también ofrecer recomendaciones para el fortalecimiento del clima organizacional, contribuyendo así al mejoramiento continuo de la calidad en la atención en salud y al bienestar de los trabajadores en esta institución.

El clima organizacional en el sector salud es de vital importancia, ya que impacta directamente en la calidad de la atención que reciben los pacientes y en el bienestar del personal sanitario. Un clima organizacional positivo en las instituciones de salud no solo promueve la satisfacción y motivación de los empleados, sino que también mejora la eficiencia operativa y la seguridad del paciente. Dado que el entorno laboral en el sector salud es particularmente demandante, mantener un clima organizacional saludable es esencial para reducir el estrés, prevenir el agotamiento profesional y garantizar un servicio de alta calidad. Esto, a su vez, fortalece la confianza de la comunidad en las instituciones de salud, asegurando un impacto positivo y duradero en la salud pública.

## Metodología

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y de diseño transversal, orientado a describir la percepción del clima organizacional en el Centro Hospital Guaitarilla, Empresa Social del Estado (ESE). La población estuvo conformada por 70 funcionarios, la muestra fue tipo censo, para lo cual se tuvo en cuenta como criterios de inclusión al personal de salud asistencial y administrativo de la institución que participó voluntariamente y otorgó su consentimiento informado. En contraste, se excluyeron aquellos trabajadores que se encontraban en incapacidad laboral o en periodo de vacaciones.

Para la evaluación del clima organizacional, se empleó la Escala de Clima Organizacional (EDCO), diseñada por Acero Yusset et al. (1999) en la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, en Santafé de Bogotá, D.C. Este instrumento fue utilizado en su versión original, con la debida autorización de los autores, garantizando la fidelidad en su aplicación y medición. Cabe destacar que este instrumento cuenta con propiedades psicométricas que muestran validez y confiabilidad, registrando un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.8539, ubicándolo en un nivel alto de confiabilidad (Castañeda et al., 2020).

La EDCO estuvo conformada por 40 indicadores en formato Likert y evaluó el clima organizacional a través de ocho dimensiones: realización personal, tipos de dirección, sentido de pertenencia, retribuciones, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

Para facilitar la medición del clima organizacional y satisfacción laboral se empleó la escala Likert, teniendo en cuenta una puntuación de valores definida de 1 a 5. Las preguntas fueron estructuradas en preguntas positivas, y preguntas negativas como se puede observar en la tabla 1.

### Tabla 1.

*Escala Likert para preguntas positivas y negativas*

<b>Tipo de pregunta</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
Positiva	5	4	3	2	1
Negativa	1	2	3	4	5

*Nota.* Adaptado de Acero Yusset 1999.

Las preguntas positivas indagaron sobre aspectos que indicaron una percepción favorable o satisfactoria en los encuestados. Por otro lado, las preguntas negativas fueron formuladas para identificar áreas que pueden generar una percepción desfavorable o insatisfactoria.

Cabe anotar que previo a la aplicación del instrumento a la población objeto, se llevó a cabo una prueba piloto en una institución de salud con características similares, evidenciando aceptación y comprensión del instrumento.

Para el análisis del clima organizacional en los funcionarios del Centro Hospital Guaitarilla ESE, se procesaron los datos recolectados mediante técnicas estadísticas, incluyendo el cálculo de frecuencias absolutas y relativas. El procesamiento y análisis de la información se realizaron utilizando la herramienta Excel, garantizando una sistematización adecuada de los resultados.

## Resultados

En esta sección se detallan los resultados en relación con el clima organizacional, teniendo en cuenta las dimensiones propuestas en el modelo teórico de Litwin y Stringer y en el instrumento EDCO, como son, relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos, como se detalla a continuación:

**Dimensión 1. Relaciones Interpersonales.** Los resultados mostraron que el 50% de los funcionarios indicaron que siempre se tienen en cuenta sus opiniones por parte del grupo, seguido por un 27.1% que refirió que casi siempre se consideran sus opiniones. En cuanto a la percepción de ser aceptado por el grupo de trabajo, el 75.7% expresaron sentirse siempre aceptados, seguido por un 20% que indicó que casi siempre se sienten aceptados.

Por otra parte, el 42.9% de los encuestados indicaron que nunca sienten que los miembros del grupo son distantes, seguido por un 25.7% que mencionó que muy pocas veces perciben distancia. Respecto a sentirse incómodo en el grupo de trabajo, el 55.7% de los funcionarios indicaron que nunca se sienten incómodos, seguido por un 21.4% que mencionó sentirse muy pocas veces incómodo y un 14.3% que lo siente algunas veces. En cuanto a la valoración de aportes por el grupo de trabajo, el 48.6% refirieron que siempre se valoran sus aportes, seguido por un 34.3% que indicó que casi siempre son valorados (ver tabla 2).

