

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

David Alejandro Rosero Laso¹

Jennifer Johana Chaucanes Figueroa²

Janeth Lorena Chávez Martínez³

Cómo citar este artículo / To reference this article / Para

citar este artículo: 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), e4679. <https://doi.org/10.31948/rc.v33i1.4679>



Fecha de recepción: 14 de febrero de 2025

Fecha de revisión: 8 de mayo de 2025

Fecha de aprobación: 11 de octubre de 2025

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 identificar el clima organizacional de los funcionarios del Centro Hospital Guaitarilla, Empresa Social del Estado (ESE). El estudio se enmarcó en el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo con un diseño transversal; para la recolección de información, se aplicó una encuesta a 70 empleados mediante la escala de clima organizacional (EDCO), compuesta por 40 preguntas. Los resultados señalaron una percepción generalmente 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 más satisfactorio y productivo.

Palabras clave: condiciones de trabajo; administración sanitaria; organización; gestión del personal de salud; liderazgo



¹ Profesor, Universidad Mariana. Correo electrónico: davidrosero@umariana.edu.co 

² Coordinadora en Seguridad y Salud en el Trabajo y Calidad, Alcaldía Municipal de Túquerres. 

³ Profesora investigadora, Universidad Mariana. Correo electrónico: janethl.chavez212@umariana.edu.co  



Organizational climate: key to access for health care companies

Abstract

Organizational climate is defined as the emotional and psychological environment within an organization, which is influenced by employees' perceptions of various aspects. The study aimed to identify the organizational climate of the employees of Centro Hospital Guaitarilla, a State Social Enterprise (ESE). The study was quantitative, descriptive, and cross-sectional in design. To collect information, a survey was applied to 70 employees using the Organizational Climate Scale (EDCO), consisting of 40 questions. The results indicated a generally positive perception of the organizational climate, with high scores in areas such as compensation, availability of resources, management style, interpersonal relationships, and collective values. However, aspects such as clarity of management, 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 a more satisfying and productive work environment.

Keywords: working conditions; healthcare administration; organization; healthcare personnel management; leadership

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, que é influenciado pela percepção dos funcionários sobre diversos aspectos. O estudo teve como objetivo identificar o clima organizacional dos funcionários do Centro Hospital Guaitarilla, Empresa Social do Estado (ESE). O estudo foi enquadrado na abordagem quantitativa, do tipo descritivo, com um desenho transversal; para a recolha de informações, foi aplicado um inquérito a 70 funcionários através da escala de clima organizacional (EDCO), composta por 40 perguntas. Os resultados apontaram uma percepção geralmente positiva do clima organizacional, com pontuações altas em áreas como remuneração, disponibilidade de recursos, estilo de gestão, relações interpessoais e valores coletivos. No entanto, aspectos como clareza na gestão, senso 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 mais satisfatório e produtivo.

Palavras-chave: condições de trabalho; administração sanitária; organização; gestão de pessoal de saúde; liderança



Introducción

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en una organización, en el que se influyen las percepciones, las actitudes y los 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 y Gonzales, 2022; Campos et al., 2021). El clima organizacional se presenta como una característica de la gestión empresarial y del talento humano, que se destaca 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 impactan a nivel individual y 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 disminuye la moral y el bienestar de los empleados, y también puede generar costos adicionales para la empresa, 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.

Teniendo en cuenta 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 fortalecerá el capital humano de la entidad y 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 comprender las dinámicas internas del centro hospitalario y, a su vez, ofrecer recomendaciones para el fortalecimiento del clima organizacional, con el fin de contribuir 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 relevante porque 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 promueve la satisfacción y motivación de los empleados, además, mejora la eficiencia operativa y la seguridad del paciente. Considerando que el entorno laboral en el sector salud es particularmente demandante, mantener un clima organizacional saludable es

pertinente 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 y asegura 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, Bogotá, D.C. Este instrumento fue utilizado en su versión original, para lo cual se contó con la debida autorización por parte de los autores, con el fin de garantizar la fidelidad en su aplicación y medición. Cabe destacar que este instrumento cuenta con propiedades psicométricas que muestran validez y confiabilidad, y registra un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.8539, es decir, se ubica en un nivel alto de confiabilidad (Castañeda y Gonzales, 2022).

