

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gerencia en Salud



**Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el
Departamento de Cirugía I del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin
Escobedo, EsSalud, Arequipa 2024**

Tesis presentada por la bachiller:

Carrasco Rojas, Yanet Isabel

ORCID: 0009-0003-5246-8342

Para Optar el Grado Académico de Maestro en Gerencia en Salud

Asesor:

Mgter. Vera Valer, Juan Jesus

ORCID: 0009-0009-3572-9962

Arequipa - Perú

2026

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 02 de Septiembre del 2025

Dictamen: 010368-C-EPG-2025

Visto el borrador del expediente 010368, presentado por:

2016002072 - CARRASCO ROJAS YANET ISABEL

Titulado:

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL
DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA I DEL HOSPITAL NACIONAL CARLOS ALBERTO SEGUÍN
ESCOBEDO, ESSALUD, AREQUIPA 2024**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29550447 - MEDINA ARCE NORMA ROXANA
DICTAMINADOR**



**29522578 - CALDERON RONDON BERTHING SERAFIN
DICTAMINADOR**



**29714679 - ABARCA BENAVENTE VICTORIA
DICTAMINADOR**



Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Departamento de Cirugía I del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo, EsSalud, Arequipa 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	15%	11%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net	4%
	Fuente de Internet	
2	Submitted to Universidad Católica de Santa María	2%
	Trabajo del estudiante	
3	repositorio.unsa.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
4	repositorio.usmp.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.upsjb.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	1%
	Trabajo del estudiante	
8	repositorio.ucsm.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	

DEDICATORIA

A mi familia, sostén invaluable en cada etapa de mi vida, por ser el refugio donde siempre he hallado fuerza, consuelo y motivación.

A mis padres, cuyo amor incondicional, ternura y sabiduría han sembrado en mí los valores que hoy me definen. Gracias por su entrega constante, por acompañarme desde mis primeros pasos hasta este logro, y por enseñarme que la perseverancia y el amor son las bases de toda realización. Les profeso un amor sin medida.

A mi hermana, por su presencia firme y su apoyo silencioso, por ser una compañera leal en este recorrido y un pilar fundamental de mi historia. Esta tesis también les pertenece, porque sin su compañía, su paciencia y sus palabras de aliento, este sueño no se habría concretado.

Y con especial reverencia, a mi Padre Celestial, guía suprema en cada etapa de mi vida. Su gracia me ha sostenido en momentos de duda, su luz me ha dado rumbo, y su presencia ha sido fuente inagotable de esperanza, fe y fortaleza. Con profundo amor y gratitud eterna.

AGRADECIMIENTOS

Al culminar esta etapa tan significativa de mi formación profesional, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que me acompañaron en este camino.

A mi familia, por ser mi base y mi motor. Gracias por su amor incondicional, su paciencia y su confianza en mí. Cada palabra de aliento y cada gesto de apoyo han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

A mis amigos, por su apoyo constane, por comprender mis ausencias por escucharme en momentos de cansancio y por celebrar cada pequeño logro. Su compañía hizo este camino mas ligero y más humano.

A mis maestros y tutores, por compartir su conocimiento con generosidad, por su compromiso con la excelencia académica y por ser fuente constante de inspiración. Sus enseñanzas han dejado una huella imborrable en mi formación como profesional de la salud.

A los pacientes, por su confianza y por permitirme aprender desde lo humano y lo real. Sus historias, desafíos y esperanzas le dieron sentido a cada uno de mis aprendizajes y motivan a mejorar en el acto de gerenciar y dirigir con justicia, equidad y humanidad.

Este trabajo es el reflejo de un esfuerzo colectivo. A todos, gracias por ser parte de este logro.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como **objetivo** determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal asistencial del Departamento de Cirugía del Hospital Nacional III-1 Carlos Alberto Segúin Escobedo (HNCASE), EsSalud, Arequipa, durante el año 2024. En cuanto su **metodología**, Se empleó un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional de tipo no experimental. La muestra estuvo conformada por 49 médicos, a quienes se aplicaron dos instrumentos altamente confiables: el Cuestionario de Satisfacción Laboral ($\alpha = 0,987$) y el Cuestionario de Clima Organizacional ($\alpha = 0,960$). Los **resultados** revelaron que el 69,4 % de los participantes percibieron el clima organizacional como "por mejorar", mientras que el 20,4 % lo calificaron como "no saludable". En cuanto a la satisfacción laboral, el 46,9 % reportó un nivel moderado y el 26,8 % manifestó una satisfacción baja. Asimismo, se observó que la percepción del clima organizacional varió significativamente en función de la edad, los años de servicio y el área de trabajo. El análisis estadístico evidenció una correlación positiva significativa entre ambas variables ($p = 0,658$; $p < 0,001$), lo cual indica que una percepción más favorable del clima organizacional se asocia con mayores niveles de satisfacción laboral. En **conclusión**, existe una relación directamente proporcional entre el clima organizacional percibido y la satisfacción laboral del personal médico del área quirúrgica del HNCASE. En consecuencia, se recomienda implementar estrategias orientadas a la mejora del clima organizacional, considerando factores individuales como la edad, la experiencia laboral y la unidad de desempeño, con el propósito de optimizar el bienestar y la motivación del personal.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, departamento de cirugía.

ABSTRACT

The **objective** of this research was to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction among the healthcare personnel of the Surgery Department at the National Hospital III-1 Carlos Alberto Seguí Escobedo (HNCASE), EsSalud, in Arequipa, during the year 2024. According to the applied **methodology**, the study adopted a quantitative approach with a non-experimental, correlational design was employed. The sample consisted of 49 physicians, to whom two highly reliable instruments were administered: The Job Satisfaction Questionnaire ($\alpha = 0.987$) and the Organizational Climate Questionnaire ($\alpha = 0.960$). The **results** showed that 69.4% of the participants perceived the organizational climate as “needs improvement,” while 20.4% rated it as “unhealthy.” Regarding job satisfaction, 46.9% reported a moderate level, and 26.8% expressed low satisfaction. Additionally, the perception of the organizational climate was found to vary significantly according to age, years of service, and work area. Statistical analysis revealed a significant positive correlation between the two variables ($\rho = 0.658$; $p < 0.001$), indicating that a more favorable perception of the organizational climate is associated with higher levels of job satisfaction. In **conclusion**, there is a directly proportional relationship between the perceived organizational climate and job satisfaction among the medical staff of the surgical department at HNCASE. Consequently, it is recommended to implement strategies aimed at improving the organizational climate, taking into account individual factors such as age, work experience, and unit of assignment, in order to enhance personnel well-being and motivation.

Keywords: organizational climate, job satisfaction, surgery department.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN1

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA3

HIPÓTESIS5

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO6

1. Marco teórico y conceptual7

1.1. Clima Organizacional7

1.1.1. Concepto7

1.1.2. Perspectivas conceptuales8

1.1.3. Dimensiones del clima organizacional10

1.1.4. Diagnóstico de clima organizacional.....12

1.1.5. Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional.....13

1.2. La satisfacción laboral.....13

1.2.1. Importancia de la satisfacción laboral.....14

1.2.2. Factores integrantes de la satisfacción laboral15

1.3. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.....19

2. Análisis de antecedentes investigativos.....20

2.1. Antecedentes Locales.....20

2.2. Antecedentes nacionales21

2.3. Antecedentes internacionales.....24

CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....26

1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación27

1.1. Nivel de estudio27

1.2. Técnicas e instrumentos27

1.3. Cuadro de coherencia.....28

1.4. Materiales.....29

2. Campo de verificación29

2.1. Ubicación espacial.....29

2.2. Ubicación temporal29

2.3. Unidades de estudio	29
2.3.1. Universo.....	29
2.3.2. Muestra	30
3. Estrategia de Recolección de datos	31
3.1. Organización	31
3.1.1. Recursos.....	32
3.1.2. Validación de los instrumentos.....	32
3.1.3. Criterios para manejo de resultados	32
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	34
1. Resultados	35
2. Discusión.....	56
2.1. Clima organizacional	57
2.2. Satisfacción general	62
3. Correlación.....	64
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Validez y confiabilidad de instrumentos	35
Tabla 2 Caracterización sociodemográfica y laboral del personal médico del Departamento de Cirugía del Hospital Base Carlos Alberto Segúin Escobedo - Arequipa.	36
Tabla 3 Percepción del clima organizacional y sus dimensiones del personal médico del Departamento de Cirugía del Hospital Base Carlos Alberto Segúin Escobedo - Arequipa.	37
Tabla 4 Comparaciones de clima organizacional según sexo, área de servicio y vínculo laboral.	43
Tabla 5 Correlación según Rho de Spearman entre edad y tiempo de servicio	44
Tabla 6 Correlación según Rho de Spearman entre edad, tiempo de servicio y categorías de dimensiones de clima organizacional	45
Tabla 7 Percepción de la satisfacción laboral y sus dimensiones del personal médico del Departamento de Cirugía del Hospital Base Carlos Alberto Segúin Escobedo - Arequipa.	47
Tabla 8 Prueba de Kruskal wallis para comparación de satisfacción según sexo, área y vínculo laboral.	53
Tabla 9 Correlación según Rho de Spearman entre variables intervinientes y satisfacción laboral.	54
Tabla 10 Correlación según Rho de Spearman entre variables clima organizacional y Satisfacción Laboral.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Frecuencias de niveles de clima organizacional respecto al sexo.....	38
Figura 2 Frecuencias de niveles de clima organizacional respecto a la edad.....	39
Figura 3 Frecuencias de niveles de clima organizacional respecto al área de servicio	40
Figura 4 Frecuencias de niveles de clima organizacional respecto al tiempo de servicio.....	41
Figura 5 Frecuencias de niveles de clima organizacional respecto al tipo de vínculo laboral.....	42
Figura 6 Frecuencias de niveles de satisfacción respecto al sexo	48
Figura 7 Frecuencias de niveles de satisfacción respecto a la edad	49
Figura 8 Frecuencias de niveles de satisfacción respecto al área de servicio	50
Figura 9 Frecuencias de niveles de satisfacción respecto al tiempo de servicio.....	51
Figura 10 Frecuencias de niveles de satisfacción respecto al vínculo laboral	52



INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se entiende como el entorno psicosocial que emerge de las percepciones, emociones y experiencias compartidas por los miembros de una organización, y que influye directamente en su nivel de motivación.

Este concepto abarca dimensiones físicas, emocionales y cognitivas del espacio institucional, configurándose a partir de la forma en que los trabajadores interpretan su entorno laboral, las condiciones materiales en las que se desempeñan, las relaciones interpersonales que mantienen, así como las normas formales e informales que regulan su actividad cotidiana.

Diversos estudios han demostrado que el clima organizacional ejerce un impacto significativo en la conducta, el desempeño y la productividad de los colaboradores.¹

La satisfacción laboral, por su parte, se refiere al conjunto de actitudes relativamente estables que un individuo desarrolla respecto a su trabajo. Esta se manifiesta a través de valoraciones positivas o negativas, dependiendo del grado de cumplimiento de expectativas personales vinculadas a múltiples factores: la remuneración, el estilo de supervisión, las condiciones del entorno, las posibilidades de ascenso, y la calidad de las relaciones laborales, entre otros.

Al constituir una actitud, la satisfacción laboral se encuentra profundamente enraizada en el sistema de creencias y valores del trabajador, y condiciona de forma relevante su comportamiento y compromiso dentro de la organización.²

En el ámbito de la gestión de servicios de salud, resulta imprescindible monitorear de manera continua tanto la percepción del clima organizacional como los niveles de satisfacción laboral del personal.

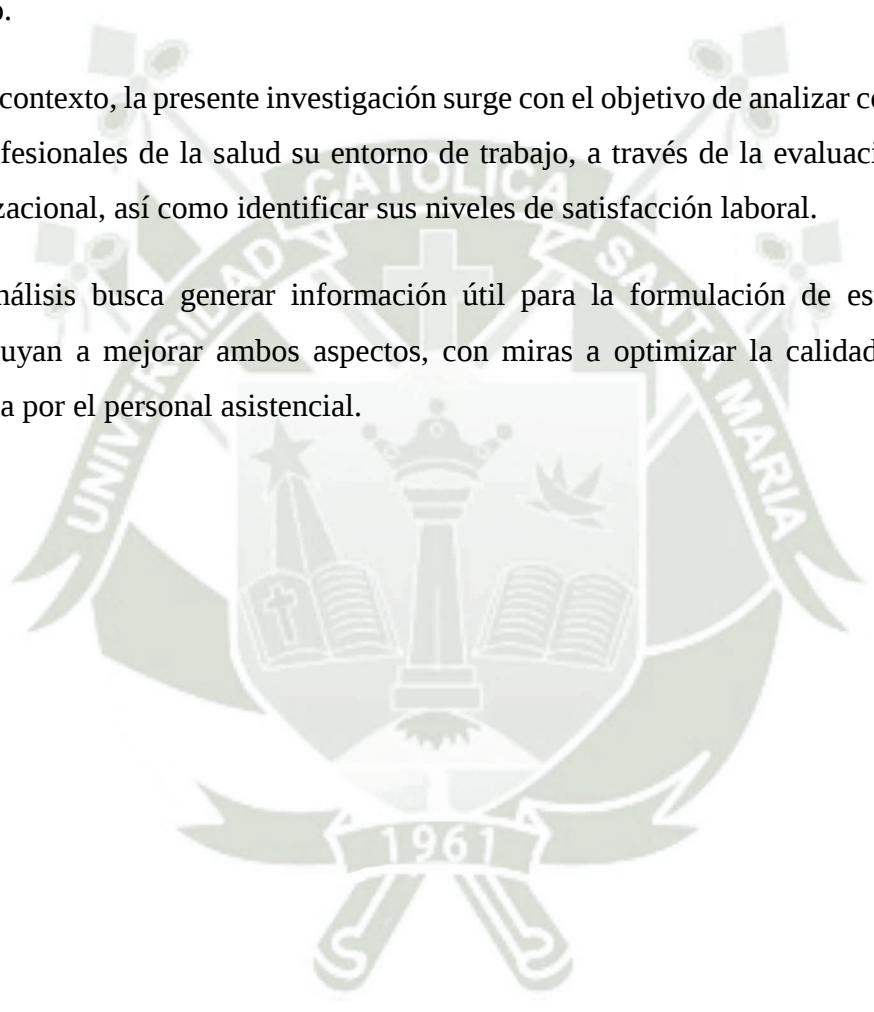
Estos elementos no solo inciden en el bienestar individual, sino que también repercuten directamente en la eficiencia y calidad del servicio que se brinda. La mejora de estos factores promueve un entorno laboral más saludable y fortalece el desempeño del recurso humano en su labor asistencial específica.

El Departamento de Cirugía del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguí Escobedo (HNCASE) representa uno de los servicios con mayor carga asistencial dentro de la red EsSalud, al constituirse como hospital de referencia en cirugía general y oncológica.

Esta alta demanda, combinada con restricciones en recursos técnicos y humanos, puede generar sobrecarga laboral, afectando negativamente la percepción del entorno organizacional e incidiendo en bajos niveles de satisfacción por parte del personal médico.

En ese contexto, la presente investigación surge con el objetivo de analizar cómo perciben los profesionales de la salud su entorno de trabajo, a través de la evaluación del clima organizacional, así como identificar sus niveles de satisfacción laboral.

Este análisis busca generar información útil para la formulación de estrategias que contribuyan a mejorar ambos aspectos, con miras a optimizar la calidad de atención ofrecida por el personal asistencial.



JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación resulta imperativa para fundamentar investigaciones científicas que contribuyan a la comprensión y mejora del entorno organizacional del personal médico. El presente estudio surge como respuesta a esa necesidad, dado que no se han identificado investigaciones previas que aborden de manera específica la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Departamento de Cirugía del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo (HNCASE). Esta ausencia de estudios similares evidencia una brecha en el conocimiento que justifica la pertinencia y originalidad de la presente propuesta, especialmente en un área especializada y altamente exigente, donde el bienestar del personal asistencial resulta determinante para el desempeño institucional.

Desde una **relevancia contemporánea**, el estudio aborda una problemática de interés permanente para las organizaciones de salud: la valoración del clima organizacional y la satisfacción laboral como factores determinantes para alcanzar niveles óptimos de rendimiento. En un entorno hospitalario con alta carga asistencial, como es el caso del HNCASE, estos aspectos adquieren una dimensión prioritaria para el fortalecimiento de la gestión del talento humano, lo cual reafirma la contemporaneidad y pertinencia del tema dentro de las prioridades institucionales.