**Tabla 2***Dimensión de relaciones interpersonales*

<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>Categoría</b>	<b>n= (70)</b>	<b>%</b>
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	Algunas veces	11	15.7
	Casi siempre	19	27.1
	Muy pocas veces	3	4.3
	Nunca	2	2.9
	Siempre	35	50
Soy aceptado por mi grupo de trabajo	Algunas veces	2	2.9
	Casi siempre	14	20
	Muy pocas veces	1	1.4
	Siempre	53	75.7
Los miembros del grupo son distantes conmigo	Algunas veces	15	21.4
	Casi siempre	4	5.7
	Muy pocas veces	18	25.7
	Nunca	30	42.9
	Siempre	3	4.3
Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	Algunas veces	10	14.3
	Casi siempre	3	4.3
	Muy pocas veces	15	21.4
	Nunca	39	55.7
	Siempre	3	4.3
El grupo de trabajo valora mis aportes	Algunas veces	9	12.9
	Casi siempre	24	34.3
	Muy pocas veces	1	1.4

Nunca	2	2.9
Siempre	34	48.6

Dimensión 2. Estilo de Dirección. En cuanto a la creación de una atmósfera de confianza por parte del jefe, el 52.9% de los funcionarios indicaron que siempre se crea esta atmósfera, seguido por un 30% que mencionó que casi siempre se genera. Además, el 72.9% mencionó que nunca perciben que el jefe sea mal educado, mientras que un 17.1% mencionó que muy pocas veces lo es, en tanto que un pequeño porcentaje reportó que algunas veces o siempre el jefe es mal educado, correspondiendo al 4.3% y 5.7% respectivamente.

Por otra parte, el 40% indicaron que casi siempre el jefe generalmente apoya las decisiones tomadas por los empleados, seguido del 38.6% que refirieron que siempre lo hace. Por otro lado, el 74.3% indicó que nunca reciben órdenes absurdas por parte del jefe, seguido de un 15.7% que indicaron que muy pocas veces lo son. En lo que respecta a la confianza del jefe hacia el grupo de trabajo, el 57.1% afirmó que nunca percibe desconfianza por parte del jefe, seguido de un 20% que mencionó que muy pocas veces se percibe esta desconfianza.

En general, estos resultados sugieren un estilo de dirección que promueve la confianza y el apoyo, pero algunos funcionarios reportan áreas de mejora en las subcategorías que componen esta dimensión, las cuales deben intervenir para mejorar la relación entre los empleados y sus superiores (ver tabla 3).

**Tabla 3**

*Dimensión de Estilo de dirección*

Estilo de dirección	Categoría	n= (70)	%
Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	Algunas veces	7	10
	Casi siempre	21	30
	Muy pocas veces	3	4.3
	Nunca	2	2.9
	Siempre	37	52.9
El jefe es mal educado	Algunas veces	3	4.3
	Muy pocas veces	12	17.1
	Nunca	51	72.9



	Siempre	4	5.7
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomó	Algunas veces	8	11.4
	Casi siempre	28	40
	Muy pocas veces	3	4.3
	Nunca	4	5.7
	Siempre	27	38.6
Las órdenes impartidas por el jefe son absurdas	Algunas veces	4	5.7
	Casi siempre	2	2.9
	Muy pocas veces	11	15.7
	Nunca	52	74.3
	Siempre	1	1.4
El jefe desconfía del grupo de trabajo	Algunas veces	11	15.7
	Casi siempre	1	1.4
	Muy pocas veces	14	20.0
	Nunca	40	57.1
	Siempre	4	5.7

Dimensión 3. Sentido de pertenencia. Los resultados muestran que el 61.4% de los funcionarios indicaron que siempre comprenden los beneficios que tiene en la empresa, seguido por un 27.1% que mencionó que casi siempre comprende estos beneficios. Además, el 40% expresó que siempre están satisfechos con los beneficios de salud proporcionados, seguido por un 24.3% que refirió que casi siempre experimentan esta satisfacción.

Por otro lado, el 34.3% mencionó que casi siempre está de acuerdo con su asignación salarial, seguido por un 30% que indicó que siempre está de acuerdo. Por otra parte, el 45.7% de los encuestados mencionaron que nunca ven frustradas sus aspiraciones por las políticas de la empresa, seguido por un 22.9% que indicó experimentar esta frustración algunas veces. Además, el 41.4% de los encuestados indicaron que nunca consideran que los servicios de salud recibidos en la empresa son deficientes, seguido por un 24.3% que mencionó experimentar esta percepción muy pocas veces.