La EDCO estuvo conformada por 40 indicadores en formato Likert y permitió evaluar 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 la satisfacción laboral, se empleó la escala Likert a partir de una puntuación de valores definida de 1 a 5. Las preguntas fueron estructuradas en preguntas positivas y negativas, como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1

Escala Likert para preguntas positivas y negativas

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

Nota. Adaptado de Acero Yusset et al. (1999).

Las preguntas positivas indagaron sobre aspectos que señalaran una percepción favorable o satisfactoria en los encuestados. Por otro lado, las preguntas negativas fueron formuladas para identificar áreas que pudieran 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, lo que evidenció 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, incluido el cálculo de frecuencias absolutas y relativas. El procesamiento y análisis de la información se realizaron en Excel, para garantizar que la sistematización fuera adecuada con los resultados.

Resultados

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

Dimensión 1. Relaciones interpersonales

El 50 % de los funcionarios indicaron que el grupo *siempre* tiene en cuenta sus opiniones, seguido del 27,1 % que refirió que *casi siempre*. En cuanto a la percepción de ser aceptado por el grupo de trabajo, el 75,7 % expresó que *siempre*, seguido del 20 % que indicó *casi siempre*.

Por otra parte, en el ítem: los miembros del grupo son distantes, el 42,9 % indicó que *nunca*, seguido del 25,7 % que mencionó que *muy pocas veces*. Respecto a sentirse incómodo en el grupo de trabajo, el 55,7 % señaló que *nunca*; el 21,4 %, *muy pocas veces*, y el 14,3 %, *algunas veces*. En cuanto a la valoración de aportes por el grupo de trabajo, el 48,6 % refirió que *siempre*, y el 34,3 %, *casi siempre* (ver Tabla 2).

Tabla 2

Dimensión de relaciones interpersonales

Relaciones interpersonales	Categoría	n= (70)	%
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

Relaciones interpersonales	Categoría	n= (70)	%
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 indicó que *siempre*, y el 30 %, *casi siempre*. Sobre el aspecto si el jefe es mal educado, el 72,9 % mencionó que *nunca*; el 17,1 %, *muy pocas veces*, y un pequeño porcentaje manifestó que *algunas veces* o *siempre*, correspondiente al 4,3 % y 5,7 %, respectivamente.

En lo relacionado con el ítem el jefe generalmente apoya las decisiones tomadas por los empleados, el 40 % indicó que *casi siempre*; el 38,6 %, *siempre*. En cuanto al ítem reciben órdenes absurdas por parte del jefe, el 74,3 % indicó que *nunca*; el 15,7 %, *muy pocas veces*. En lo que respecta a desconfianza por parte del jefe hacia el grupo de trabajo, el 57,1 % afirmó que *nunca*; el 20 %, *muy pocas veces*.

En general, estos resultados sugieren un estilo de dirección que promueve la confianza y el apoyo; sin embargo, 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

Estilo de dirección	Categoría	n= (70)	%
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

En lo relacionado a la comprensión de los beneficios que reciben de la empresa, El 61,4 % indicó que *siempre*; el 27,1 %, *casi siempre*. Acerca de la satisfacción con los beneficios de salud proporcionados, el 40 % expresó que *siempre*; el 24,3 %, *casi siempre*.

En lo relacionado con estar de acuerdo con la asignación salarial, el 34,3 % mencionó que *casi siempre*, el 30 %, *siempre*. Sobre si ven frustradas sus aspiraciones por las políticas de la empresa, el 45,7 % mencionó que *nunca*; el 22,9 %, *algunas veces*. En cuanto a si consideran que los servicios de salud recibidos en la empresa son deficientes, el 41,4 % refirió que *nunca*; el 24,3 %, *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*

Sentido de pertenencia	Categoría	n= (70)	%
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
	Nunca	32	45,7
	Siempre	6	8,6
Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	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

En lo relacionado con el interés constante por el futuro de la empresa, el 77,1 % expresó que *siempre*; el 15,7 %, *casi siempre*. En cuanto a si recomendaría la empresa como un lugar excelente para trabajar, el 65,7 % mencionó que *siempre*; el 21,4 %, *casi siempre*.