En términos de **relevancia científica**, la investigación contribuirá de forma significativa a la generación de conocimiento empírico sobre la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en contextos hospitalarios especializados. Al identificar dimensiones críticas y establecer vínculos entre variables, se aportará evidencia valiosa que puede ser replicada, contrastada o ampliada en futuras investigaciones, fortaleciendo el desarrollo de modelos explicativos aplicables a otros escenarios similares de la red asistencial. Este aporte permitirá enriquecer el marco teórico y metodológico sobre el comportamiento organizacional en el sector salud.

La **relevancia práctica** del estudio radica en su capacidad para identificar factores personales como la edad, la antigüedad y el área de trabajo que influyen en la percepción del clima institucional y en los niveles de satisfacción del personal médico. Esta información servirá como base para que el equipo directivo del HNCASE diseñe e implemente estrategias específicas de intervención, orientadas a mejorar las condiciones

laborales desde un enfoque diferenciado, generando impactos positivos en el bienestar del recurso humano y en la eficiencia operativa del servicio quirúrgico.

Desde la **relevancia social**, la investigación tiene un alto valor estratégico, ya que los resultados permitirán proponer acciones concretas orientadas a optimizar el entorno de trabajo en una unidad crítica y de alta demanda asistencial. Al mejorar las condiciones laborales del personal médico, se favorecerá la calidad de la atención brindada a los usuarios, beneficiando no solo a los profesionales de la institución, sino también a la comunidad que depende directamente de los servicios ofrecidos por el hospital. Asimismo, el estudio se desarrolla en coherencia con los principios éticos y metodológicos promovidos por la universidad, alineándose a sus políticas de investigación. Se asegura el cumplimiento de los estándares de rigurosidad científica, así como el respeto por los derechos y el bienestar de los participantes, garantizando la integridad del proceso investigativo y su valor como insumo confiable para la toma de decisiones.

En la **relevancia académica**, la investigación representa una contribución significativa al desarrollo del conocimiento en el área de gestión organizacional en salud. El análisis de las relaciones entre factores demográficos del personal médico y las dimensiones que conforman las variables estudiadas ofrecerá una base conceptual sólida para futuras investigaciones en áreas afines o complementarias, incentivando la continuidad de la producción científica en contextos hospitalarios especializados.

HIPÓTESIS

Dado que, el clima organizacional en un servicio de salud, especialmente en los servicios quirúrgicos, influye en el desempeño laboral de su personal.

Es probable que, exista una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal asistencial del Departamento de Cirugía I del HNCASE.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Evaluar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Departamento de Cirugía I del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo, EsSalud, Arequipa 2024

Objetivos Específicos

- Describir el clima organizacional del personal asistencial del Departamento de Cirugía I del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo (HNCASE), EsSalud, Arequipa 2024.
- Conocer el nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Departamento de Cirugía I del HNCASE, EsSalud, Arequipa 2024.



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Marco teórico y conceptual

1.1. Clima Organizacional

1.1.1. Concepto

El clima laboral constituye el conjunto de condiciones físicas y relacionales en las que los individuos desempeñan sus funciones cotidianas. Dicho entorno ha influido de manera directa en la percepción que los trabajadores tienen de su experiencia laboral y continúa incidiendo sobre su nivel de satisfacción y eficiencia. Este constructo se encuentra estrechamente vinculado con la manera en que se ejerce el liderazgo, la calidad de las relaciones interpersonales, el uso efectivo de recursos tecnológicos, la disposición de herramientas organizacionales y, en general, con la dinámica que caracteriza a las labores desempeñadas³.

En la condición humana coexisten dos dimensiones de necesidades: los materiales y las espirituales. Las primeras aluden a los requerimientos básicos indispensables para la supervivencia y estabilidad física, como el alimento, la vestimenta, la vivienda o el acceso a servicios educativos y de salud. No obstante, las necesidades espirituales, que se refieren a la autodeterminación, el propósito vital, la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia en las relaciones humanas, han sido frecuentemente subestimadas. En el contexto actual, donde prevalece una lógica de priorización del bienestar económico, estas últimas han sido relegadas, a pesar de que su satisfacción resulta igualmente esencial para alcanzar un estado de equilibrio personal e integral.

El clima organizacional debe comprenderse como un fenómeno contextual de carácter psicosocial, que trasciende las vivencias individuales y se construye a partir de las múltiples interacciones entre los sujetos y la estructura institucional. Se configura como un espacio de mediación simbólica y funcional entre los procesos estructurales de la organización y los patrones de comportamiento de los equipos humanos que en ella convergen⁴.

Diversas aproximaciones teóricas han intentado definir este concepto centrándose únicamente en componentes estructurales tangibles, como los sistemas normativos, los procedimientos formales o la configuración jerárquica de la institución, enmarcando así el denominado enfoque estructural. Sin embargo, otros planteamientos han incorporado dimensiones subjetivas fundamentales, como la percepción del trato interpersonal, la calidad de la comunicación o el nivel de respaldo ofrecido por los mecanismos de gestión del talento humano. Estos componentes intangibles han demostrado tener un peso considerable, ya que reflejan la manera en que los trabajadores interpretan su entorno laboral, procesan emocionalmente su experiencia diaria y construyen vínculos afectivos con la organización⁵.

1.1.2. Perspectivas conceptuales

El clima organizacional ha sido abordado desde múltiples corrientes teóricas, cada una de las cuales resalta distintos elementos que intervienen en su formación y expresión dentro de las organizaciones. Entre los enfoques más representativos se encuentran el estructural, el perceptual, el interactivo y el cultural, los cuales han ofrecido una comprensión más amplia e integrada del modo en que se configura y opera el entorno laboral⁶.

- **Perspectiva estructural**

Desde esta aproximación, el clima organizacional se concibe como una propiedad inherente a la estructura interna de la entidad, constituida por variables objetivas que existen independientemente de cómo sean percibidas por los miembros. El clima se manifiesta a través de tres dimensiones centrales: (a) constituye una vivencia compartida por quienes conforman la organización, (b) ejerce una influencia directa sobre su conducta, y (c) puede caracterizarse a través de atributos medibles que representan a la organización en su conjunto⁷.

Complementando esta visión, el clima organizacional abarca el conjunto de procesos que definen el funcionamiento de un sistema

social específico⁸. A partir de ello, se ha reconocido que cada institución presenta un clima singular, determinado por sus características estructurales y por las dinámicas internas que les otorgan identidad propia frente a otras entidades.

- Perspectiva perceptual

Desde el punto de vista perceptual, el clima organizacional no se interpreta como un atributo objetivo de la institución, sino como una construcción subjetiva derivada de la manera en que los colaboradores interpretan el ambiente en el que trabajan. Según diversos estudios, esta percepción se encuentra moldeada por factores como las políticas organizacionales, el estilo de liderazgo, la calidad del vínculo jerárquico y el grado de formalidad presente en las interacciones laborales⁷.

Dado su carácter subjetivo y dependiente de la experiencia individual, el clima organizacional se transforma con el tiempo, ya que responde a cambios en la cultura corporativa, en las condiciones de trabajo y en la implementación de nuevas estrategias de gestión. Esta perspectiva ha permitido entender que el clima no es estático, sino que constituye una dimensión evolutiva y sensible a los cambios internos de la organización.

- Perspectiva interactiva

La perspectiva interactiva explica el clima organizacional como el producto de la interrelación permanente entre las personas y los elementos propios de la organización. Se considera, en este enfoque, que el clima surge de un proceso continuo de intercambio entre las características del individuo y su contexto laboral, generando una dinámica compleja en la que confluyen variables personales y estructurales.

Tagiuri⁹ ha identificado cuatro niveles fundamentales a partir de los cuales se configura esta interacción: (a) el entorno físico, compuesto por los recursos materiales y las condiciones ambientales; (b) el entorno

social, referido a las relaciones interpersonales y de grupo; (c) el sistema organizacional, vinculado con la estructura, normas y funcionamiento formal; y (d) la cultura institucional, entendida como el conjunto de valores, símbolos y significados compartidos por los miembros de la organización.

- Perspectiva cultural

En el enfoque cultural, el clima organizacional es interpretado como una expresión de la cultura institucional, cimentada en creencias, normas y valores comunes que orientan el comportamiento de sus integrantes. Santana⁶ y otros autores han sostenido que este clima se forma a partir de la percepción colectiva que los trabajadores tienen sobre el funcionamiento de la organización y sobre el rol que cada uno cumple en ella.

Así entendido, el clima organizacional no solo refleja la calidad de las relaciones laborales, sino que también actúa como un mecanismo que fortalece la identidad institucional y el sentido de pertenencia entre los empleados. Una cultura bien definida, con valores coherentes y prácticas consistentes, ha favorecido la construcción de climas positivos que, en el presente, siguen impulsando la motivación, el compromiso organizacional y el rendimiento colectivo.

1.1.3. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional comprenden aquellos elementos que inciden en la conducta de los miembros de una organización y que, por su naturaleza, pueden ser identificados y evaluados de forma sistemática.

En la configuración intervienen múltiples factores, entre ellos el entorno social donde opera la institución, las condiciones físicas del espacio laboral, la estructura formal que delimita roles y funciones, así como el sistema de valores y normas que rige la vida organizacional. Asimismo, también influyen las estructuras informales y los grupos

sociales formales e informales que coexisten, junto con sus respectivos códigos culturales. A ello se suman las percepciones recíprocas entre los distintos colectivos dentro de la organización, tanto al interior de cada grupo como entre diferentes áreas. Igualmente, relevantes resultan las metas organizacionales tanto las declaradas oficialmente como las asumidas por los trabajadores, los estilos de autoridad y los modelos de liderazgo ejercidos en los distintos niveles jerárquicos.¹⁰

Litwin⁷, por su parte, ha propuesto que la percepción del clima organizacional puede medirse a partir de tres dimensiones fundamentales:

- Cultura organizacional

Esta dimensión alude al conjunto de expectativas, patrones de comportamiento y normas compartidas que definen la manera en que se desarrollan las actividades dentro del entorno laboral. Representa la visión colectiva sobre "cómo se deben hacer las cosas" en la organización. Aunque estas normas culturales suelen ser implícitas y difíciles de identificar a simple vista, ejercen una influencia significativa sobre la conducta y toma de decisiones de todos los actores institucionales. De hecho, cuando se busca mejorar el desempeño organizacional o aumentar la rentabilidad, dichas normas constituyen uno de los aspectos clave a revisar y transformar.

- Diseño organizacional

Esta dimensión hace referencia a la manera en que está estructurada la organización y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades. Muchas entidades han adoptado estructuras jerárquicas, donde cada nivel gerencial responde a un superior inmediato. Dentro de este modelo, existe una amplia variabilidad en cuanto al número de niveles jerárquicos y la forma en que se agrupan las funciones. Las estructuras más comunes incluyen las divisionales y las funcionales. En el modelo divisional también denominado organización "multidivisional" o "forma M" todas las actividades vinculadas a un producto, una línea de

productos o un grupo específico de clientes, se integran dentro de una misma división. Por otro lado, algunas organizaciones han adoptado estructuras matriciales, donde los mandos intermedios rinden cuentas simultáneamente a más de un superior, promoviendo una distribución más flexible de las funciones y una coordinación interdepartamental más fluida.

- **Potencial humano**

El potencial humano constituye el sistema social interno de la organización, conformado por individuos y grupos que interactúan de manera constante. Las personas, en tanto seres racionales, emocionales y con iniciativa propia, son el eje vital de cualquier organización. Esta existe, en esencia, para alcanzar objetivos mediante la participación activa de su capital humano, considerado su recurso más valioso. Para medir esta dimensión, se han utilizado criterios como el liderazgo ejercido, el nivel de innovación permitido, el grado de confort o bienestar percibido por los empleados, y los sistemas de recompensa implementados. Estas variables permiten valorar no solo la calidad del entorno laboral, sino también el grado de motivación, compromiso y desarrollo del talento dentro de la institución.

1.1.4. Diagnóstico de clima organizacional

En el contexto actual, caracterizado por una creciente exigencia de competitividad, las organizaciones se han visto en la necesidad de adoptar estrategias orientadas a ofrecer productos y servicios de calidad superior. Para lograrlo, han debido priorizar la mejora continua de sus procesos internos, reconociendo que el grado de eficiencia alcanzado en su estructura organizativa repercute directamente en su posicionamiento en el mercado y en su capacidad de satisfacer las expectativas del cliente.

Dentro de este marco, se ha comprendido que la optimización del clima organizacional no puede abordarse sin una evaluación previa que permita conocer con claridad el estado actual de dicho ambiente. Por

tanto, el diagnóstico del clima organizacional se constituye como el primer paso fundamental para identificar fortalezas, debilidades y factores críticos que inciden en la dinámica interna de trabajo¹¹.

1.1.5. Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional

Silvia et al. sostiene que el clima organizacional encarna los valores, actitudes y creencias que predominan entre los miembros de una institución, y que estos elementos, por su propia esencia, terminan formando parte sustancial del ambiente laboral. En este sentido, resulta fundamental que los directivos sean capaces de interpretar adecuadamente dicho clima, pues de ello depende su capacidad para tomar decisiones estratégicas orientadas a mejorar el funcionamiento organizacional.¹²

El análisis del clima permite a la administración alcanzar tres objetivos esenciales. En primer lugar, facilita la detección de factores que generan insatisfacción, conflictos o niveles elevados de estrés entre el personal, elementos que han favorecido el desarrollo de percepciones negativas hacia la organización. En segundo lugar, posibilita promover y consolidar transformaciones internas, al brindar información precisa sobre las áreas que requieren intervención. Finalmente, ha servido para monitorear la evolución institucional y prever de manera oportuna potenciales desafíos o desajustes que puedan surgir en el futuro.

1.2. La satisfacción laboral

La satisfacción laboral se concibe como la actitud global que manifiesta una persona frente a su entorno de trabajo. Este no solo representa un conjunto de tareas o funciones asignadas, sino también un espacio de interacción constante con superiores y compañeros, en el que deben observarse normas de conducta, políticas institucionales y estándares de rendimiento definidos por la organización.¹³

Rodríguez et al. la ha caracterizado como el resultado de una serie de actitudes que el individuo desarrolla hacia su actividad laboral, los factores relacionados

con ella, e incluso, con su percepción general de la vida. Por su parte, Marriner la ha entendido como el hecho de sentirse conforme con el desempeño de las propias funciones.¹⁴

Desde una perspectiva complementaria, Chiavenato vincula la satisfacción laboral con la calidad de vida en el trabajo, al definirla como el nivel en que los empleados logran satisfacer sus necesidades personales a través de sus vivencias dentro de la empresa¹⁵. Gordon, en esta misma línea, ha afirmado que cuando el puesto de trabajo permite al colaborador alcanzar sus metas y valores personales, se experimenta satisfacción; en cambio, si se convierte en un obstáculo para ello, surge la insatisfacción.

Asimismo, Schultz et al. ha resaltado la estrecha conexión entre los conceptos de motivación, interés y satisfacción laboral, al considerar que tanto el interés como la satisfacción emergen de la realización de las motivaciones, y que estas, a su vez, generan nuevas fuentes de satisfacción y dinamismo.¹⁶

Considerando todo lo anterior, se reconoce a la satisfacción laboral como una vivencia subjetiva de bienestar y disposición positiva hacia el trabajo. También puede interpretarse como un conjunto de condiciones que permiten al empleado identificarse con la institución, comprometerse con la calidad de sus funciones y comunicar con agrado sus logros laborales. Esta experiencia ha demostrado tener un efecto directo en la productividad y en la excelencia del servicio o producto ofrecido.¹³

1.2.1. Importancia de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral representa un componente esencial en el funcionamiento eficiente de cualquier organización, y existen al menos tres motivos fundamentales que justifican la necesidad de atenderla con especial interés:¹³

- Diversas investigaciones han evidenciado que los trabajadores que experimentan insatisfacción en sus puestos tienden a ausentarse con mayor frecuencia y presentan una mayor predisposición a renunciar, lo cual afecta negativamente la estabilidad del equipo humano.

- También se ha comprobado que los empleados satisfechos muestran mejores indicadores de salud física y mental, y que esta condición favorable incide incluso en su esperanza de vida, generando beneficios tanto personales como institucionales.
- La experiencia laboral influye directamente en la esfera personal del trabajador; es decir, el bienestar que se experimenta en el trabajo se extiende hacia la vida privada, afectando la calidad de las relaciones y el equilibrio emocional fuera del ámbito laboral.