En general, estos resultados reflejan un sentido de pertenencia notable de los empleados hacia la empresa. Sin embargo, las percepciones bajas de algunos empleados señalan áreas



de mejora que pueden abordarse para mejorar aún más la experiencia laboral y el bienestar general de los colaboradores dentro de la organización (ver tabla 4).

**Tabla 4**

*Dimensión de Sentido de pertenencia*

<b>Sentido de pertenencia</b>	<b>Categoría</b>	<b>n= (70)</b>	<b>%</b>
Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	Algunas veces	5	7.1
	Casi siempre	19	27.1
	Muy pocas veces	1	1.4
	Nunca	2	2.9
	Siempre	43	61.4
Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.	Algunas veces	15	21.4
	Casi siempre	17	24.3
	Muy pocas veces	6	8.6
	Nunca	4	5.7
	Siempre	28	40
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	Algunas veces	8	11.4
	Casi siempre	24	34.3
	Muy pocas veces	9	12.9
	Nunca	8	11.4
	Siempre	21	30
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	Algunas veces	16	22.9
	Casi siempre	2	2.9
	Muy pocas veces	14	20

Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	Nunca	32	45.7
	Siempre	6	8.6
	Algunas veces	12	17.1
	Casi siempre	4	5.7
	Muy pocas veces	17	24.3
	Nunca	29	41.4
	Siempre	8	11.4

Dimensión 4. Retribución. Los resultados revelan que el 77.1% de los funcionarios expresaron un interés constante en el futuro de la empresa, seguido por un 15.7% que indicó sentir este interés casi siempre. Asimismo, el 65.7% mencionó que siempre recomendaría la empresa como un excelente lugar para trabajar, seguido por un 21.4% que indicó que la recomendaría casi siempre.

Por otro lado, el 94.3% nunca se avergüenza de decir que forma parte de la empresa. Además, el 57.1% indicó que nunca trabajaría horas extras sin remuneración, lo que resalta la importancia que los empleados asignan al reconocimiento económico por su trabajo adicional. Por otra parte, el 51.4% indicó que nunca sería más feliz en otra empresa, seguido del 18.6% que lo considera así en muy pocas veces.

En general, el personal de salud muestra un alto nivel de compromiso y satisfacción con la empresa, sin embargo, existen aspectos específicos relacionados con la compensación y el desarrollo profesional que podrían mejorarse para optimizar la experiencia laboral y el bienestar general de los empleados (ver tabla 5).

**Tabla 5**

*Dimensión de retribución*

Retribución	Categoría	n= (70)	%
Realmente me interesa el futuro de la empresa	Algunas veces	3	4.3
	Casi siempre	11	15.7
	Nunca	2	2.9
	Siempre	54	77.1
	Algunas veces	6	8.6

Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	Casi siempre	15	21.4
	Muy pocas veces	2	2.9
	Nunca	1	1.4
	Siempre	46	65.7
Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	Muy pocas veces	3	4.3
	Nunca	66	94.3
	Siempre	1	1.4
Sin remuneración no trabajo horas extras.	Algunas veces	8	11.4
	Casi siempre	4	5.7
	Muy pocas veces	13	18.6
	Nunca	40	57.1
	Siempre	5	7.1
Sería más feliz en otra empresa	Algunas veces	12	17.1
	Casi siempre	2	2.9
	Muy pocas veces	13	18.6
	Nunca	36	51.4
	Siempre	7	10

Dimensión 5. Disponibilidad de recursos. En general, el 75.7% de los empleados indicaron que siempre disponen del espacio adecuado, seguido por un 17.1% que casi siempre lo tienen. Por otro lado, el 68.6% mencionó que siempre el ambiente físico es adecuado, seguido por un 27.1% que casi siempre lo perciben así. Estos puntajes indican una alta proporción de empleados satisfechos con las condiciones físicas para desempeñar sus labores.

Por otro lado, en lo que respecta a la dificultad que el entorno físico pueda representar para el desarrollo del trabajo, el 52.9% de los encuestados indicó que nunca experimenta esta dificultad, seguido por un 21.4% que menciona experimentarla muy pocas veces. Por otra parte, el 70% de los encuestados indicó que nunca experimenta dificultades relacionadas con el acceso a la información, seguido por un 17.1% que menciona experimentirlas muy pocas veces. Además, el 60% mencionó que nunca experimenta deficiencias en la iluminación, seguido por un 18.6% que lo menciona muy pocas veces.

En conjunto, estos resultados destacan las áreas de fortaleza en cuanto a la disponibilidad de recursos dentro del hospital, proporcionando una base sólida para la eficiencia y el bienestar de los empleados en su entorno laboral (ver tabla 6).