Acerca de la pregunta si se avergüenza decir que forma parte de la empresa, el 94,3 % manifestó que *nunca*. En cuanto a si trabajaría horas extras sin remuneración, el 57,1 % indicó que *nunca*; porcentaje que resalta la importancia que los empleados asignan al reconocimiento económico por su trabajo adicional. Sobre la pregunta si sería más feliz en otra empresa, el 51,4 % indicó que *nunca*; el 18,6 %, *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
Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	Algunas veces	6	8,6
	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 lo relacionado con si disponen de un espacio adecuado, el 75,7 % señaló que *siempre*; el 17,1 %, *casi siempre*. Acerca de un ambiente físico adecuado, el 68,6 % mencionó que *siempre*; el 27,1 %, *casi siempre*. 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 % indicó que *nunca*; el 21,4 %, *muy pocas veces*. En cuanto a si experimenta dificultades relacionadas con el acceso a la información, el 70 % señaló que *nunca*;



el 17,1 %, *muy pocas veces*. Acerca de si experimenta deficiencias en la iluminación, el 60 % mencionó que *nunca*; el 18,6 %, *muy pocas veces*.

En conjunto, estos resultados destacan las áreas de fortaleza en cuanto a la disponibilidad de recursos dentro del hospital y proporcionan 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 indican 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

Disponibilidad de recursos	Categoría	n= (70)	%
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

En lo relacionado con la pregunta: empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño, el 42,9 % señaló que *nunca*; el 25,7 %, *muy pocas veces*. Sobre la pregunta la empresa ofrece estabilidad laboral, el 28,6 % manifestó que *siempre* o *casi siempre*; el 22,9 %, *algunas veces*.

La contratación de personal temporal se evidenció como una práctica común en la empresa, ya que 31,4 % expresó que ocurre *algunas veces*, y el 31,4 %, *siempre*. Esto señala un área de



atención en la gestión de recursos humanos, en la que es 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 % refirió que esta *nunca* depende de preferencias personales; para el 57,1 %, depende del buen desempeño laboral. Esto indica que el buen desempeño es fundamental para mantener el 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

Acerca de la pregunta: entienden claramente las metas de la empresa, el 77,1 % afirmó que *siempre*; el 18,6 %, *casi siempre*. Con respecto a si conocen cómo la empresa está logrando sus metas, el 61,4 % mencionó que *siempre*; el 25,7 %, *casi siempre*.

Sobre el aspecto si le asignan tareas diarias que tienen escasa relación con las metas de la empresa, el 34,3 % refirió que *nunca*; el 22,9 %, *algunas veces*. En lo relacionado con si los directivos dan a conocer los logros de la empresa, el 27,1 % respondió que *nunca*; el 24,3 %, *muy pocas veces*. En cuanto a si las metas de la empresa son entendibles, el 44,3 % indicó que *nunca*; el 20 %, *muy pocas veces* (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
	Siempre	16	22,9
Las metas de la empresa son poco entendibles	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

En lo relacionado con si experimentan buen trabajo en equipo con otras áreas, el 55,7 % expresó que *siempre*; el 25,7 %, *casi siempre*. Sobre si reciben una respuesta a sus necesidades laborales por parte de otras áreas, el 50 % señaló que *siempre*; el 32,9 %, *casi siempre*.

Acerca del ítem: cuando necesito información de otras áreas, la puedo conseguir fácilmente, el 57,1 % refirió que *siempre*; el 32,9 %, *casi siempre*. En lo relacionado con la pregunta: cuando las cosas salen mal, las áreas son rápidas en culpar a otros, el 35,7 % expresó que *nunca*; el 27,1 %, *muy pocas veces*. En lo referente a si las áreas resuelven problemas y no responsabilizan a otras, el 32,9 % respondió que *casi siempre*; el 31,4 %, *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, las percepciones negativas de algunos colaboradores señalan áreas de mejora que se recomienda trabajar a nivel organizacional para garantizar un mejor clima organizacional.