Una plantilla laboral que se siente satisfecha tiende a mantener niveles más altos de productividad, ya que se reducen las interrupciones generadas por el ausentismo o por la pérdida de talento clave a través de renunciaciones. Además, se ha observado que una mayor satisfacción está vinculada con menores gastos asociados a seguros de vida y atenciones médicas. Este estado de satisfacción, lejos de limitarse al horario laboral, trasciende al tiempo libre del trabajador, influyendo positivamente en su comportamiento y actitud general.

1.2.2. Factores integrantes de la satisfacción laboral

- Ambiente de trabajo

El entorno físico y material en el que se desarrollan las actividades laborales influye notablemente en el bienestar del trabajador. Este factor abarca desde la ubicación del centro de labores, la infraestructura, las condiciones edilicias y los recursos materiales, hasta los elementos que configuran el entorno creado por el ser humano para facilitar un desempeño óptimo. El personal valora tanto el entorno físico como su propio confort; por ello, el ambiente debe cumplir con condiciones adecuadas de temperatura, iluminación, ventilación, control de ruidos y humedad. Las instalaciones deben estar diseñadas de manera que promuevan el confort y la funcionalidad, permitiendo así un desempeño armonioso y eficiente.¹⁷

No obstante, el ambiente laboral no se limita al aspecto físico. Desde una perspectiva integral, también incluye componentes de la psicología

organizacional, la cultura institucional y las normativas laborales que repercuten directamente en la satisfacción y productividad. Aunque el entorno no ejecuta directamente el proceso productivo, tiene una influencia directa sobre quienes sí lo hacen, es decir, los trabajadores.¹⁸

- Remuneraciones e incentivos

Las compensaciones económicas y simbólicas que recibe el trabajador en función de su desempeño constituyen una dimensión clave de la satisfacción laboral. Estas pueden presentarse en forma de sueldos, gratificaciones, reconocimientos, beneficios sociales, posibilidades de ascenso o estímulos verbales. El valor asignado a cada uno de estos incentivos es subjetivo y varía de acuerdo con las necesidades y expectativas individuales.

Smith sostiene que estos beneficios actúan como condiciones reguladas que permiten satisfacer necesidades específicas, y que son utilizadas estratégicamente por las organizaciones para elevar la moral, promover la integración y mejorar la productividad. El equilibrio organizacional se alcanza cuando las recompensas ofrecidas son iguales o superiores a las contribuciones exigidas, garantizando así la continuidad y eficiencia de la organización.¹⁹

- Oportunidad de progreso

Reconocer al personal como el principal capital humano de una organización implica ofrecer espacios para su desarrollo profesional y personal. Esta noción, conocida como “oportunidad de progreso”, se traduce en acciones formativas y motivacionales que habilitan al trabajador para asumir mayores responsabilidades.

El fortalecimiento de capacidades beneficia tanto al individuo como a la institución, ya que, al elevar la competencia del personal, se incrementa la eficiencia operativa. Invertir en el crecimiento del talento interno suele ser más rentable que contratar y capacitar personal nuevo.

Los líderes organizacionales disponen de diversas estrategias para fomentar el desarrollo del personal:²⁰

- Delegar responsabilidades con supervisión adecuada.
- Involucrar al personal en decisiones relacionadas con sus funciones, reconociendo su aporte.
- Incentivar la participación activa y la innovación.
- Proporcionar retroalimentación constructiva y frecuente.
- Establecer planes de ascenso como parte de los beneficios institucionales.
- Compartir experiencias y aprendizajes en reuniones internas.
- Facilitar la asistencia a eventos académicos, congresos o seminarios.
- Impulsar intercambios internos que promuevan el aprendizaje colaborativo.
- Ofrecer material de lectura y herramientas educativas.
- Implementar rotaciones laborales para diversificar habilidades y conocimiento.
- Interrelación con los compañeros

La organización funciona como un sistema social en el que las interacciones entre los trabajadores influyen significativamente en el bienestar colectivo. El empleo, además de satisfacer necesidades económicas, responde también a la necesidad de pertenencia y relación social. Contar con colegas colaborativos, empáticos y solidarios ha contribuido a incrementar los niveles de satisfacción laboral.²¹

Gastañadú²² ha destacado que las relaciones sociales saludables mejoran la calidad de vida y el equilibrio emocional de las personas. En el ámbito de la salud, especialmente, se ha considerado crucial mantener vínculos positivos con colegas de distintas jerarquías para sobrellevar el estrés y fomentar un clima positivo.

Cuando estas relaciones se deterioran, se ha observado una disminución en la eficiencia, así como un incremento en conflictos interpersonales,

falta de compañerismo, escasa comunicación, aislamiento por intereses individuales, ambientes hostiles, y finalmente una mayor rotación del personal.

- Interrelación con el jefe

La relación directa entre el trabajador y su superior inmediato constituye un componente determinante de la satisfacción laboral. Richardson ha identificado esta relación como el segundo factor más influyente en el contexto laboral, pues el empleado tiende a compararse e incluso identificarse con su jefe.

El rol del supervisor es fundamental en el proceso de motivación. A través de su conducta, tanto en la instrucción como en la aplicación de medidas disciplinarias, puede impactar significativamente en el rendimiento de sus subordinados. El líder tiene la responsabilidad de establecer objetivos claros, reconocer logros y manejar con equidad los incentivos. Se ha comprobado que los trabajadores experimentan mayor satisfacción cuando son dirigidos por líderes accesibles, empáticos y justos, en comparación con aquellos que se enfrentan a jefes autoritarios, indiferentes u hostiles.²³

- Desempeño de funciones

El desempeño funcional refleja la eficacia con la que el trabajador cumple sus responsabilidades dentro de la organización. Dado que las instituciones no operan por sí solas, dependen directamente de la acción, decisión y planificación de sus integrantes.

A medida que se incrementan las exigencias del entorno laboral, es necesario que cada trabajador desarrolle capacidades adaptativas para responder a los desafíos del puesto. Para lograr un rendimiento eficiente y satisfactorio, resulta clave que los empleados asuman activamente su papel en el cumplimiento de metas tanto personales como organizacionales.

Este enfoque promueve la autorrealización, impulsa el crecimiento profesional y fortalece el compromiso con los objetivos comunes. La motivación para planificar, evaluar y perfeccionar la propia labor se ha convertido en un componente esencial del éxito organizacional.²⁴

1.3. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

La vinculación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se reconoce con claridad en el ámbito de las ciencias del trabajo; sin embargo, la multiplicidad de definiciones teóricas que existen para ambas variables ha dificultado el desarrollo de un análisis profundo y sistemático. Como consecuencia, son escasos los estudios que han logrado precisar de manera detallada cómo se manifiesta esta relación en contextos organizacionales concretos.²⁵

Si bien no se ha demostrado una relación causal directa entre ambos constructos, los estudios de tipo correlacional han evidenciado una asociación positiva y estadísticamente significativa entre ellos, con predominancia de tamaños de efecto moderados. Esta evidencia sugiere que, a pesar de que una variable no necesariamente determina la otra, su evolución suele estar interrelacionada de forma consistente.

En la actualidad, se ha alcanzado cierto consenso entre los investigadores respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son conceptos distintos pero relacionados. El primero se interpreta como un constructo descriptivo, ya que refleja la manera en que los miembros de una organización perciben su entorno laboral, siendo la organización misma la unidad de análisis. En contraste, la satisfacción laboral se concibe como una valoración subjetiva e individual del trabajo que realiza cada empleado, con una dimensión afectiva predominante, por lo que su unidad de análisis es el sujeto.²⁶

Asimismo, se ha identificado que ciertas dimensiones específicas del clima organizacional y de la satisfacción laboral guardan una correspondencia más estrecha entre sí. En lo que respecta al clima organizacional, los aspectos que mantienen mayor vinculación con la satisfacción laboral incluyen el respaldo brindado por la supervisión, la presencia de incentivos o recompensas, la

autonomía funcional, la calidad de las relaciones interpersonales y las competencias percibidas del trabajador. A su vez, dentro de la satisfacción laboral, las dimensiones más frecuentemente relacionadas con el clima organizacional son la percepción del salario, la calidad del liderazgo, el compañerismo y las oportunidades de crecimiento o promoción dentro de la institución.²⁷

2. Análisis de antecedentes investigativos

2.1. Antecedentes Locales

Un estudio tuvo el objetivo de determinar cómo se relacionan el clima organizacional y la satisfacción laboral entre funcionarios de la División Médico Legal III del Instituto de Medicina Legal Arequipa, Perú, 2017. Desde una perspectiva científica, el estudio ha aportado evidencia empírica al aplicar escalas del MINSA sobre clima y satisfacción a una muestra heterogénea de 45 trabajadores (incluyendo médicos, psicólogos, biólogos, químicos-farmacéuticos, administrativos y técnicos de enfermería), permitiendo describir con precisión demográfica y laboral la muestra (55.56 % mujeres, edad promedio de 42.70 años para hombres y 40.28 para mujeres, tiempo de servicio promedio 8.89 años). En cuanto a resultados, ha revelado que el 73.33 % del personal percibe el clima como “regular”, el 8.89 % como “malo” y el 17.78 % como “bueno”; mientras que el 51.11 % se manifiesta satisfecho y un 48.89 % reporta baja satisfacción. A pesar de que no ha hallado asociación significativa entre el clima y variables personales o laborales ($p > 0.05$), ha encontrado una correlación positiva moderada entre ambas variables; el análisis de regresión ha indicado que cerca del 26.85 % de la variación en la satisfacción laboral podría explicarse por la percepción del clima organizacional, aunque sin alcanzar significación estadística. Finalmente, concluye que existe una relación directa y positiva entre clima organizacional y satisfacción laboral en este contexto específico del Instituto de Medicina Legal.²⁸

Del mismo modo, un artículo científico ha tenido como objetivo examinar la conexión entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal asistencial y administrativo de dicho hospital. En términos de relevancia

científica, ha aplicado un enfoque cuantitativo con diseño correlacional, utilizando escalas validadas del MINSA para evaluar clima y satisfacción, y ha incorporado información sociodemográfica de 76 trabajadores de entre 25 y 65 años para establecer un perfil detallado del personal. Los resultados han evidenciado una correlación estadísticamente significativa, con un valor de Rho Spearman = 0.031 ($p < 0.05$), aunque el valor de p ajustado (0.248) ha indicado que dicha asociación es de baja intensidad. Por último, ha concluido que, si bien existe una relación positiva entre percepción de clima y grado de satisfacción laboral, esta es débil en el contexto del Hospital Militar Divisionario III, Arequipa, lo que sugiere la necesidad de intervenciones específicas que fortalezcan esta interacción en el personal involucrado.²⁹

En otro estudio, se buscó determinar la relación existente entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en el personal de salud que labora en una Micro Red de Salud en Arequipa. Desde una perspectiva científica, la investigación ha abordado dos constructos fundamentales en la gestión del talento humano en instituciones sanitarias, destacando su influencia recíproca sobre el desempeño institucional. Para ello, se ha aplicado una encuesta estructurada a una muestra de 55 trabajadores profesionales y técnicos. En cuanto a los resultados, las dimensiones vinculadas a la satisfacción laboral han reflejado niveles bajos en aspectos críticos como oportunidades de desarrollo profesional (70.21%), interacción con superiores (41.49%), remuneraciones e incentivos (29.79%) y condiciones del ambiente laboral (23.40%). A nivel general, un 65.96% del personal ha manifestado estar satisfecho, mientras que el 34.04% ha reportado insatisfacción. Por otro lado, el 62.5% de los encuestados ha evidenciado un alto nivel de compromiso organizacional. En conclusión, se ha identificado una correlación significativa y positiva, de alta a muy alta intensidad, entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, lo que sugiere que el fortalecimiento del primero puede impactar favorablemente en el segundo dentro de contextos institucionales similares.³⁰

2.2. Antecedentes nacionales

Un estudio nacional planteó como objetivo principal analizar el impacto del clima organizacional sobre el nivel de satisfacción laboral del personal de salud

en Trujillo, durante el periodo de mayo a julio del mismo año (2024). Esta investigación cobra relevancia científica al alinearse con el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 8 de la Agenda 2030, el cual promueve condiciones de trabajo decente, la protección de derechos laborales y ambientes laborales seguros, factores fundamentales para el desarrollo institucional y humano en el sector salud. La muestra ha estado conformada por 184 profesionales y técnicos asistenciales, seleccionados bajo criterios específicos de inclusión, aplicándose un diseño cuantitativo, transversal y explicativo. Los resultados muestran que el 65.8 % de los trabajadores perciben un clima organizacional desfavorable, el 19.6 % lo califican como regular y solo el 14.7 % lo consideran favorable. En relación con la satisfacción laboral, el 38 % de los encuestados ha manifestado estar satisfecho, el 37.5 % insatisfecho y el 24.5 % reporta un nivel intermedio de satisfacción. El análisis estadístico ha revelado una correlación positiva alta entre ambas variables (Rho de Spearman = 0.885), respaldada por un valor de pseudo R^2 de Nagelkerke de 0.875, lo cual indica que el modelo explicativo logra interpretar el 87.5 % de la variabilidad en la satisfacción laboral, atribuida al clima organizacional. En conclusión, se ha confirmado que el clima organizacional constituye un predictor estadísticamente significativo de la satisfacción laboral en contextos hospitalarios, lo que respalda la necesidad de promover estrategias organizacionales centradas en el bienestar del personal como mecanismo de mejora institucional.³¹

Del mismo modo, una investigación buscó determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal asistencial del Hospital II-E Banda de Shilcayo. El estudio posee relevancia científica al abordar dos variables clave en la gestión de recursos humanos en salud, permitiendo identificar cómo los factores organizacionales afectan el bienestar y desempeño del personal sanitario en entornos hospitalarios de nivel intermedio. Se ha empleado un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo-correlacional y no experimental, trabajando con una muestra de 119 trabajadores del área asistencial, a quienes se aplicaron instrumentos específicos para medir ambas variables. Los resultados han mostrado que el 37 % de los participantes perciben negativamente el clima organizacional, mientras que más del 40 % reporta una percepción desfavorable respecto a su desarrollo profesional. Las

dimensiones de involucramiento, supervisión y clima general han sido valoradas en niveles intermedios. En cuanto a la satisfacción laboral, el 49.6 % ha manifestado niveles moderados, y el 30 % ha reportado insatisfacción. La investigación ha concluido que existe una correlación positiva de magnitud moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ($r = 0.47$), lo cual sugiere que una mejora en el entorno organizacional podría traducirse en un incremento proporcional en los niveles de satisfacción del personal asistencial. Este hallazgo sustenta la necesidad de fortalecer las prácticas de liderazgo, supervisión y apoyo institucional como estrategias clave en la gestión hospitalaria.³²

Finalmente, un estudio marcó como propósito analizar la relación entre la percepción del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en profesionales de la salud que laboran en un hospital público de la ciudad de Lima. La investigación se fundamenta científicamente en la necesidad de fortalecer el desempeño del personal sanitario a través de entornos organizacionales óptimos, dado que la calidad de los servicios de salud se ve directamente influenciada por las condiciones laborales percibidas por los profesionales. Se ha enmarcado en un estudio de tipo básico, con enfoque cuantitativo, diseño descriptivo-correlacional y de corte transversal, utilizando como muestra a 80 trabajadores del sector salud. Se han aplicado instrumentos estructurados para medir de manera específica ambas variables. Los resultados han evidenciado que el 73.3 % de los participantes que perciben un clima organizacional favorable también presentan un alto nivel de satisfacción laboral, lo cual indica una asociación progresiva entre ambas variables. En cuanto a las dimensiones específicas del clima organizacional, el 48.8 % de los encuestados ha considerado la estructura organizacional como medianamente favorable, el 33.8 % ha valorado positivamente la autonomía, el 36.3 % ha calificado las relaciones interpersonales como medianamente favorables, el 53.8 % ha mostrado insatisfacción con las recompensas, y el 47.5 % ha evaluado la identidad organizacional de forma intermedia. Se ha identificado una correlación positiva entre todas las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral, destacando las más fuertes en estructura organizacional ($\rho = 0.737$), relaciones interpersonales ($\rho = 0.739$), recompensa ($\rho = 0.692$), autonomía