Estos hallazgos indican un entorno laboral propicio para la eficiencia y el bienestar del personal de salud, aunque algunos colaboradores denotan algunas áreas de mejora, que reflejan la necesidad de continuar fortaleciendo las condiciones laborales y promover un ambiente aún más favorable en la organización.

**Tabla 6**

*Dimensión de disponibilidad de recursos*

<b>Disponibilidad de recursos</b>	<b>Categoría</b>	<b>n= (70)</b>	<b>%</b>
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	Algunas veces	4	5.7
	Casi siempre	12	17.1
	Muy pocas veces	1	1.4
	Siempre	53	75.7
El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	Algunas veces	2	2.9
	Casi siempre	19	27.1
	Muy pocas veces	1	1.4
	Siempre	48	68.6
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	Algunas veces	7	10
	Casi siempre	5	7.1
	Muy pocas veces	15	21.4
	Nunca	37	52.9
	Siempre	6	8.6
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	Algunas veces	5	7.1
	Casi siempre	2	2.9

	Muy pocas veces	12	17.1
	Nunca	49	70
	Siempre	2	2.9
La iluminación del área de trabajo es deficiente	Algunas veces	3	4.3
	Casi siempre	5	7.1
	Muy pocas veces	13	18.6
	Nunca	42	60
	Siempre	7	10

Dimensión 6. Estabilidad. Los resultados muestran, que el 42.9% de los empleados indican que la empresa nunca despide al personal sin tomar en cuenta su desempeño, seguido por un 25.7% que menciona que esto ocurre muy pocas veces.

Por otro lado, el 28.6% refieren que la empresa siempre o casi siempre brinda estabilidad laboral, seguido por un 22.9% que lo percibe así algunas veces. Además, los resultados denotan la contratación de personal temporal como una práctica común, dado que un 31.4% de los empleados indica que esto ocurre algunas veces y otro 31.4% menciona que sucede siempre. Esto señala un área de atención en la gestión de recursos humanos, donde podría ser necesario revisar y ajustar las políticas de contratación para garantizar una mayor estabilidad en la fuerza laboral.

En cuanto a la permanencia en el cargo, el 41.4% de los empleados perciben que esta nunca depende de preferencias personales, sino más bien del buen desempeño laboral, con un 57.1% indicando que su buen desempeño es fundamental para mantenerse en su puesto de trabajo (ver tabla 7).

**Tabla 7**

*Dimensión de estabilidad*

Estabilidad	Categoría	n= (70)	%
La empresa despide al personal sin tomar en cuenta su desempeño	Algunas veces	11	15.7
	Casi siempre	3	4.3
	Muy pocas veces	18	25.7

	Nunca	30	42.9
	Siempre	8	11.4
La empresa brinda estabilidad laboral	Algunas veces	16	22.9
	Casi siempre	20	28.6
	Muy pocas veces	3	4.3
	Nunca	11	15.7
	Siempre	20	28.6
La empresa contrata personal temporal	Algunas veces	22	31.4
	Casi siempre	15	21.4
	Muy pocas veces	8	11.4
	Nunca	3	4.3
	Siempre	22	31.4
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	Algunas veces	14	20.0
	Casi siempre	8	11.4
	Muy pocas veces	15	21.4
	Nunca	29	41.4
	Siempre	4	5.7
De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	Algunas veces	10	14.3
	Casi siempre	16	22.9
	Muy pocas veces	4	5.7
	Siempre	40	57.1

Dimensión 7. Claridad y coherencia en la dirección. Los resultados revelan que el 77.1% de los empleados entienden siempre claramente las metas de la empresa, mientras que un

18.6% las comprende casi siempre. Además, el 61.4% menciona que siempre conocen cómo la empresa está logrando sus metas, seguido por un 25.7% que lo percibe así casi siempre.

Por otro lado, el 34.3% de los encuestados mencionan que nunca se les asignan tareas diarias que tienen poca relación con las metas de la empresa, seguido de un 22.9% que lo percibe así algunas veces. Por otra parte, el 27.1% respondió que nunca los directivos dan a conocer los logros de la empresa, seguido de un 24.3% que perciben que muy pocas veces lo hacen. Además, el 44.3% indicó que las metas de la empresa son entendibles, seguido de un 20% que refieren que muy pocas veces los son (ver tabla 8).