Discusión

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



En relación con la dimensión de las relaciones interpersonales, los resultados reflejan una percepción favorable entre los funcionarios, que señala 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 y reafirma 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 señalan un estilo de dirección caracterizado por la generación de confianza y apoyo por parte de los jefes; esto refleja un liderazgo positivo a nivel organizacional. La mayoría de los funcionarios perciben un ambiente en el que 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.

Al respecto, [Hernández \(2022\)](#) y [Arpi Antayhua \(2024\)](#) afirman 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 positivo en el bienestar del personal y en la eficacia general de la organización.

De acuerdo con la dimensión sentido de pertenencia, los trabajadores demuestran un significativo sentido de pertenencia, esto se evidencia en la comprensión y satisfacción con los beneficios ofrecidos por la empresa y en la percepción general sobre la equidad salarial y las políticas institucionales. No obstante, otras 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.

Para [Hernández \(2022\)](#) y [Huaranga \(2024\)](#), este factor en el clima organizacional de entornos hospitalarios, en los cuales existe un fuerte sentido de pertenencia, impulsa la motivación, la productividad y la retención del talento humano; además, favorece la colaboración, la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales positivas. Los autores resaltan que el sentido de pertenencia fortalece la cultura organizacional y, a su vez, se convierte en un elemento competitivo, que influye en la reputación institucional y en la calidad del servicio prestado.

En la dimensión de retribución se observa un alto nivel de compromiso y satisfacción entre los funcionarios. La mayoría manifestó interés por el futuro de la empresa, la recomendaría como un buen lugar para trabajar y expresó sentirse orgullosa de formar parte de ella. No obstante, aún existen aspectos vinculados a la compensación y al desarrollo profesional que requieren atención, con el fin de seguir fortaleciendo la experiencia laboral y el bienestar del personal. Al respecto, [Ramos \(2023\)](#) señala que una compensación justa tiene un impacto directo en la satisfacción, la motivación y el compromiso de los empleados, ya que fortalece su sentido de pertenencia y su lealtad hacia la organización. Sin embargo, investigaciones como la de [Soria \(2021\)](#) advierten que la relación entre retribución y satisfacción laboral no es uniforme, pues depende del contexto y de las características individuales de los trabajadores. En conjunto, estos hallazgos ponen de relieve la necesidad de implementar estrategias integrales que respondan a las expectativas salariales y, a su vez, incorporen componentes de retribución emocional, fundamentales para el bienestar y el desempeño del personal.

La dimensión de disponibilidad de recursos mostró una percepción mayoritariamente positiva entre los empleados, lo que refleja un entorno laboral favorable y un clima organizacional estable. La mayoría de los colaboradores considera que dispone de un

espacio adecuado y de un ambiente físico propicio para el desempeño de sus funciones, situación que facilita la eficiencia y promueve la armonía dentro del equipo de trabajo.

No obstante, también se identificaron algunas oportunidades de mejora, lo que evidencia la importancia de seguir fortaleciendo las condiciones laborales para asegurar un entorno verdaderamente óptimo. En esta línea, [Lucana Hanco \(2021\)](#) y [Ramos \(2023\)](#) señalan que la disponibilidad de recursos influye directamente en el clima organizacional, ya que un ambiente bien equipado potencia el desempeño y refuerza la motivación, la colaboración y la percepción de bienestar en 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 en la motivación y el compromiso. Al respecto, [Baldeón 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 evidencian una percepción favorable entre los empleados, aunque con oportunidades de mejora; si bien la mayoría comprende las metas organizacionales y su implementación, existen deficiencias en la divulgación de los logros institucionales y falta de claridad en la definición de las metas empresariales, lo que puede impactar la

alineación estratégica y la cohesión interna. Esto concuerda con los estudios de [Ángel-Salazar et al., \(2020\)](#) y [Huaranga \(2024\)](#), quienes destacan la relación entre una dirección clara y coherente y el fortalecimiento del clima organizacional. Lo anterior sugiere que una comunicación más efectiva sobre los objetivos y avances de la organización es relevante para optimizar el desempeño y la integración del equipo. Por lo tanto, se recomienda el desarrollo de estrategias que refuercen la transparencia y la alineación institucional, con el fin de garantizar una gestión organizacional más eficiente y orientada a resultados.