(rho = 0.688) e identidad (rho = 0.647). Finalmente, se concluye que existe una correlación altamente significativa ($p = 0.000$) y positiva ($r = 0.846$) entre el clima organizacional percibido y la satisfacción laboral, confirmando que mejoras estructurales, interpersonales y motivacionales dentro del ambiente de trabajo inciden directamente en el bienestar del personal de salud.³³

2.3. Antecedentes internacionales

Se planteó un estudio cuya finalidad principal fue analizar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral del personal en el Hospital Civil Santa Teresita, ubicado en la ciudad de Santa Rosa (2024). La investigación responde a la creciente necesidad de fortalecer el rendimiento institucional en el sector salud a través de la mejora del entorno organizacional. Desde una perspectiva científica, se reconoce que un clima organizacional saludable constituye un factor determinante para promover el compromiso, la estabilidad emocional y la productividad del personal asistencial. Para ello, se ha implementado un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal, aplicándose dos cuestionarios estandarizados a una muestra conformada por 145 trabajadores. Los resultados han revelado percepciones mayoritariamente positivas respecto al clima organizacional, particularmente en dimensiones como la libertad de expresión, el respeto entre pares y la equidad laboral. Asimismo, estas valoraciones favorables se han correlacionado con niveles altos de satisfacción laboral. No obstante, también se ha identificado heterogeneidad en algunas percepciones según el área o tipo de vínculo laboral del trabajador. En conclusión, el estudio ha demostrado que el clima organizacional influye de forma significativa en la satisfacción laboral del personal, abarcando tanto dimensiones objetivas de gestión como aspectos subjetivos relacionados con la percepción individual del entorno institucional. Esta evidencia reafirma la importancia de consolidar políticas organizacionales que fortalezcan la comunicación, el respeto jerárquico y la valoración del recurso humano en los centros de salud.³⁴

Por último, es importante resaltar el estudio cuyo propósito fue determinar la influencia conjunta del ambiente de trabajo y el estilo de liderazgo sobre la satisfacción laboral del personal administrativo encargado de la distribución de

registros médicos en el Hospital Prima de Indonesia del año 2022. El estudio reviste alta relevancia científica al abordar simultáneamente dos variables organizacionales críticas ambiente laboral y liderazgo, las cuales configuran los pilares de la experiencia profesional en contextos hospitalarios. Se ha adoptado un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo-verificativo, utilizando una muestra de 91 trabajadores. Para el análisis estadístico, se ha empleado regresión múltiple mediante el software SPSS versión 23, con apoyo de entrevistas estructuradas, cuestionarios validados y fuentes documentales. Los hallazgos han evidenciado que tanto el ambiente organizacional como el estilo de liderazgo ejercen un impacto directo y significativo sobre los niveles de satisfacción laboral. En particular, el ambiente de trabajo ha mostrado una asociación positiva con la satisfacción ($p=0.007$), favoreciendo actitudes de compromiso institucional y fortaleciendo la permanencia del personal. Asimismo, un liderazgo efectivo ha demostrado ser un predictor relevante de la satisfacción del trabajador, como se refleja en un coeficiente de determinación ajustado (R^2 ajustado) de 0.571, indicando un alto poder explicativo del modelo. En síntesis, la investigación ha concluido que un ambiente organizacional adecuado, junto con un estilo de liderazgo coherente y motivacional, contribuye de manera significativa a elevar la satisfacción laboral de los empleados, reafirmando la necesidad de políticas organizativas centradas en la gestión humana para fortalecer el desempeño institucional en el ámbito sanitario.³⁵



CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

1.1. Nivel de estudio

El presente trabajo corresponde a una investigación de nivel relacional, de campo, con un enfoque cuantitativo. Se enmarca dentro del tipo de estudio básico, de carácter observacional y diseño transversal, lo que permite analizar la asociación entre variables en un contexto específico, sin manipulación deliberada de los factores estudiados.

1.2. Técnicas e instrumentos

- Técnica

Para la realización del estudio se empleó la técnica de la encuesta, el instrumento será el cuestionario.

- Instrumentos

Para medir variable clima organizacional: La medición del clima organizacional se ha efectuado mediante el cuestionario formulado por la Dirección General de Salud del Ministerio de Salud, originalmente compuesto por 55 ítems distribuidos en 11 dimensiones¹⁰. No obstante, el manual técnico de dicha versión inicial no especifica con claridad la correspondencia entre los ítems y sus respectivas dimensiones. En respuesta a esta limitación, el Plan para el estudio del Clima Organizacional 2008-2011¹¹ ha llevado a cabo un análisis psicométrico riguroso del instrumento, aplicando análisis factorial confirmatorio. Como resultado, se ha redefinido el cuestionario, estableciendo una versión optimizada con 28 ítems de evaluación del clima organizacional y 6 ítems adicionales correspondientes a una escala de sinceridad. Las dimensiones se agrupan conceptualmente en tres categorías fundamentales: cultura de la organización, diseño organizacional y potencial humano. Esta versión refinada ha demostrado una fiabilidad aceptable, con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.886, lo que respalda su validez interna para estudios institucionales.

Para medir variable satisfacción laboral: Para la evaluación de la variable satisfacción laboral, se ha utilizado el cuestionario elaborado por el Ministerio

de Salud en 2001 y difundido oficialmente en 2002, diseñado para su aplicación en profesionales del sector salud, tanto en instituciones públicas como privadas³⁶. Este instrumento está constituido por 22 ítems, distribuidos en siete dimensiones que, a su vez, se integran en tres constructos mayores: trabajo propiamente dicho, relaciones interpersonales y oportunidad de desarrollo. La fiabilidad del cuestionario ha sido comprobada mediante un coeficiente alfa de Cronbach de 0.888, lo que indica una consistencia interna adecuada. Su estructura permite categorizar el nivel de satisfacción laboral en tres rangos: bajo, moderado y alto, facilitando una interpretación integral del bienestar subjetivo del trabajador en su contexto ocupacional.

1.3. Cuadro de coherencia

Variable	Definición conceptual	Indicador	Sub indicador	Ítems
Satisfacción laboral	Encuesta de satisfacción del personal de salud. MINSA	Trabajo propiamente	Trabajo Actual	1,2,3,4
			Trabajo en equipo	5,6,7
		Relaciones interpersonales	Interacción con el Jefe	8,9,10,11,12
	Baja <57 Moderada 58-79 Alto 80-110		Interrelación con los compañeros	17,18
		Oportunidad de desarrollo	Oportunidades de progreso	13,14
			Remuneración e incentivos	15,16
Clima organizacional	Percepción del trabajador sobre estructura y procesos de su medio laboral. MINSA	Cultura de la organización	Ambiente de trabajo	19,20,21,
			Conflicto y cooperación	24,26
			Motivación	1,8,33
	No saludable <56 Por mejorar 56-84 Saludable >84	Diseño organizacional	Identidad	20,23,31
			Comunicación	29,30,34
			Estructura	10,13
		Potencial humano	Remuneración	6,27
			Toma de decisiones	3,14
			Confort	18,25
			Innovación	4,5,12,17
			Liderazgo	7,19
			Recompensa	11,16,21

1.4. Materiales

Se emplearon materiales de oficina, así como los programas informáticos SPSS versión 25 y Microsoft Excel para el procesamiento y análisis de los datos.

2. Campo de verificación

2.1. Ubicación espacial

El presente estudio se realizó en el Departamento de Cirugía del Hospital Nacional III-1 Carlos Alberto Segúin Escobedo, ubicado en Esquina de Peral y Filtro S/N, Cercado – Arequipa, Perú, perteneciente a la ESSALUD.

2.2. Ubicación temporal

El horizonte temporal del estudio corresponde al periodo comprendido entre los meses de enero y diciembre de 2024, durante el cual se ha previsto alcanzar la muestra requerida.

2.3. Unidades de estudio

Estuvo compuesta por el personal médico que labora en el Departamento de Cirugía del Hospital Nacional III-1 Carlos Alberto Segúin Escobedo, EsSalud, Arequipa.

2.3.1. Universo

La población correspondió a todo el personal médico que labora en el Departamento de Cirugía I del HNCASE, EsSalud, Arequipa la cual está conformada por:

Personal médico del departamento de cirugía de HNCASE según área	
Áreas del departamento de cirugía	Personal médico
Cirugía general	18
Cirugía especialidades	7
Traumatología	25
Urología	10
Cirugía cardiovascular	7
Total	67

2.3.2. Muestra

En cuanto a la muestra se aplicó el método de muestreo aleatorio simple donde cada participante dentro de la población tiene la misma probabilidad de ser escogido, a su vez se aplicará la fórmula para una población finita (Ecuación 1)³⁷.

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

Donde:

Z: Nivel de confianza

n: Tamaño de muestra para poblaciones finitas

N: Tamaño de población

P: Probabilidad de éxito

Q: (1-P) Probabilidad de fracaso

e: Error de estimación máximo aceptado

$$n = \frac{1.96^2 2.67 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 (67 - 1) + 1.96^2 2.0 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 57,18 = 57$$

Por tanto, la muestra requerida para una población de 67 médicos, con un 95% de confianza, una probabilidad de éxito al 50%, probabilidad de fracaso al 50% y un margen de error de 5% fue de 57 médicos.

- Criterios de selección

Se consideró a todos los integrantes de la población que cumplan con los criterios de inclusión/ exclusión.

- Criterios de Inclusión

- Tiempo de trabajo de al menos 6 semanas a más
- Participación voluntaria en el estudio.

- Criterios de Exclusión
 - Cargos directivos
 - Trabajador de licencia o vacaciones al momento de aplicar los instrumentos.

3. Estrategia de Recolección de datos

3.1. Organización

Se ha gestionado oportunamente la autorización institucional correspondiente mediante coordinaciones formales con la Gerencia del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo (HNCASE) y con la jefatura del Servicio, a fin de viabilizar la ejecución del estudio conforme a los protocolos establecidos. Estas gestiones han permitido asegurar el respaldo institucional y el acceso organizado al personal asistencial involucrado.

En cuanto a la aplicación de los instrumentos, la recolección de datos se ha realizado mediante una encuesta digital que incluyó el Cuestionario de Clima Organizacional del Ministerio de Salud¹¹ y el Cuestionario de Satisfacción Laboral³⁶. Los trabajadores fueron abordados al inicio de su jornada laboral, momento en el cual se les explicó el propósito de la investigación y se solicitó su participación voluntaria. Tras obtener su consentimiento informado, se les facilitó el enlace correspondiente a los cuestionarios, concediéndoles un tiempo prudente para completarlos de manera individual y autónoma.

Una vez concluida la etapa de recolección, los datos obtenidos han sido sistemáticamente organizados en una hoja de cálculo utilizando Microsoft Excel. Posteriormente, fueron exportados al software estadístico SPSS, versión 21, para su procesamiento. Este análisis ha seguido un enfoque técnico riguroso que garantiza la integridad, confidencialidad y adecuada estructuración de la información, permitiendo así una interpretación válida y confiable de los resultados.

3.1.1. Recursos

- **Humanos:** El estudio fue realizado por la bachiller Yanet Isabel Carrasco Rojas, con apoyo del asesor Juan Vera Valer.
- **Financieros:** Autofinanciado
- **Físicos:** Instalaciones del hospital Hospital Nacional III-1 Carlos Alberto Según Escobedo, EsSalud, Arequipa.
- **Digitales:** Los recursos digitales utilizados incluyeron el software Microsoft Excel para la organización y pre-procesamiento de los datos, el software SPSS versión 21 para el procesamiento y análisis estadístico de la información. Asimismo, se utilizó Internet como herramienta para la búsqueda de información bibliográfica y la consulta de referencias metodológicas relevantes.

3.1.2. Validación de los instrumentos

Se empleó instrumentos previamente validados por juicio de expertos y publicados por el Ministerio de Salud. Para la medición de la variable de Satisfacción laboral se trabajó con el instrumento denominado “Cuestionario de Satisfacción laboral” el cual presenta una confiabilidad buena (alfa de Cronbach 0.888) y para la variable clima laboral se empleó el instrumento denominado “Cuestionario de Clima organizacional” con una confiabilidad buena (alfa de Cronbach 0.886).

Sin perjuicio de ello, los instrumentos fueron validados sobre la población en estudio en términos de confiabilidad y validez mediante la prueba alfa de Cronbach y el análisis factorial.

3.1.3. Criterios para manejo de resultados

- Plan de Recolección de datos

Los cuestionarios correspondientes tanto al “Cuestionario de Satisfacción laboral” como para el “Cuestionario de Clima organizacional” fueron estructurados en un formulario digital de *Google Forms*, el cual permitió generar un link que fue compartido con

el personal médico del servicio Cirugía del Hospital Base Carlos Alberto Según Escobedo, EsSalud, Arequipa

- Plan de Clasificación y Sistematización:

Los resultados obtenidos fueron exportados a una matriz de Excel la cual fue revisada, organizada y sistematizada previamente a su procesamiento.

- Plan de análisis

La matriz de datos se importó al software estadístico SPSS versión 21, donde se evaluó la confiabilidad de los instrumentos mediante la prueba alfa de Cronbach y la validez mediante el análisis factorial, con las pruebas de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la esfericidad de Barlett.

Así mismo, se reportó las frecuencias de las variables intervinientes como edad, sexo, área de servicio, tiempo de servicio y tipo de vínculo laboral. Además, se realizó tablas de contingencia y la prueba de comparación tales como Kruskal-Wallis. Esta última fue seleccionada debido al tamaño reducido de la muestra, que no cumplía con los supuestos necesarios para la prueba de chi-cuadrado, siendo Kruskal-Wallis una prueba no paramétrica adecuada para estas condiciones.

Finalmente se realizó la prueba de Rho de Spearman para identificar correlaciones significativas entre las variables y las dimensiones relacionadas con el clima organizacional como de la satisfacción.



CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIONES

1. Resultados

TABLA 1
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

		Clima organizacional	Satisfacción Laboral
Instrumento	Número de ítems	28	22
Confiabilidad	Alfa de Cronbach	0,963	0,978
Validez	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,769	0,750
Esfericidad de Barlett			
χ^2	1898,95	1706,48	
Valor- p	<0,001	<0,001	

Fuente: Matriz de Datos

En la Tabla N.º 1 se presentan los resultados obtenidos de las pruebas de validez y confiabilidad aplicadas a los instrumentos utilizados para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal médico.

El instrumento correspondiente al clima organizacional, conformado por 28 ítems distribuidos en tres dimensiones cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano, alcanzó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,963, lo que evidenció una excelente confiabilidad interna. En términos de validez, el índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) fue de 0,769, y la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó un resultado de $\chi^2 = 1898,950$; $p < 0,001$, lo que indicó que la matriz de correlaciones fue adecuada para el análisis factorial. El análisis extrajo tres componentes con una varianza acumulada del 76,41 %, lo que confirmó la consistencia y solidez de la estructura dimensional del instrumento.

Por su parte, el instrumento de satisfacción laboral, compuesto por 22 ítems distribuidos en las dimensiones de trabajo propiamente dicho, relaciones interpersonales y oportunidad de desarrollo, también mostró una confiabilidad elevada, con un Alfa de Cronbach de 0,978. La validez de constructo se respaldó mediante un KMO de 0,750 y una prueba de esfericidad de Bartlett con $\chi^2 = 1706,480$; $p < 0,001$, resultados que permitieron confirmar la estructura factorial original del instrumento aplicado.

TABLA 2
CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA Y LABORAL DEL
PERSONAL MÉDICO DEL DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA DEL
HOSPITAL BASE CARLOS ALBERTO SEGUÍN ESCOBEDO - AREQUIPA.

		Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Edad	Menos de 40 años	18	36,7 %
	Entre 41 a 50 años	8	16,3 %
	Entre 51 a 60 años	18	36,7 %
	Más de 61 años	5	10,2 %
Sexo	Femenino	8	16,3 %
	Masculino	41	83,7 %
Área	Cirugía general	14	28,6 %
	Cirugía especialidades	5	10,2 %
	Traumatología	16	32,7 %
	Urología	10	20,4 %
	Cirugía cardiovascular	4	8,2 %
Tiempo de Servicio	Menos de 10 años	26	53,1 %
	Entre 10 y 20 años	17	34,7 %
	Mas de 20 años	6	12,2 %
Vínculo Laboral	Contratado	8	16,3 %
	Nombrado	29	59,2 %
	CAS	2	4,1 %
	Otro	10	20,4 %

Fuente: Matriz de Datos

En la Tabla N.º 2 se observa que el 36,7 % (n = 18) de los participantes tenía menos de 40 años, y un porcentaje igual (36,7 %; n = 18) correspondía al grupo etario de 51 a 60 años. Por su parte, el 16,3 % (n = 8) se encontraba entre los 41 y 50 años, mientras que solo el 10,2 % (n = 5) tenía más de 61 años.