**Tabla 8**

*Dimensión de claridad y coherencia en la dirección*

Claridad y coherencia en la dirección.	Categoría	n=(70)	%
Entiendo de manera clara las metas de la empresa	Algunas veces	3	4.3
	Casi siempre	13	18.6
	Siempre	54	77.1
Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	Algunas veces	6	8.6
	Casi siempre	18	25.7
	Muy pocas veces	3	4.3
	Siempre	43	61.4
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.	Algunas veces	16	22.9
	Muy pocas veces	14	20.0
	Nunca	24	34.3
	Siempre	16	22.9
Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	Algunas veces	11	15.7
	Casi siempre	7	10.0
	Muy pocas veces	17	24.3
	Nunca	19	27.1



Las metas de la empresa son poco entendibles.	Siempre	16	22.9
	Algunas veces	15	21.4
	Casi siempre	7	10.0
	Muy pocas veces	14	20.0
	Nunca	31	44.3
	Siempre	3	4.3

Dimensión 8. Valores colectivos. Los resultados muestran que el 55.7% de los empleados indican que siempre experimentan un buen trabajo en equipo con otras áreas, seguido por un 25.7% que lo perciben casi siempre. Asimismo, el 50% de los encuestados mencionan que siempre reciben una buena respuesta a sus necesidades laborales por parte de otras áreas, seguido del 32.9% que lo indica casi siempre.

Por otro lado, el 57.1% de los empleados reportan que siempre pueden conseguir fácilmente la información necesaria de otras áreas, seguido del 32.9% que lo percibe casi siempre. Por otro lado, el 35.7% de los encuestados mencionan que nunca las áreas son rápidas en culpar a otros cuando las cosas salen mal, seguido por un 27.1% que lo perciben en muy pocas veces. Además, el 32.9% de los encuestados mencionan que casi siempre las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras, seguido por un 31.4% que lo perciben siempre (ver tabla 9).

**Tabla 9**

*Dimensión de Valores colectivos*

Valores colectivos	Categoría	n= (70)	%
El trabajo en equipo con otras áreas es bueno	Algunas veces	10	14.3
	Casi siempre	18	25.7
	Muy pocas veces	3	4.3
	Siempre	39	55.7
Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales	Algunas veces	9	12.9
	Casi siempre	23	32.9
	Muy pocas veces	3	4.3

	Siempre	35	50
Cuando necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente	Algunas veces	6	8.6
	Casi siempre	23	32.9
	Muy pocas veces	1	1.4
	Siempre	40	57.1
Cuando las cosas salen mal, las áreas son rápidas en culpar a otros.	Algunas veces	16	22.9
	Casi siempre	5	7.1
	Muy pocas veces	19	27.1
	Nunca	25	35.7
	Siempre	5	7.1
Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	Algunas veces	14	20
	Casi siempre	23	32.9
	Muy pocas veces	6	8.6
	Nunca	5	7.1
	Siempre	22	31.4

En conjunto, estos resultados ilustran un clima organizacional caracterizado por la valoración positiva de las relaciones interpersonales, un liderazgo de confianza, un sentido de pertenencia arraigado, una percepción adecuada de los recursos disponibles y una comunicación clara en cuanto a las metas y logros de la organización. Sin embargo, dadas las percepciones negativas de algunos colaboradores se identifican áreas de mejora que se recomienda trabajar a nivel organizacional para garantizar un mejor clima organizacional.

## Discusión

En cuanto al clima organizacional, los resultados indicaron una visión detallada de cómo los funcionarios del Centro Hospital Guaitarilla ESE lo perciben, teniendo en cuenta las dimensiones estudiadas como relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de los recursos, estabilidad, claridad y la coherencia en la dirección y valores colectivos.

En relación con la dimensión de las relaciones interpersonales, los resultados reflejaron una percepción favorable entre los funcionarios, evidenciando un ambiente de trabajo en el que sus opiniones son consideradas y se sienten aceptados dentro del grupo. Este hallazgo coincide con la literatura existente, que resalta la relevancia de las relaciones interpersonales en el entorno laboral. Por ejemplo, Navarro (2020) subraya la optimización y automatización de recursos como un factor clave en este proceso, mientras que Huaranga (2024) destaca su papel fundamental en la construcción de un clima organizacional positivo. En este sentido, la consistencia de estos resultados refuerza la creciente valoración de las relaciones interpersonales en el sector salud, reafirmando su impacto en la satisfacción de los empleados y en el ambiente general de la organización.

Por otro lado, en la dimensión estilo de dirección, los resultados evidenciaron un estilo de dirección caracterizado por la generación de confianza y apoyo por parte de los jefes, reflejando un liderazgo positivo a nivel organizacional. La mayoría de los funcionarios percibieron un ambiente donde se promueve la comunicación efectiva, el respaldo en la toma de decisiones y la ausencia de actitudes autoritarias o irrespetuosas. Estos hallazgos coinciden con estudios previos que subrayan la importancia de un liderazgo sólido y cercano, capaz de fomentar la confianza, el respeto y la autonomía en el equipo de trabajo. Investigaciones como las de Hernández (2022) y Antayhua (2023) destacan que un estilo de dirección basado en estos principios está asociado con mayores niveles de satisfacción laboral. En este sentido, fortalecer las prácticas de liderazgo que prioricen el apoyo y la coherencia en la toma de decisiones puede generar un impacto significativo en el bienestar del personal y en la eficacia general de la organización.