En la dimensión de valores colectivos, los resultados señalan una cultura de colaboración y apoyo mutuo entre las áreas, ya que existe cooperación efectiva, respuesta adecuada a las necesidades laborales y acceso oportuno a la información; aspectos determinantes para la cohesión organizacional y el desempeño institucional. Lo anterior coincide 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 fortalecer la gestión de conflictos, para reducir la tendencia a la asignación de culpas y promover una cultura organizacional centrada en la resolución colaborativa. En este sentido, se debe 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,

Así las cosas, el clima organizacional se convierte en el pilar fundamental del desempeño y sostenibilidad de las instituciones de salud, donde la dinámica laboral exige altos niveles de compromiso, coordinación y bienestar del talento humano. Esto en razón de 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, repercute 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 es una cuestión de bienestar institucional, pero también 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 resultados de este estudio evidencian que su influencia va más allá del bienestar del talento humano, índice 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, es 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 vulnera los derechos laborales y 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 una necesidad 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, lo que asegura la objetividad y rigor científico en la investigación.

Responsabilidades éticas

Este estudio se enmarca dentro de una investigación sin riesgo, conforme con lo establecido en la Resolución 8430 de 1993, ya que no implica intervenciones sobre las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los participantes. Igualmente, 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, con el fin de asegurar 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

Ángel-Salazar, E. M., Fernández-Acosta, C. A., Santes-Bastián, M. C., Fernández-Sánchez, H. y Zepeda-Hernández, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería Universitaria*, 17(3), 273-283. <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>

ArpiAntayhua, M. J. (2024). *Clima organizacional y satisfacción laboral en fisioterapeutas de un hospital público de Lima, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital UCV. <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 maestría, Universidad Norbert Wiener]. Repositorio UWiener. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/9330>

Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodriguez, M. J., Ruiz Choque, M. y Manrique Nugent, M. A. (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. y Isla Santos, E. D. Y. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en profesionales de enfermería del Hospital Regional de Ica, diciembre 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Ica]. Repositorio Institucional 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 maestría, Universidad César Vallejo]. Archivo digital. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/114570/Canevaro_MKC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carhuachuco Ccopa, J. A. y Echabaudez Paredes, A. M. (2019). *Influencia del modelo de gestión del talento humano en la mejora del clima organizacional* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. Archivo digital. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2283/Annie_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?seque

Castañeda Muñoz, M. y Gonzales Vera, A. J. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de un Homecenter de Trujillo* [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio UPAO. <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 maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121411>

Hernández Campos, J. D. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Hospital Naylamp Chiclayo* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/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 maestría, Universidad Nacional del Centro de Perú]. Archivo digital. https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/10361/T010_71089688_M.pdf?sequence=1

Lucana Hanco, A. D. F. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de la contrata minera "Constructora e Inversiones U&H Star S. A. C.", Juliaca, 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio UPEU. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/5973>

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. *Scientífica*, Article ID 3942569. <https://doi.org/10.1155/2019/3942569>



Montaña, S., Soto, A. y 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* [Trabajo de especialización, Universidad ECCI]. Repositorio ECCI. <https://repositorio.ecci.edu.co/entities/publication/1cece7de-84c4-4608-9eed-465029e2cb1a>

Navarro Rojas, M. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud de Lluylucucha Moyobamba* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60994>

Pilligua Lucas, C. F. y 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://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>

Quispe Terán, R. F. y Riojas Huamán, R. F. (2020). *Clima organizacional en los trabajadores de la empresa Ricsam Ingenieros SRL Cajamarca, Perú 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio UPEU. <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 maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio Institucional UNH. <https://repositorio.unh.edu.pe/items/08147e68-1c1b-4c91-b63f-0eb39071ff25>

Santana Arana, G. O. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en profesionales sanitarios del área de cuidados intensivos - Hospital Clínica San Francisco Guayaquil, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital UCV. <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 Chalhuanka, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57658>

Verdesoto Velastegui, O. S. y 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.