Respecto al sexo, predominó el personal masculino con un 83,7 % (n = 41), en contraste con un 16,3 % (n = 8) de personal femenino, lo que evidenció una notoria brecha de género en el departamento. En relación con el área de especialidad, Traumatología concentró la mayor proporción del personal médico con un 32,7 % (n = 16), seguida de Cirugía general con un 28,6 % (n = 14), Urología con un 20,4 % (n = 10), Cirugía de especialidades con un 10,2 % (n = 5), y Cirugía cardiovascular con el porcentaje más bajo (8,2 %, n = 4). Con respecto al tiempo de servicio, la mayoría del personal (53,1 %, n = 26) acumuló menos de 10 años de antigüedad, seguido de un 34,7 % (n = 17) con entre 10 y 20 años, y un 12,2 % (n = 6) con más de 20 años de servicio. Finalmente, en cuanto

al vínculo laboral, el mayor grupo estuvo conformado por personal nombrado (59,2 %, n = 29), seguido por contratados (16,3 %, n = 8), y en menor proporción por personal bajo régimen CAS (4,1 %, n = 2) y otros vínculos (20,4 %, n = 10).

TABLA 3
PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS DIMENSIONES DEL
PERSONAL MÉDICO DEL DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA DEL HOSPITAL
BASE CARLOS ALBERTO SEGUÍN ESCOBEDO - AREQUIPA.

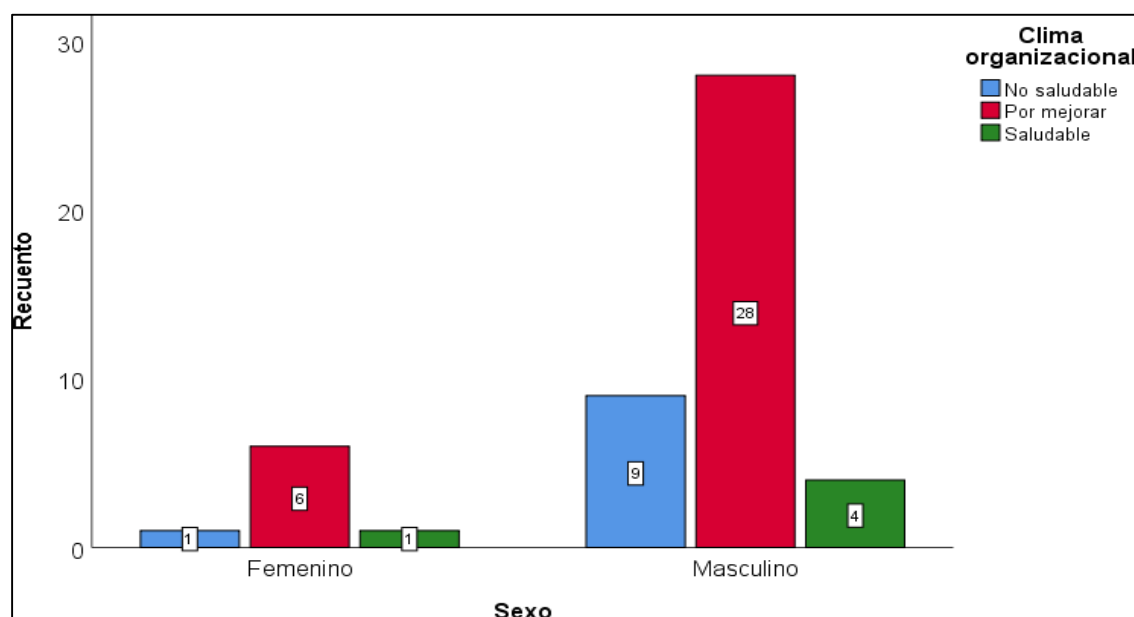
	Cultura organizacional	Diseño organizacional	Potencial humano	Clima organizacional
No saludable	14,3 % (7)	18,4 % (9)	22,4 % (11)	20,4 % (10)
Por mejorar	42,9 % (21)	40,8 % (20)	42,9 % (21)	69,4 % (34)
Saludable	42,9 (21)	40,8 (20)	34,7 (17)	10,2 % (5)

Fuente: Matriz de Datos

La Tabla N.º 3 evidenció que la mayoría del personal médico percibió el clima organizacional global como insatisfactorio, ya que el 69,4 % (n = 34) consideró que debe mejorar, el 20,4 % (n = 10) lo evaluó como no saludable, y solo un 10,2 % (n = 5) lo calificó como saludable.

Al desagregar los resultados por dimensiones, se observó que, en la cultura organizacional, un 42,9 % (n = 21) opinó que la situación debía mejorar, y un porcentaje igual (42,9 %, n = 21) la percibió como saludable; en contraste, un 14,3 % (n = 7) la calificó como no saludable. Respecto al diseño organizacional, los mismos porcentajes se repitieron: 40,8 % (n = 20) lo consideró saludable, mientras otro 40,8 % (n = 20) estimó que requería mejoras. Un 18,4 % (n = 9) manifestó una percepción negativa, calificándolo como no saludable. En la dimensión de potencial humano, el 42,9 % (n = 21) sostuvo que debía mejorarse, el 34,7 % (n = 17) lo valoró como saludable, y el 22,4 % (n = 11) como no saludable. Estos hallazgos permitieron identificar que, si bien existe una percepción moderada de aspectos positivos, predominó una evaluación crítica sobre el clima organizacional, principalmente en su estructura general y en la gestión del potencial humano.

FIGURA 1
FRECUENCIAS DE NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL RESPECTO
AL SEXO

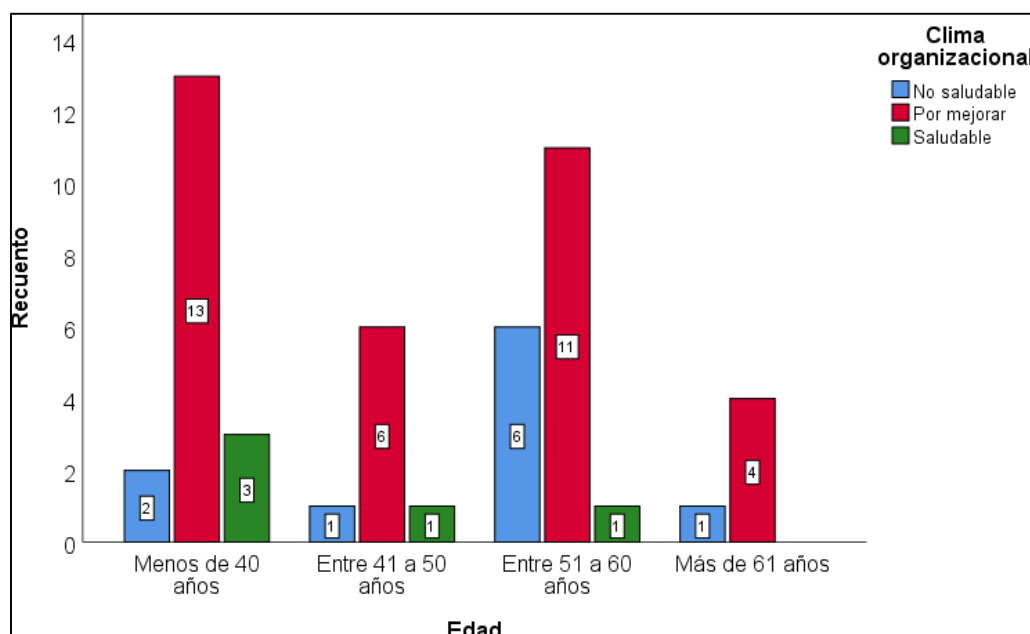


Fuente: Matriz de Datos

La Figura N.º 1 presentó la distribución de percepciones sobre el clima organizacional en función del sexo del personal médico del Departamento de Cirugía del Hospital Base Carlos Alberto Segúin Escobedo. En términos generales, se identificó que aproximadamente el 70 % de los encuestados consideró que el clima organizacional debía mejorar, mientras que un 20 % lo calificó como no saludable y solo un 10 % lo percibió como saludable.

Al analizar la variable sexo, se observó que el 75,0 % ($n = 6$) del total de médicas opinó que el clima organizacional requería mejoras, mientras que esta percepción fue compartida por el 68,3 % ($n = 28$) de los médicos varones. Asimismo, el 12,5 % ($n = 1$) de las mujeres encuestadas y el 9,8 % ($n = 4$) de los varones consideraron el clima como saludable, mostrando una tendencia similar en ambos grupos. Respecto a quienes percibieron un clima no saludable, se evidenció que 10 profesionales adoptaron esta postura, de los cuales el 90 % ($n = 9$) correspondió a varones, evidenciando una mayor concentración de esta percepción negativa entre el personal masculino. Estos hallazgos reflejaron una tendencia generalizada de insatisfacción organizacional, con matices diferenciales por sexo, especialmente en las valoraciones críticas emitidas por el grupo masculino.

FIGURA 2
FRECUENCIAS DE NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL RESPECTO A LA EDAD

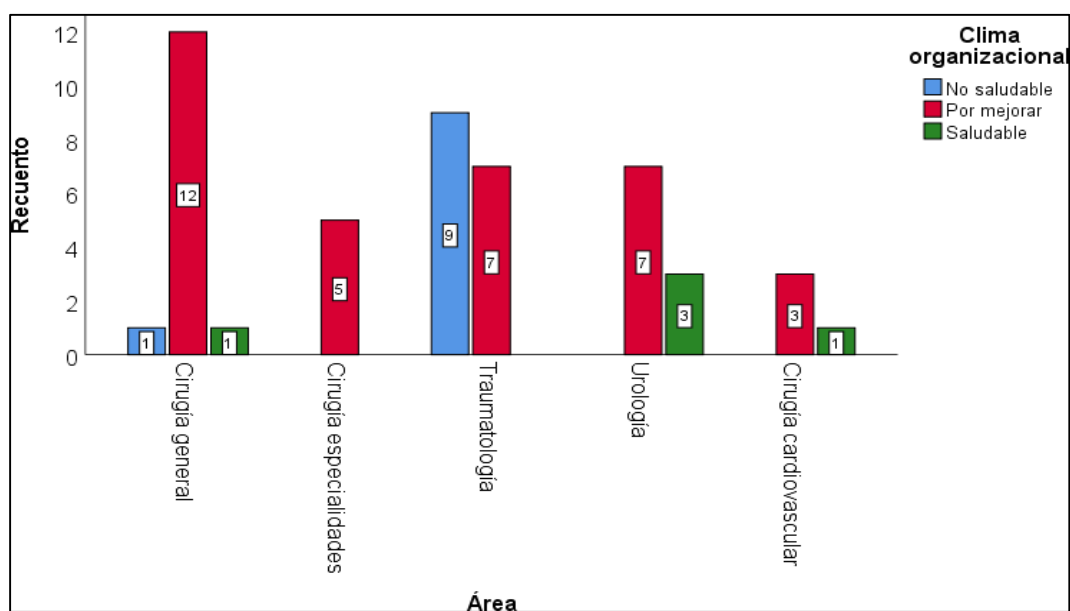


Fuente: Matriz de Datos

La Figura N.º 2 presentó la relación entre los rangos de edad y la percepción del clima organizacional entre los profesionales médicos del Departamento de Cirugía del Hospital Base Carlos Alberto Segúin Escobedo. En todos los grupos etarios se evidenció una tendencia dominante hacia la percepción de un clima organizacional que requería mejoras, siendo esta opinión más acentuada en el grupo de mayores de 61 años, donde el 80,0 % ($n = 4$) manifestó dicha apreciación.

En los profesionales menores de 40 años, el 72,2 % ($n = 13$) también consideró que el clima organizacional necesitaba mejoras, mientras que esta percepción fue compartida por el 61,1 % ($n = 11$) de quienes se ubicaron en el rango de 51 a 60 años, evidenciando una menor proporción en este último grupo. Cabe resaltar que ninguno de los encuestados mayores de 61 años calificó el clima organizacional como saludable, en contraste con el grupo menor de 40 años, donde el 16,7 % ($n = 3$) manifestó una percepción positiva, siendo esta la proporción más elevada entre los distintos grupos de edad. Por otro lado, la percepción de un clima no saludable se presentó con mayor frecuencia en el grupo de 51 a 60 años, alcanzando el 33,3 % ($n = 6$). Estos resultados sugirieron una variabilidad etaria en la percepción del entorno organizacional, siendo más crítica en los extremos de edad, particularmente en los profesionales mayores, quienes reportaron un mayor grado de insatisfacción con el clima institucional.

FIGURA 3
FRECUENCIAS DE NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL RESPECTO
AL ÁREA DE SERVICIO

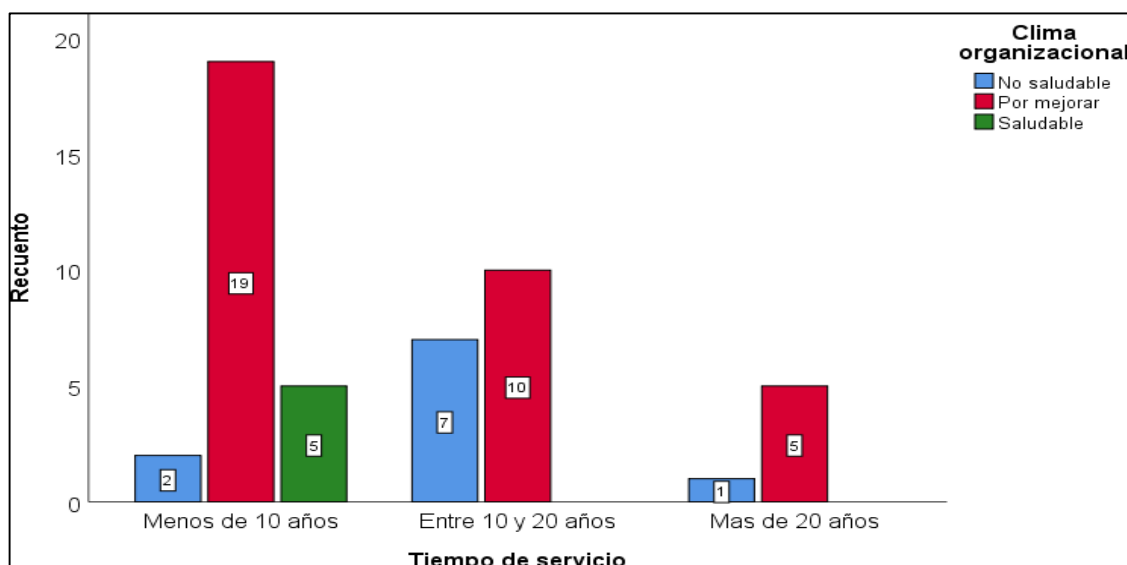


Fuente: Matriz de Datos

La Figura N.º 3 presentó la distribución de percepciones del clima organizacional en función del área de servicio quirúrgico del personal médico del Departamento de Cirugía del Hospital Base Carlos Alberto Segúin Escobedo. El análisis reveló variaciones significativas según el contexto operativo de cada especialidad.

En el servicio de Cirugía de especialidades, la totalidad de los profesionales encuestados (100 %, $n=5$) percibió que el clima organizacional debía mejorar, sin registrarse percepciones en los extremos de salud o deterioro del clima. En contraste, en el servicio de Traumatología, predominó una percepción negativa: el 56,3 % ($n=9$) consideró el clima como no saludable, mientras que el 43,8 % ($n=7$) lo calificó como "por mejorar", sin identificarse respuestas que lo catalogaran como saludable. En cuanto a los servicios de Urología y Cirugía cardiovascular, no se reportaron percepciones del clima organizacional como no saludable. En particular, Urología concentró el mayor número de percepciones positivas: de los cinco profesionales que calificaron el clima organizacional como saludable en todo el Departamento, el 60 % ($n=3$) pertenecía a este servicio. Finalmente, entre los diez encuestados que consideraron el clima organizacional como no saludable, el 90 % ($n=9$) laboraba en el servicio de Traumatología, lo que sugirió un entorno institucional más desfavorable en dicha área en comparación con otras unidades quirúrgicas.