De acuerdo con la dimensión de sentido de pertenencia, los resultados reflejaron un sentido de pertenencia significativo entre los empleados, evidenciado en la comprensión y satisfacción con los beneficios ofrecidos por la empresa, así como en la percepción general sobre la equidad salarial y las políticas institucionales. Sin embargo, algunas respuestas indican oportunidades de mejora en la percepción de ciertos beneficios y condiciones laborales, lo que sugiere la necesidad de fortalecer estrategias que refuercen el compromiso organizacional. Estudios previos, como los de Hernández (2022) y Huaranga (2024), destacan la relevancia de este factor en el clima organizacional de entornos hospitalarios, enfatizando que un fuerte sentido de pertenencia impulsa la motivación, la productividad y la retención del talento humano. Asimismo, favorece la colaboración, la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales positivas, elementos clave en instituciones de salud. Además, estos autores resaltan que el sentido de pertenencia no solo fortalece la cultura organizacional, sino que también se convierte en un elemento competitivo, influyendo en la reputación institucional y en la calidad del servicio prestado.

La dimensión de retribución evidenció un alto nivel de compromiso y satisfacción entre los funcionarios, reflejado en su interés por el futuro de la empresa, la recomendación de la organización como un buen lugar para trabajar y el orgullo de pertenecer a ella. No obstante, persisten aspectos relacionados con la compensación y el desarrollo profesional que requieren atención para fortalecer la experiencia laboral y el bienestar del personal. Al respecto, Ramos (2023) destaca que una compensación justa influye directamente en la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados, fortaleciendo su sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización. Sin embargo, estudios como el de Soria (2021) sugieren que la relación entre retribución y satisfacción laboral no es uniforme, ya que varía según el contexto y las características individuales de los trabajadores. Estos hallazgos subrayan la necesidad de estrategias integrales que no solo equilibren las expectativas salariales, sino que también incorporen elementos de retribución emocional, esenciales para el bienestar y desempeño del personal.

La dimensión de disponibilidad de recursos reflejó una percepción positiva entre los empleados, evidenciando un entorno laboral favorable que contribuye a un clima organizacional estable. La mayoría de los colaboradores consideró que cuentan con un espacio adecuado y un ambiente físico propicio para el desempeño de sus funciones, lo que facilita la eficiencia y la armonía en el equipo de trabajo. No obstante, algunas áreas de mejora fueron identificadas, lo que sugiere la necesidad de fortalecer aún más las condiciones laborales para garantizar un ambiente de trabajo óptimo. Al respecto, Hanco (2021) y Ramos (2023) destacan que la disponibilidad de recursos influye directamente en el clima organizacional, ya que un entorno laboral bien equipado no solo mejora el desempeño, sino que también fortalece la motivación, la colaboración y la percepción de bienestar dentro de la institución.

La dimensión de estabilidad reflejó oportunidades de mejora en el clima organizacional, ya que, si bien algunos empleados perciben seguridad en sus puestos, la contratación temporal y la incertidumbre sobre la permanencia laboral generan inquietud en la fuerza de trabajo. Un entorno estable permite a los empleados desarrollar confianza en la organización, lo que impacta positivamente en la motivación y el compromiso. Al respecto, Romero (2023) resalta que la estabilidad es un pilar esencial para el bienestar laboral, mientras que García (2023) destaca su influencia en la percepción del clima organizacional. En el ámbito hospitalario, donde los profesionales enfrentan altos niveles de exigencia, la inestabilidad puede generar estrés y afectar la moral del equipo. En esta línea, Montaña et al. (2020) señalan que la incertidumbre laboral es un factor de riesgo ocupacional con efectos negativos en la salud psicológica de los trabajadores. Estos hallazgos enfatizan la necesidad de fortalecer políticas de estabilidad que refuercen la confianza y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Los resultados de la dimensión de claridad y coherencia en la dirección reflejan una percepción favorable entre los empleados, aunque con oportunidades de mejora identificadas. Si bien la mayoría comprende las metas organizacionales y su implementación, se evidencia una deficiencia en la divulgación de los logros institucionales y una falta de claridad en la definición de las metas empresariales, lo que puede impactar la alineación estratégica y la cohesión interna. Estos hallazgos concuerdan con los estudios de Salazar et al. (2020) y Huaranga (2024), quienes destacan la relación entre una dirección clara y coherente y el fortalecimiento del clima organizacional. La evidencia sugiere que una comunicación más efectiva sobre los objetivos y avances de la organización es clave para optimizar el desempeño y la integración del equipo. Por tanto, se recomienda el desarrollo de estrategias que refuercen la transparencia y la alineación institucional, garantizando una gestión organizacional más eficiente y orientada a resultados.