FIGURA 4
FRECUENCIAS DE NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL RESPECTO
AL TIEMPO DE SERVICIO

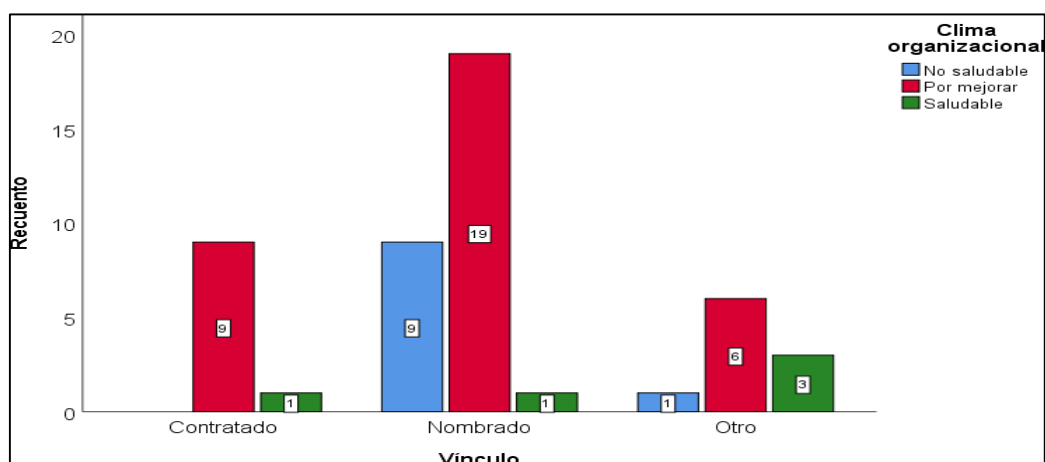


Fuente: Matriz de Datos

La Figura N.º 4 evidenció la relación entre el tiempo de servicio y la percepción del clima organizacional en el personal médico del Departamento de Cirugía del Hospital Base Carlos Alberto Segúin Escobedo. El análisis mostró diferencias relevantes entre los grupos según antigüedad laboral.

Entre los profesionales con menos de 10 años de servicio, el 73,1 % (n = 19) manifestó que el clima organizacional debía mejorar, mientras que el 7,7 % (n = 2) lo percibió como no saludable y el 19,2 % (n = 5) lo calificó como saludable. Cabe destacar que este fue el único grupo en el que se registraron percepciones positivas del clima organizacional. En el grupo con entre 10 y 20 años de servicio, el 58,8 % (n = 10) señaló que el clima organizacional debía mejorar, y el 41,2 % (n = 7) lo consideró no saludable, sin registrarse percepciones de clima saludable. Este grupo concentró la mayor proporción de percepciones negativas, representando el 70 % (n = 7) del total de profesionales que calificaron el clima como no saludable en toda la muestra. Por su parte, entre los trabajadores con más de 20 años de servicio, el 83,3 % (n = 5) indicó que el clima debía mejorar, mientras que el 16,7 % (n = 1) lo percibió como no saludable. Al igual que el grupo intermedio, no se reportaron percepciones positivas en esta categoría. En conjunto, estos hallazgos evidenciaron que la percepción del clima organizacional como saludable fue exclusiva del personal con menor antigüedad, mientras que las percepciones negativas se concentraron principalmente entre los profesionales con mayor tiempo de servicio.

FIGURA 5
FRECUENCIAS DE NIVELES DE CLIMA ORGANIZACIONAL RESPECTO
AL TIPO DE VÍNCULO LABORAL



Fuente: Matriz de Datos

La Figura N.º 5 mostró la relación entre el tipo de vínculo laboral y la percepción del clima organizacional entre los médicos del Departamento de Cirugía del Hospital Base Carlos Alberto Segúin Escobedo. Se identificaron diferencias sustantivas según la modalidad contractual.

Entre los trabajadores contratados, el 90 % ($n = 9$) manifestó que el clima organizacional requería mejoras, mientras que solo el 10 % ($n = 1$) lo calificó como saludable. Ninguno de los encuestados en este grupo percibió el clima como no saludable, lo que sugiere una visión crítica pero no extrema de las condiciones laborales. En el caso del personal nombrado, la distribución de percepciones fue más heterogénea: el 65,5 % ($n = 19$) consideró que el clima debía mejorar, y un 31 % ($n = 9$) lo evaluó como no saludable. Cabe destacar que este grupo concentró el 90 % de las respuestas que calificaron el clima organizacional como no saludable, lo que indica una mayor insatisfacción estructural entre los trabajadores con mayor estabilidad laboral. Por su parte, los profesionales con otro tipo de contrato manifestaron percepciones menos polarizadas. El 60 % ($n = 6$) consideró que el clima debía mejorar, y el 30 % ($n = 3$) lo percibió como saludable, representando el porcentaje más alto de percepción positiva entre todos los grupos analizados. Solo un 10 % ($n = 1$) calificó el clima como no saludable. En términos generales, los datos evidenciaron que 34 de los 49 profesionales encuestados coincidieron en que el clima organizacional debía mejorar, reflejando una tendencia dominante hacia la necesidad de intervenciones institucionales para optimizar el entorno laboral, independientemente del tipo de contrato.

TABLA 4
COMPARACIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN SEXO, ÁREA
DE SERVICIO Y VÍNCULO LABORAL.

		Mediana	Clima Organizacional	Grupos Homogéneos	Kruskall Wallis
Sexo	Femenino	71,5	Por mejorar	A	0,341
	Masculino	70	Por mejorar	A	P=0,559
Área	Cirugía general	78	Por mejorar	B	19,248 P<0,001
	Cirugía especialidades	61	Por mejorar	B	
	Traumatología	55	No saludable	A	
	Urología	84	Por mejorar	B	
	Cirugía cardiovascular	81	Por mejorar	B	
Vínculo Laboral	Contratado	69,6	Por mejorar	A	4,971
	Nombrado	66,76	Por mejorar	A	P=0,08
	Otro	76,5	Por mejorar	A	

Fuente: Matriz de Datos

La Tabla N.º 4 presentó los resultados del análisis inferencial mediante la prueba de Kruskal-Wallis, seleccionada debido a que los datos no cumplían los supuestos paramétricos requeridos para la prueba de chi-cuadrado, dado que más del 20 % de las celdas presentaron frecuencias esperadas inferiores a cinco.

Los hallazgos no evidenciaron diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima organizacional según el sexo del personal ($H(1) = 0,341$; $p = 0,559$), ni en función del tipo de vínculo laboral con la institución ($H(2) = 4,971$; $p = 0,08$). En ambos casos, la mediana de percepción del clima organizacional se ubicó en el nivel de "por mejorar", sin formar grupos homogéneos diferenciados. En contraste, se observaron diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima organizacional entre las distintas áreas quirúrgicas del departamento ($H(4) = 19,248$; $p < 0,001$). Específicamente, el servicio de Traumatología presentó una mediana de 55 puntos, correspondiente a una percepción de clima organizacional "no saludable", diferenciándose significativamente del resto de áreas, cuyas medianas se mantuvieron dentro del rango de "por mejorar". Las áreas de Urología (Mediana = 84) y Cirugía cardiovascular (Mediana = 81) registraron los valores más altos, lo que sugiere una percepción relativamente más favorable del entorno laboral, aunque aún dentro del umbral de mejora. Estos resultados reflejaron que, si bien el género y el tipo de contrato

no condicionaron significativamente la percepción del clima organizacional, el servicio específico en el que el personal se desempeñó sí constituyó un factor diferencial relevante.

TABLA 5
CORRELACIÓN SEGÚN RHO DE SPEARMAN ENTRE EDAD Y TIEMPO DE SERVICIO

		Clima Organizacional			
		Cultura Organizacional	Diseño Organizacional	Potencial Humano	Clima Organizacional
Edad	P - Spearman	-0,377	-0,467	-0,370	-0,319
	Valor-p	0.008	0.001	0.009	0.025
	N	49	49	49	49
Tiempo de Servicio	P - Spearman	-0,391	-0,419	-0,317	-0,368
	Valor-p	0.006	0.003	0.027	0.009
	N	49	49	49	49

Fuente: Matriz de Datos

La Tabla N.º 5 presentó los coeficientes de correlación de Spearman que analizaron la relación entre la edad y el tiempo de servicio con la percepción del clima organizacional y sus dimensiones, en una muestra de 49 profesionales médicos del Departamento de Cirugía del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo.

Se identificó una correlación negativa estadísticamente significativa entre la edad y todas las dimensiones del clima organizacional. En particular, la edad se asoció negativamente con la percepción de la cultura organizacional ($\rho = -0,377$; $p = 0,008$), el diseño organizacional ($\rho = -0,467$; $p = 0,001$), el potencial humano ($\rho = -0,370$; $p = 0,009$) y el clima organizacional global ($\rho = -0,319$; $p = 0,025$). Estos resultados indicaron que, a mayor edad, la percepción del clima organizacional tendió a ser menos favorable. Asimismo, el tiempo de servicio mostró un patrón correlacional similar. Se hallaron correlaciones negativas significativas con la cultura organizacional ($\rho = -0,391$; $p = 0,006$), el diseño organizacional ($\rho = -0,419$; $p = 0,003$), el potencial humano ($\rho = -0,317$; $p = 0,027$) y el clima organizacional en su conjunto ($\rho = -0,368$; $p = 0,009$). Estos hallazgos evidenciaron que un mayor tiempo de permanencia institucional se asoció con una percepción más crítica del entorno organizacional. En conjunto, los resultados sugirieron que tanto la edad cronológica como la antigüedad laboral influyeron de manera inversa sobre la valoración del clima organizacional, lo cual podría explicarse por factores

acumulativos de desgaste organizacional, desajuste entre expectativas profesionales y condiciones reales de trabajo, o procesos de estancamiento institucional no abordados por la gestión.

TABLA 6
CORRELACIÓN SEGÚN RHO DE SPEARMAN ENTRE EDAD, TIEMPO DE SERVICIO Y CATEGORÍAS DE DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL					
		Conflicto y cooperación	Motivación	Identidad	
Edad	P - Spearman	-0,325	-0.238	-0,438	
	Valor-p	0.023	0.099	0.002	
	N	49	49	49	
Tiempo de Servicio	P - Spearman	-0,289	-0.266	-0,339	
	Valor-p	0.044	0.065	0.017	
	N	49	49	49	
DISEÑO ORGANIZACIONAL					
		Comunicación	Estructura	Remuneración	Toma de Decisiones
Edad	P - Spearman	-0,373	-0,370	-0.137	-0,432
	Valor-p	0.008	0.009	0.346	0.002
	N	49	49	49	49
Tiempo de Servicio	P - Spearman	-0,317	-0,322	-0.084	-0,343
	Valor-p	0.027	0.024	0.565	0.016
	N	49	49	49	49
POTENCIAL HUMANO					
		Confort	Innovación	Liderazgo	Recompensa
Edad	P - Spearman	-0,331	-0,353	-0,300	-0.227
	Valor-p	0.020	0.013	0.036	0.117
	N	49	49	49	49
Tiempo de Servicio	P - Spearman	-0.261	-0,0308	-0,291	-0.178
	Valor-p	0.070	0.031	0.043	0.221
	N	49	49	49	49

Fuente: Matriz de Datos

La Tabla N.º 6 mostró los coeficientes de correlación de Spearman que evaluaron la relación entre las variables edad y tiempo de servicio con las categorías específicas de las dimensiones del clima organizacional, en una muestra de 49 profesionales del Departamento de Cirugía del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo.

En relación con la cultura organizacional, se identificaron correlaciones negativas estadísticamente significativas entre la edad y las subdimensiones de conflicto y cooperación ($\rho = -0,325$; $p = 0,023$), así como con identidad ($\rho = -0,438$; $p = 0,002$), lo que indicó que a mayor edad, disminuyó la percepción favorable de estos aspectos culturales. Si bien la correlación con motivación no alcanzó significancia estadística ($\rho = -0,238$; $p = 0,099$), la tendencia fue también negativa. De forma similar, el tiempo de servicio presentó correlaciones negativas con conflicto y cooperación ($\rho = -0,289$; $p = 0,044$) e identidad ($\rho = -0,339$; $p = 0,017$), mientras que con motivación se obtuvo una asociación marginalmente significativa ($\rho = -0,266$; $p = 0,065$), sugiriendo que una mayor antigüedad también se asoció con menor valoración de la cultura institucional.

Respecto al diseño organizacional, la edad se asoció negativamente con comunicación ($\rho = -0,373$; $p = 0,008$), estructura organizativa ($\rho = -0,370$; $p = 0,009$) y toma de decisiones ($\rho = -0,432$; $p = 0,002$), revelando que los trabajadores de mayor edad percibieron deficiencias crecientes en estos aspectos formales de la organización. La remuneración no mostró una relación significativa ($\rho = -0,137$; $p = 0,346$). El tiempo de servicio replicó parcialmente este patrón, mostrando correlaciones negativas significativas con comunicación ($\rho = -0,317$; $p = 0,027$), estructura ($\rho = -0,322$; $p = 0,024$) y toma de decisiones ($\rho = -0,343$; $p = 0,016$), sin relación relevante con la percepción de remuneraciones ($\rho = -0,084$; $p = 0,565$).

En cuanto al potencial humano, la edad correlacionó negativamente con confort ($\rho = -0,331$; $p = 0,020$), innovación ($\rho = -0,353$; $p = 0,013$) y liderazgo ($\rho = -0,300$; $p = 0,036$), mientras que la asociación con recompensa no resultó significativa ($\rho = -0,227$; $p = 0,117$). De forma análoga, el tiempo de servicio mostró asociaciones negativas con innovación ($\rho = -0,308$; $p = 0,031$) y liderazgo ($\rho = -0,291$; $p = 0,043$), mientras que la correlación con confort fue marginal ($\rho = -0,261$; $p = 0,070$) y la de recompensa, no significativa ($\rho = -0,178$; $p = 0,221$).

En conjunto, los hallazgos reflejaron una tendencia sostenida de percepción menos favorable del clima organizacional en trabajadores de mayor edad y antigüedad institucional, especialmente en dimensiones clave como la comunicación, liderazgo, toma de decisiones e identidad organizacional. Estas relaciones sugirieron posibles procesos de desgaste organizacional, pérdida de motivación o desajuste entre expectativas profesionales y el funcionamiento estructural de la institución.

TABLA 7
PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SUS DIMENSIONES
DEL PERSONAL MÉDICO DEL DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA DEL
HOSPITAL BASE CARLOS ALBERTO SEGUÍN ESCOBEDO - AREQUIPA.

	Trabajo propiamente dicho	Relaciones interpersonales	Oportunidad de desarrollo	Satisfacción laboral
Baja	20,4 % (10)	24,5 % (12)	30,6 % (15)	28,6 % (14)
Moderada	51,0 % (25)	51,0 % (25)	55,1 % (27)	46,9 % (23)
Alta	28,6% (14)	24,5% (12)	14,3% (7)	24,5 % (12)

Fuente: Matriz de Datos

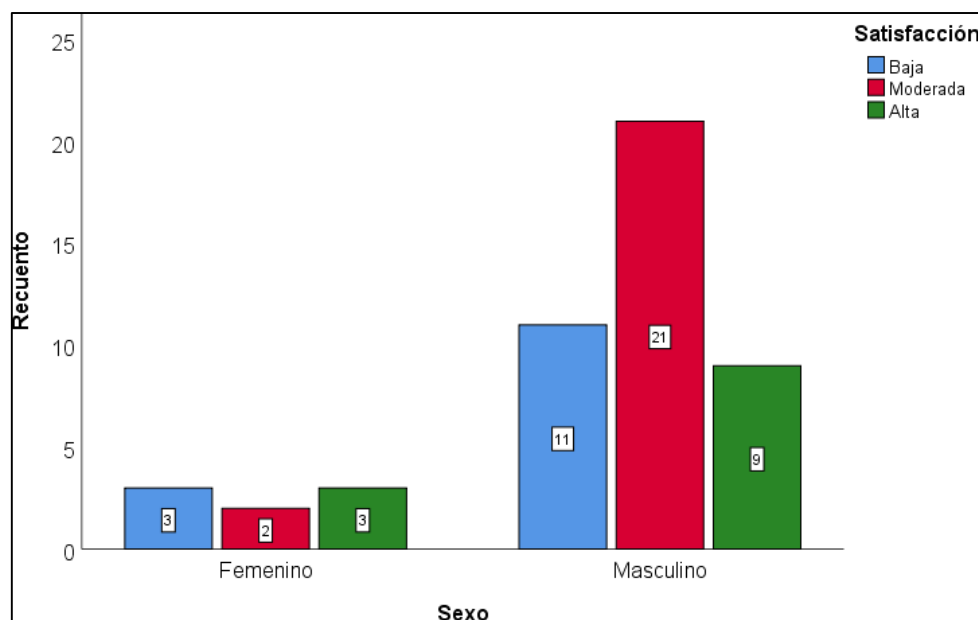
La Tabla N.º 7 presentó la distribución porcentual de la percepción de satisfacción laboral en sus distintas dimensiones, según la apreciación del personal médico del Departamento de Cirugía del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo.

Se observó que la mayoría de los profesionales manifestó una satisfacción moderada en las tres dimensiones específicas: trabajo propiamente dicho (51,0%), relaciones interpersonales (51,0%) y oportunidad de desarrollo (55,1%). Estas cifras indicaron que más de la mitad del personal no se inclinó ni hacia niveles bajos ni altos de satisfacción, lo cual evidenció un nivel intermedio de bienestar laboral percibido. En cuanto a la satisfacción laboral global, predominó igualmente un nivel moderado con 46,9% (n = 23). El resto del grupo se distribuyó de forma relativamente equilibrada entre una percepción baja (28,6%; n = 14) y una percepción alta (24,5%; n = 12), lo cual reflejó una tendencia a la heterogeneidad en la experiencia laboral de los médicos, con una ligera inclinación hacia niveles de insatisfacción. Estos resultados sugirieron que, si bien no se registraron valores críticos de descontento, tampoco predominó una alta satisfacción, lo cual puede representar un punto de alerta institucional respecto a la necesidad de fortalecer factores

motivacionales y condiciones estructurales que contribuyan a mejorar el bienestar profesional del personal médico.

FIGURA 6

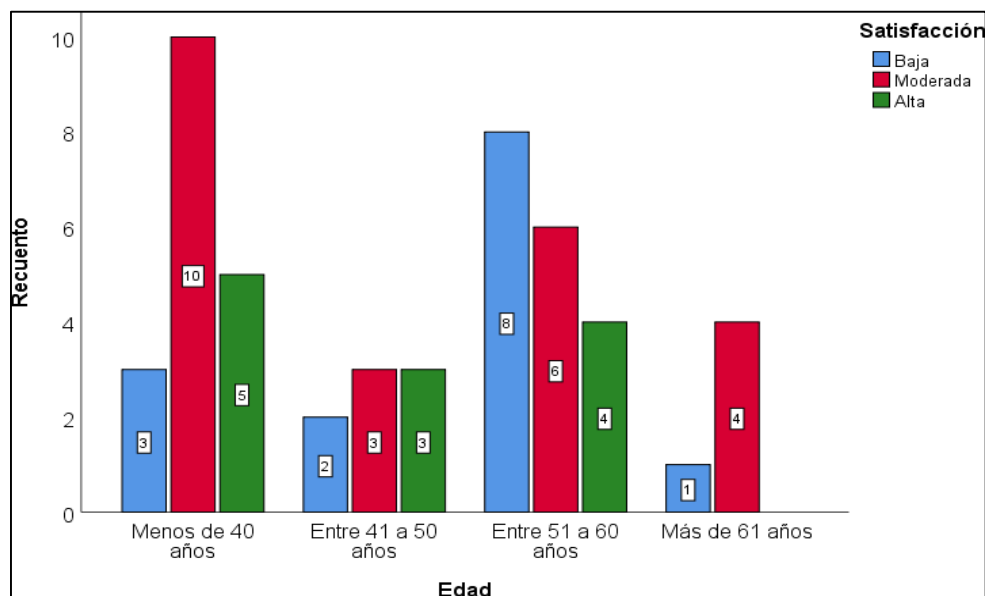
FRECUENCIAS DE NIVELES DE SATISFACCIÓN RESPECTO AL SEXO



Fuente: Matriz de Datos

La Figura N.º 6 representó la distribución de los niveles de satisfacción laboral según el sexo del personal médico del Departamento de Cirugía. Se observó que la satisfacción moderada predominó en ambos grupos, aunque con una marcada diferencia en frecuencia: el 51,2% de los varones ($n = 21$) frente al 25% de las mujeres ($n = 2$).

Asimismo, se identificó que un total de 14 profesionales reportaron una satisfacción baja, de los cuales más del 70% correspondió al sexo masculino. Por otro lado, el grupo con satisfacción alta también estuvo compuesto mayoritariamente por varones, quienes representaron el 75% ($n = 9$) del total, mientras que solo el 25% ($n = 3$) correspondió a mujeres. Estos hallazgos reflejaron una mayor variabilidad en la satisfacción laboral entre los hombres, quienes se concentraron tanto en los niveles bajos como altos de satisfacción. En contraste, la participación femenina en las categorías extremas fue notablemente menor, lo cual podría estar vinculado a factores organizacionales, culturales o estructurales que afectaron de manera diferenciada la percepción del entorno laboral según el sexo.

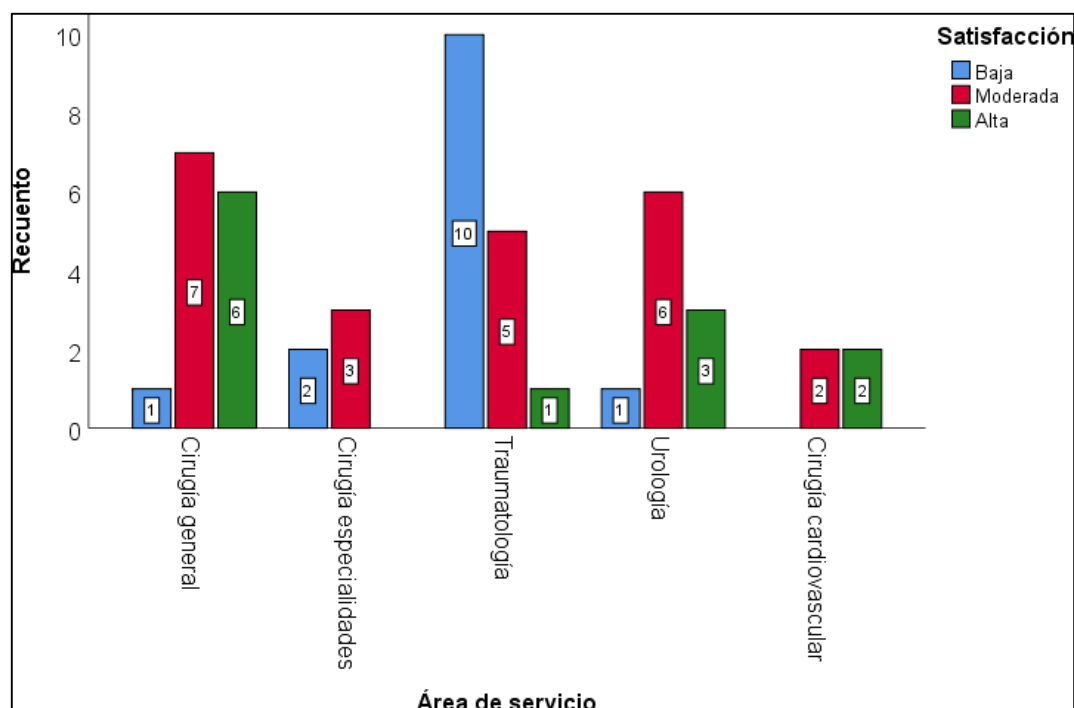
FIGURA 7
FRECUENCIAS DE NIVELES DE SATISFACCIÓN RESPECTO A LA EDAD


Fuente: Matriz de Datos

La Figura N.º 7 presentó la distribución de los niveles de satisfacción laboral en función de la edad del personal médico del Departamento de Cirugía. Se evidenció que aproximadamente el 50% de los participantes ($n = 23$) manifestaron un nivel de satisfacción moderada, tendencia que se mantuvo en casi todos los grupos etarios.

Se observó que los profesionales entre 51 y 60 años concentraron la mayor proporción de satisfacción baja, con un 57,1% ($n = 8$) del total de su grupo, lo que sugiere una percepción menos favorable del entorno laboral en este segmento etario. En contraste, los médicos menores de 40 años reportaron una satisfacción moderada en un 55,6% ($n = 10$) y satisfacción alta en un 27,8% ($n = 5$), siendo este el grupo con la mayor concentración de niveles altos de satisfacción en comparación con los demás grupos de edad. Finalmente, en el grupo de mayor edad (≥ 61 años), no se registraron casos de satisfacción alta. En este grupo, el 80% ($n = 4$) presentó satisfacción moderada, mientras que el 20% ($n = 1$) reportó satisfacción baja, lo cual podría reflejar una disminución en la percepción positiva del ambiente laboral con el incremento de la edad. Estos resultados permitieron inferir que la satisfacción laboral tendió a disminuir en los grupos etarios más avanzados, lo que podría estar vinculado a factores como expectativas no satisfechas, limitaciones organizacionales o desgaste profesional.

FIGURA 8
FRECUENCIAS DE NIVELES DE SATISFACCIÓN RESPECTO AL ÁREA DE SERVICIO



Fuente: Matriz de Datos

La Figura N.º 8 mostró la distribución de los niveles de satisfacción laboral del personal médico según el área específica de servicio dentro del Departamento de Cirugía. Se evidenció que el área de traumatología concentró el mayor porcentaje de profesionales con satisfacción baja (62,5%; $n = 10$), mientras que apenas un 6,3% ($n = 1$) de sus integrantes reportó satisfacción alta.

En contraste, en el área de cirugía cardiovascular no se identificaron casos de satisfacción baja. Los profesionales de esta unidad se distribuyeron equitativamente entre niveles de satisfacción moderada y alta (50%; $n = 2$ en ambos casos), lo que reflejó una percepción más favorable respecto al ambiente laboral.

En cuanto a cirugía de especialidades, no se registraron niveles de satisfacción alta. La mayoría manifestó una satisfacción moderada (60%; $n = 3$), mientras que el resto presentó satisfacción baja (40%; $n = 2$), revelando una tendencia desfavorable en esta área.

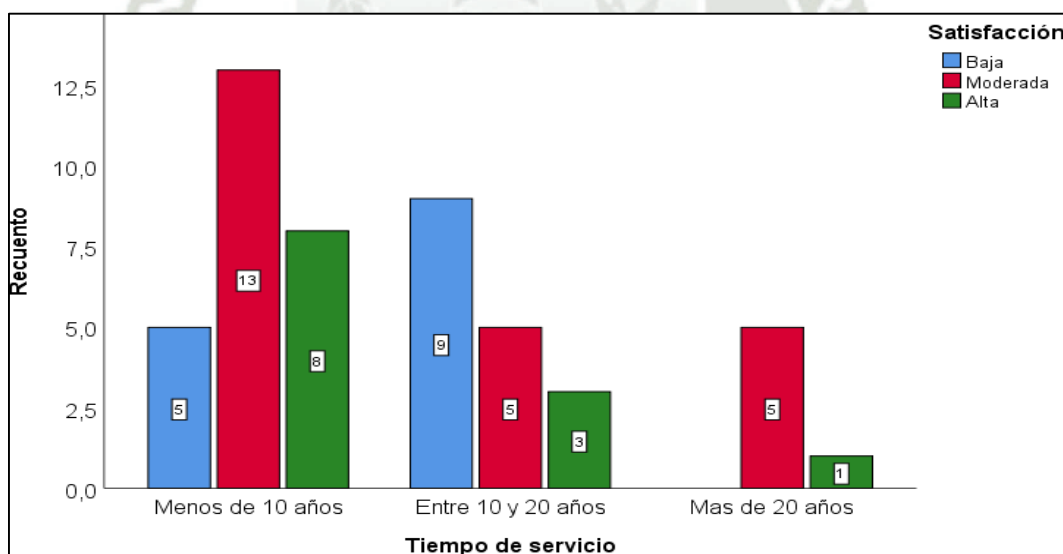
El área de cirugía general presentó una distribución más equilibrada, donde la mayoría de los médicos reportaron satisfacción moderada (50%; $n = 7$), seguidos por un 42,9% ($n = 6$) con satisfacción alta, y únicamente un 7,1% ($n = 1$) manifestó satisfacción baja. La

unidad de urología mostró un patrón similar, con predominio de satisfacción moderada (60%; $n = 3$), sin casos extremos notables.

En términos globales, dentro del grupo de profesionales con satisfacción baja, traumatología fue el área con mayor concentración de casos (71,4%; $n = 10$), mientras que cirugía cardiovascular no presentó ningún participante en esta categoría. Por otro lado, la satisfacción alta fue más frecuente en cirugía general, que representó el 50% ($n = 6$) del total de casos con este nivel de satisfacción.

Estos hallazgos reflejaron una marcada variabilidad en la percepción del clima laboral según el área de desempeño, lo cual sugiere que factores organizacionales y operativos específicos de cada unidad podrían estar influyendo en el nivel de satisfacción del personal médico.

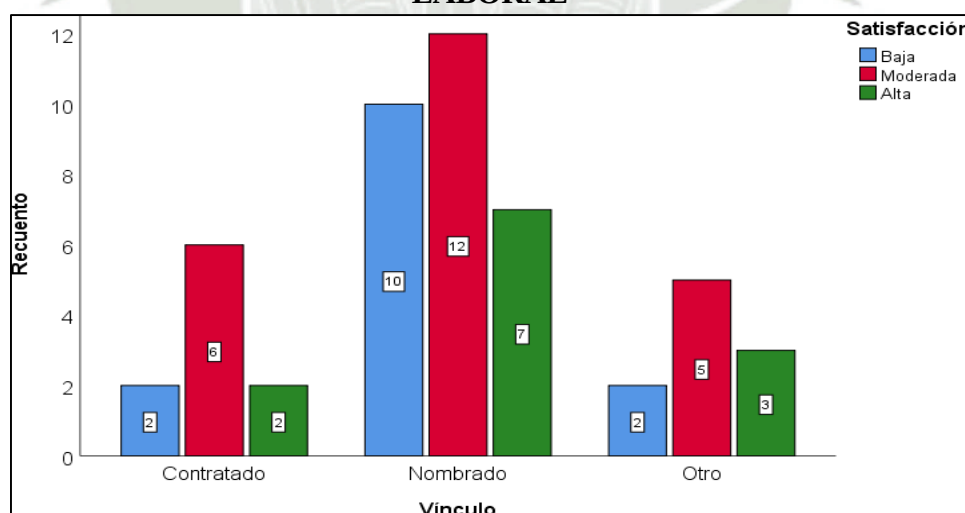
FIGURA 9
FRECUENCIAS DE NIVELES DE SATISFACCIÓN RESPECTO AL TIEMPO DE SERVICIO



Fuente: Matriz de Datos

La Figura N.º 9 representó la distribución de los niveles de satisfacción laboral en función del tiempo de servicio del personal médico. Se observó que entre los profesionales con menos de 10 años de antigüedad, predominó la satisfacción moderada (50%; $n = 13$), seguida por la satisfacción alta, lo cual reflejó una percepción relativamente positiva en este grupo.

En contraste, los médicos con entre 10 y 20 años de servicio mostraron una tendencia desfavorable, ya que la mayoría manifestó satisfacción baja (52,9%; $n = 9$), constituyendo el grupo con mayor proporción de insatisfacción dentro del total evaluado. Por su parte, el grupo con más de 20 años de servicio no presentó casos de satisfacción baja. La gran mayoría (83,3%; $n = 5$) declaró satisfacción moderada, y el resto manifestó niveles altos. Este resultado sugiere una percepción más estable o posiblemente resignificada del entorno laboral entre los profesionales con mayor trayectoria. Al analizar de forma comparativa, se evidenció que los niveles de satisfacción baja se concentraron principalmente en el grupo intermedio de antigüedad laboral (10 a 20 años), mientras que los niveles de satisfacción moderada y alta se registraron con mayor frecuencia en los médicos con menos de 10 años de servicio, quienes mostraron una actitud más favorable hacia su entorno ocupacional. Estos hallazgos permitieron inferir que el tiempo de servicio influye de manera diferencial en la percepción de satisfacción laboral, posiblemente asociado a expectativas profesionales, desgaste organizacional o motivaciones personales que varían a lo largo de la trayectoria laboral médica.

FIGURA 10
FRECUENCIAS DE NIVELES DE SATISFACCIÓN RESPECTO AL VÍNCULO LABORAL


Fuente: Matriz de Datos

La Figura N.º 10 mostró la distribución de los niveles de satisfacción laboral según el tipo de vínculo contractual del personal médico. Se identificó que los médicos nombrados presentaron en su mayoría una satisfacción moderada (41,4%; $n = 12$), seguida por una proporción considerable de satisfacción baja (34,5%; $n = 10$) y un menor porcentaje de satisfacción alta (24,1%; $n = 7$).