En la dimensión de valores colectivos, los resultados evidencian una cultura de colaboración y apoyo mutuo entre las áreas, reflejada en la cooperación efectiva, la respuesta adecuada a las necesidades laborales y el acceso oportuno a la información. Estos factores son determinantes para la cohesión organizacional y el desempeño institucional. Los hallazgos coinciden con las investigaciones de Santana (2021) y Canevaro (2023), quienes destacan que la integración de valores compartidos en las instituciones de salud influye directamente en el sentido de pertenencia y el compromiso laboral. No obstante, se identificó como oportunidad de mejora la necesidad de fortalecer la gestión de conflictos, reduciendo la tendencia a la asignación de culpas y promoviendo una cultura organizacional centrada en la resolución colaborativa. En este sentido, es fundamental implementar estrategias que refuercen la aplicación efectiva de los valores colectivos y los traduzcan en prácticas organizacionales sostenibles, asegurando un clima laboral basado en la confianza, la estabilidad y la eficiencia.

En consecuencia, el clima organizacional es un pilar fundamental en el desempeño y sostenibilidad de las instituciones de salud, donde la dinámica laboral exige altos niveles de compromiso, coordinación y bienestar del talento humano, teniendo en cuenta que un entorno laboral favorable no solo impacta en la satisfacción y productividad de los trabajadores, sino que también influye en la calidad y seguridad de la atención brindada a los pacientes.

En este contexto, la gestión del clima organizacional debe ser una prioridad estratégica, ya que su influencia va más allá del ámbito interno, repercutiendo en la confianza de los usuarios y en la capacidad de respuesta del sistema de salud ante los desafíos actuales, por tanto, construir entornos laborales saludables y equitativos no es solo una cuestión de bienestar institucional, sino un compromiso con la calidad de la atención y la dignificación del trabajo en el sector salud.

## **Conclusiones**

El clima organizacional representa hoy un gran reto para el sistema de salud y debe ser reconocido como una prioridad en la agenda de las políticas públicas. Los hallazgos de este estudio evidencian que su influencia va más allá del bienestar del talento humano, incidiendo directamente en la calidad, seguridad y oportunidad de la atención en salud.

Si bien se identifican fortalezas como la cohesión del equipo y una comunicación funcional, también persisten desafíos estructurales importantes, como la inestabilidad laboral y la falta de una dirección estratégica clara. Estas condiciones generan incertidumbre, afectan el compromiso del personal y pueden traducirse en una disminución en la calidad del servicio.

Ante este panorama, se hace indispensable la formulación de políticas institucionales y públicas que promuevan ambientes laborales estables, transparentes y alineados con los propósitos misionales de las instituciones, puesto que la precarización del trabajo en salud no solo vulnera derechos laborales, sino que limita la capacidad del sistema para garantizar una atención centrada en el paciente, segura y humanizada.

En consecuencia, mejorar el clima organizacional no es únicamente una estrategia de gestión interna, sino un imperativo para el fortalecimiento del sistema de salud, por tanto, construir entornos laborales dignos, colaborativos y estratégicamente orientados constituye una acción esencial para dignificar el trabajo en salud y avanzar hacia un modelo sanitario más justo, eficiente y centrado en las personas.

## **Conflicto de interés**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses en la realización de este estudio. Asimismo, garantizan la transparencia en el manejo de los datos, el análisis de los resultados y la interpretación de los hallazgos, asegurando la objetividad y rigor científico en la investigación.

## **Responsabilidades éticas**

Este estudio se enmarca dentro de una investigación sin riesgo, conforme a lo establecido en la Resolución 8430 de 1993, al no implicar intervenciones sobre las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los participantes. Asimismo, se garantizó el respeto a los principios éticos fundamentales definidos en la Declaración de Helsinki (Asociación

Médica Mundial, 2013). La investigación contó con la aprobación del Comité de Bioética de la Universidad Mariana, asegurando el cumplimiento de los estándares éticos en la recolección y análisis de la información.

## **Fuentes de financiación**

Los autores declaran no tener ningún apoyo financiero para este trabajo.

## **Referencias**

- Arpi Antayhua, M. J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en fisioterapeutas de un hospital público de Lima, 2023 [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/132429>
- Baldeón Romero, R. C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermería en tiempos de COVID-19 en el servicio de emergencia del Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, Puente Piedra, 2022 [Tesis de grado, Universidad Norbert Wiener]. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/9330>
- Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodriguez, M. J., Ruiz Choque, M., & Manrique Nugent, M. A. L. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 171-184. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>
- Campos Martínez, R., Lázaro Cueva, G. A., & Isla Santos, E. D. Y. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en profesionales de enfermería del Hospital Regional de Ica, diciembre 2020 [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Ica]. <http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/handle/autonomadeica/1104>
- Canevaro Meza, K. C. (2023). Clima organizacional y la gestión de calidad en trabajadores de un establecimiento de salud I-3, 2022 [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/114570/Canevaro\\_MK\\_C-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/114570/Canevaro_MK_C-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carhuachuco Ccopa, J. A., & Echabaudez Paredes, A. M. (2019). Influencia del modelo de gestión del talento humano en la mejora del clima organizacional. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2283/Annie\\_Trabajo\\_Bachillerato\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2283/Annie_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castañeda Muñoz, M., & Gonzales Vera, A. J. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de un Homecenter de Trujillo. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/9608>
- García García, N. Y. (2023). Clima organizacional en la felicidad laboral del personal de salud en un hospital IIE en Lima, 2023 [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/121411/Garcia\\_GNY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/121411/Garcia_GNY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Hernández Campos, J. D. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Hospital Naylamp Chiclayo [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/85097>
- Huaranga Orosco, G. D. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de salud del Centro de Salud Justicia Paz y Vida, 2022 [Tesis de grado, Universidad Nacional del Centro de Perú]. [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/10361/T010\\_71089688\\_M.pdf?sequence=1](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/10361/T010_71089688_M.pdf?sequence=1)
- Lydell, M., Hildingh, C., Söderbom, A., & Ziegert, K. (2019). How to promote workplace health in order to work into old age: Experiences from employees in an industrial setting. *Scientifica*, 2019, Article ID 3942569. <https://doi.org/10.1155/2019/3942569>
- Lucana Hancco, A. D. F. (2021, octubre). Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de la contrata minera "Constructora e Inversiones U&H Star S.A.C." [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión]. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/5973>
- Montaña, S., Soto, A., & Vargas, D. (2020). Inestabilidad laboral y sus efectos en la salud física y psicológica de los trabajadores de una empresa prestadora de servicios de personal [Tesis de grado, Universidad ECCI]. <https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/786/Inestabilidad%20laboral%20y%20sus%20efectos%20en%20la%20salud%20f%C3%ADsica%20y%20psicol%C3%B3gica%20de%20los%20trabajadores>
- Navarro Rojas, M. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud de Lluyllucucha Moyobamba [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60994>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 15(28). <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2686>
- Quispe Terán, R. F., & Riojas Huamán, R. F. (2020). Clima organizacional en los trabajadores de la empresa Ricsam Ingenieros SRL Cajamarca, Perú. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3980>
- Ramos Aponte, J. A. (2023). Liderazgo transformacional y clima organizacional en hospitalización del Hospital de Lircay 2022 [Tesis de grado, Universidad Nacional de Huancavelica]. <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/533c128f-a858-436c-8a27-bc709a1af6f7/content>
- Salazar Ángel, E. M. del, Fernández-Acosta, C. A., Santes-Bastián, M. C., Fernández-Sánchez, H., & Zepeda-Hernández, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enferm. Univ.*, 17(3), 273–283. <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>



- Santana Arana, G. O. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en profesionales sanitarios del área de cuidados intensivos: Hospital Clínica San Francisco Guayaquil [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81554>
- Soria Tello, K. O. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital de Apoyo N° 03 de Chalhuanca, 2020 [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57658>
- Verdesoto Velastegui, O. S., & Yugcha Chamba, N. M. (2022). El clima organizacional en los emprendimientos comunitarios del cantón Tisaleo. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35100>

## Contribución

**David Alejandro Rosero Lasso:** Investigador principal. Participó en la revisión de literatura científica, contextualización del problema, diseño metodológico, análisis estadístico, análisis e interpretación de resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones.

**Jennifer Johana Chaucanes Figueroa:** Investigadora principal. Participó en la revisión de literatura científica, contextualización del problema, diseño metodológico, discusión, conclusiones y recomendaciones.

**Janeth Lorena Chávez Martínez:** Investigadora principal. Asesora de la investigación, supervisó el desarrollo metodológico, participó del diseño metodológico, análisis e interpretación de resultados, discusión y conclusiones, revisión crítica del documento.

Todos los autores participaron en la elaboración del manuscrito, lo leyeron y aprobaron.