En el grupo de médicos contratados, predominó la satisfacción moderada (60%; $n = 6$), mientras que en aquellos que mantenían otros tipos de vínculo laboral —como locación de servicios u otras modalidades—, la satisfacción moderada también fue la más frecuente (50%; $n = 5$). Cabe destacar que la satisfacción baja se concentró predominantemente en los médicos nombrados, quienes representaron el 71,4% ($n = 10$) del total de casos con baja satisfacción, lo cual podría estar asociado a una mayor exposición prolongada a condiciones organizacionales menos satisfactorias o a expectativas no cumplidas a lo largo del tiempo de servicio. En contraste, los médicos bajo régimen contractual u otros vínculos no mostraron proporciones elevadas de insatisfacción, sugiriendo una percepción más favorable o una menor carga de desgaste institucional. Este análisis permitió evidenciar que el tipo de vínculo laboral guardó una relación diferenciada con la percepción de satisfacción, siendo los trabajadores nombrados quienes manifestaron mayores niveles de insatisfacción, lo cual podría responder a factores estructurales, organizacionales o a una mayor carga institucional en su ejercicio profesional.

TABLA 8
PRUEBA DE KRUSKALL WALLIS PARA COMPARACIÓN DE
SATISFACCIÓN SEGÚN SEXO, ÁREA Y VÍNCULO LABORAL.

		Mediana	Satisfacción laboral	Grupos homogéneo	Kruskall Wallis
Sexo	Femenino	65,5	Moderada	A	0,021
	Masculino	66	Moderada	A	P=0,559
Área	Cirugía general	66,5	Moderada	A	16,737 p=0,002
	Cirugía especialidades	66	Moderada	A	
	Traumatología	45	Baja	B	
	Urología	67,5	Moderada	A	
	Cirugía cardiovascular	73,5	Moderada	A	
Vínculo	Contratado	66	Moderada	A	0,628
	Nombrado	66	Moderada	A	p=0,731
	Otro	66	Moderada	A	

Fuente: Matriz de Datos

La Tabla N.º 8 presentó los resultados del análisis no paramétrico de Kruskal-Wallis, aplicado para comparar los niveles de satisfacción laboral en función del sexo, el área de servicio y el tipo de vínculo laboral del personal médico del Departamento de Cirugía del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo (HNCASE). Los resultados indicaron que únicamente el área de servicio evidenció diferencias estadísticamente significativas en la percepción de satisfacción laboral $H(4)=16,737; p=0,002$. En particular, el área de

traumatología mostró una mediana de satisfacción baja ($Md = 45$), diferenciándose significativamente del resto de áreas, las cuales reportaron una satisfacción moderada, con medianas que oscilaron entre 66 y 73,5. Por el contrario, no se identificaron diferencias estadísticamente significativas en los niveles de satisfacción según sexo $H=0,021;p=0,559$ ni según vínculo laboral $H=0,628;p=0,731$, evidenciando que tanto hombres como mujeres, así como médicos contratados, nombrados u otros, presentaron niveles comparables de satisfacción moderada. Estos hallazgos sugirieron que la percepción de satisfacción laboral estuvo determinada principalmente por el área específica de desempeño profesional, y no por factores sociodemográficos o contractuales, lo cual refuerza la necesidad de intervenciones diferenciadas por servicios clínicos.

TABLA 9
CORRELACIÓN SEGÚN RHO DE SPEARMAN ENTRE VARIABLES
INTERVINIENTES Y SATISFACCIÓN LABORAL.

		Trabajo propiamente dicho	Relaciones interpersonales	Oportunidad de desarrollo	Satisfacción general
Edad	P -	-0.260	-0.259	-0.200	-0.266
	Spearman				
	Valor-p	0.071	0.072	0.169	0.065
	N	49	49	49	49
Tiempo de Servicio	P -	-0.236	-0.172	-0.127	-0.161
	Spearman				
	Valor-p	0.102	0.238	0.384	0.271
	N	49	49	49	49

Fuente: Matriz de Datos

La Tabla N.º 9 presentó los coeficientes de correlación de Spearman entre las variables intervinientes edad y tiempo de servicio, y la satisfacción laboral general, así como sus dimensiones: trabajo propiamente dicho, relaciones interpersonales y oportunidad de desarrollo, en el personal médico del Departamento de Cirugía del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo (HNCASE).

Los análisis no revelaron correlaciones estadísticamente significativas en ninguno de los casos ($p > 0,05$). Aunque los coeficientes de correlación mostraron una tendencia negativa débil, particularmente entre la edad y la satisfacción general ($\rho = -0,266$; $p = 0,065$), esta no alcanzó significancia estadística. Del mismo modo, las relaciones con el tiempo de

servicio fueron también negativas y no significativas, siendo más débiles aún ($p = -0,161$; $p = 0,271$ para satisfacción general). En consecuencia, no se evidenció asociación significativa entre la edad ni el tiempo de servicio con los niveles de satisfacción laboral ni con sus dimensiones específicas, lo cual indicó que estos factores personales no ejercieron una influencia directa o sistemática sobre la percepción de satisfacción dentro del entorno hospitalario evaluado. Dado que no se alcanzaron niveles de significancia estadística, se consideró innecesario extender el análisis correlacional en esta sección.

TABLA 10
CORRELACIÓN SEGÚN RHO DE SPEARMAN ENTRE VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

		Trabajo propiamente dicho	Relaciones Interpersonales	Oportunidad de Desarrollo	Satisfacción General
Cultura Organizacional	P -				
	Spearman	0,678	0,771	0,649	0,695
	Valor-p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	49	49	49	49
Diseño Organizacional	P -				
	Spearman	0,647	0,774	0,701	0,752
	Valor-p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	49	49	49	49
Potencial Humano	P -				
	Spearman	0,637	0,806	0,812	0,800
	Valor-p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	49	49	49	49
Clima Organizacional	P -				
	Spearman	0,693	0,710	0,623	0,658
	Valor-p	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	49	49	49	49

Fuente: Matriz de Datos

La Tabla N.º 10 presentó los coeficientes de correlación de Spearman entre las dimensiones del clima organizacional —cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano— y las dimensiones de la satisfacción laboral —trabajo propiamente dicho, relaciones interpersonales, oportunidad de desarrollo y satisfacción general— en el personal médico del Departamento de Cirugía del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo (HNCASE).

Se identificaron correlaciones significativas y de magnitud positiva en todos los casos ($p < 0,001$), lo cual indicó una asociación directa entre la percepción del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral. Entre los hallazgos más destacados, se observó una fuerte correlación entre el potencial humano y las dimensiones de la satisfacción laboral, alcanzando su punto más alto con la oportunidad de desarrollo ($p = 0,812$), así como una correlación elevada con las relaciones interpersonales ($p = 0,806$) y con la satisfacción general ($p = 0,800$). Asimismo, el clima organizacional global mostró una correlación significativa con la satisfacción general ($p = 0,658$; $p < 0,001$), lo cual sugirió que una mejor valoración del clima organizacional se asoció con mayores niveles de satisfacción laboral. En conjunto, los resultados evidenciaron que cuanto más favorable fue la percepción del entorno organizacional, mayor fue el grado de satisfacción laboral reportado por el personal médico, respaldando empíricamente la relevancia del clima institucional como determinante del bienestar laboral.

2. Discusión

En el presente estudio, se llevó a cabo una evaluación rigurosa de la validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados mostraron coeficientes alfa de Cronbach elevados tanto para el cuestionario de clima laboral ($\alpha = 0,963$) como para el de satisfacción laboral ($\alpha = 0,987$), lo que evidenció una alta fiabilidad y excelente consistencia interna, parámetros que respaldan su adecuación metodológica para estudios en contextos hospitalarios.

La muestra final estuvo conformada por 49 médicos del Departamento de Cirugía del Hospital Nacional Carlos Alberto Según Escobedo, tras la exclusión de 4 casos debido a errores en la base de datos. De este total, se identificó que solo el 16,3 % ($n = 8$) correspondió a mujeres, una disparidad de género que, si bien es marcada, responde a una tendencia estructural ya documentada en el contexto nacional. Según Quispe-Arminta y Shu-Yip SB, en las especialidades quirúrgicas y afines, las mujeres representan únicamente el 26,13 % del total de profesionales titulados, lo cual pone en evidencia una brecha persistente en la equidad profesional dentro del ámbito quirúrgico³⁸.

En cuanto a las características sociodemográficas de la muestra, el grupo etario predominante fue el de 41 a 50 años, representando el 53 % del total. A su vez, el 37 %

de los médicos se encontró por debajo de los 40 años, mientras que un 10 % superó los 61 años. Esta distribución sugiere una planta médica mayormente constituida por profesionales en etapas intermedias de su trayectoria laboral, con menor presencia de médicos en edad avanzada.

Respecto al tiempo de servicio en la institución, se encontró que el 12 % del personal evaluado contaba con más de 20 años de experiencia laboral continua, mientras que el 53 % acumulaba menos de 10 años de antigüedad. Esta tendencia refleja un equipo médico parcialmente renovado y con predominancia de profesionales en fases iniciales o medias de consolidación profesional dentro del hospital.

En relación con la condición contractual, el 59 % de los médicos se encontraba bajo régimen de nombramiento, lo cual es indicativo de una estructura laboral estable. Las áreas evaluadas incluyeron los servicios de cirugía general, cirugía de especialidades, traumatología, urología y cirugía cardiovascular, que constituyen los principales campos quirúrgicos del establecimiento. La inclusión de estos subdepartamentos permitió obtener una visión integral del clima organizacional y de la satisfacción laboral desde la diversidad funcional de las especialidades quirúrgicas.

2.1. Clima organizacional

El clima organizacional se percibió como no saludable en un 20,4% (n=10), por mejorar en 69,4% (n=34) y saludable en el 10,2% (n=5) de los médicos evaluados el departamento de cirugía del hospital HNCASE, considerándose, por tanto, que el clima organizacional debe mejorar. Similares resultados fueron obtenidos de un estudio del personal de enfermería del centro quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión de Lima los cuales reportaron que el 80% considera que el clima organizacional debe mejorar³⁹; de igual forma se señaló que el 83,3% de los trabajadores de la sede Pasco de dicho hospital compartían esta percepción de necesidad de mejora⁴⁰.

Calizaya, también reportó un clima organizacional por mejorar en el 38,33% del personal médico del Servicio del Centro quirúrgico de un Hospital Nacional de Lima⁴¹. A diferencia, Carrasco, refiere el clima organizacional del centro quirúrgico de un Hospital de Moyobamba es en un 56% saludable⁴². Estas diferencias pueden deberse a que, como refiere el MINSA, 2011, el clima

organizacional es la percepción del trabajador respecto a la estructura y organización de su institución en un determinado momento por lo tanto dependen de las condiciones y manejo de la institución en el momento específico del estudio¹, siendo afectado por el tipo de institución⁴³, grupo ocupacional⁴⁴, entre otros factores. Esto concuerda con la observación de que en el área de traumatología el clima percibido es el más bajo de todos (no saludable) y en las demás áreas es “por mejorar” por estar relacionado con factores específicos como el tipo de trabajo, los recursos disponibles y la dinámica del equipo.

A diferencia de ello, como menciona MINSA¹, la cultura organizacional se transmite en el tiempo y se adapta, siendo un clima organizacional saludable clave para el establecimiento de una cultura organizacional basada en valores, creencias y practicas compartidas entre sus miembros. Por ello es importante analizar el clima organizacional respecto a las variables intervinientes para poder identificar específicamente dónde se deben de realizar acciones en busca de la mejora del clima organizacional de la institución.

En la investigación realizada no se identificó diferencias en la percepción entre hombres y mujeres ni entre el vínculo laboral que los une a la institución ($p>0,05$), más si las hubo respecto al área quirúrgica siendo traumatología aquella con percepción no saludable.

En términos de la edad del personal médico y del tiempo de servicio se observó una correlación estadísticamente significativa ($p<0,05$) de signo negativo tanto con la variable clima organizacional como con sus dimensiones: Cultura de la organización, diseño organizacional y potencial humano, por lo que se desglosó el análisis de cada dimensión.

Se observó que dentro de la dimensión diseño organizacional, no se evidenció correlación con la remuneración lo que sugiere que independientemente de la edad y el tiempo de servicio el personal médico siente que su remuneración debe mejorar en relación con el trabajo que realiza y los beneficios recibidos. A diferencia de ello, si existió correlación significativa negativa con entre edad y tiempo de servicio, con la comunicación, la estructura, y la toma de decisiones.

En el caso de la comunicación, la correlación negativa puede reflejar que los trabajadores de mayor edad o con más años en la institución perciben menos esfuerzos por parte de sus jefes inmediatos para mantener una comunicación efectiva, o consideran que las vías de comunicación existentes son insuficientes para abordar sus necesidades. Esto podría deberse a un inadecuado diseño organizacional de comunicaciones, diferencias generacionales y/o el canal de comunicación empleado. Estudios previos⁴⁵ han señalado que las generaciones mayores, como los Baby Boomers (entre 60 y 79 años) y la Generación X (entre 44 y 59 años), prefieren métodos de comunicación más formales, estructurados y directos, como reuniones presenciales, notas escritas o correos electrónicos, en contraste, los Millennials (entre 28 y 43 años) y más jóvenes valoran canales más rápidos, digitales e informales, como aplicaciones de mensajería o plataformas colaborativas, por tanto, es posible que los empleados mayores perciban las prácticas actuales de comunicación como insuficientes o inadecuadas si estas se enfocan principalmente en herramientas digitales, lo que podría generar una percepción menos favorable del clima organizacional en términos de comunicación.

En cuanto a la estructura, como lo menciona el MINSA¹, entendido como la estructuración de la institución, la percepción de reglas, trámites, burocracia y otras limitaciones, puede generar incomodidad en los médicos con mayor experiencia laboral puesto que, estos profesionales han observado un aumento en la cantidad de normativas y procedimientos administrativos, que no siempre han conducido a mejoras sustanciales lo cual puede generar, tal y como se menciona, que perciban estas normas como barreras que dificultan su flexibilidad y eficiencia en el trabajo⁴⁶. Para abordar estas diferencias, sería útil un enfoque organizacional que reduzca la carga burocrática, aclare las funciones y reconozca la valiosa experiencia de los médicos más experimentados.

En cuanto a la toma de decisiones los médicos con más años de experiencia del departamento quirúrgico del hospital HNCASE pueden llegar a desarrollar una sensación de exclusión, puesto que, a pesar de contar con una mayor experiencia, sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta por sus superiores, lo que puede llevarlos a percibir que su experiencia no es valorada. En contraste, los

médicos más jóvenes, pueden no tener esta percepción probablemente por sentir que aún necesitan conocer mejor el funcionamiento de la institución o establecer una relación de confianza con sus jefes para ser considerados en los procesos decisionales(referencia). Para mejorar este proceso, sería útil que el hospital fomentara una cultura más inclusiva en la toma de decisiones, reconociendo tanto la experiencia de los médicos veteranos como las perspectivas de los más jóvenes.

En la dimensión cultura de la organización no se evidenció correlación significativa entre la edad, el tiempo de servicio y la motivación, esto sugiere que factores como la antigüedad o edad no afectan la motivación del personal médico del departamento de cirugía I del HNCASE. Esto puede darse debido a que los médicos, independientemente de su tiempo de servicio, sienten que se encuentran en una institución de alto nivel que recibe numerosas referencias de otros establecimientos, lo que les brinda la oportunidad de demostrar su experticia, poner en práctica sus habilidades y seguir ganando experiencia.

Por el contrario, la identidad si mostró correlación significativa negativa, lo que indica que a pesar de que, en general, los médicos se sienten motivados y comprometidos con su labor, aquellos con más años de servicio parecen percibir una menor sensación de pertenencia y de ser un elemento valioso dentro de la organización. Tal como señala el MINSA¹, la identidad organizacional está vinculada al sentimiento de pertenencia y a la percepción de que el trabajo contribuye al éxito de la organización. Sin embargo, los médicos con mayor tiempo de servicio pueden sentir que, aunque realizan bien su trabajo, sus contribuciones no son reconocidas directamente en los resultados de la institución. Este hallazgo resalta la importancia de crear un ambiente en el que cada miembro del equipo sienta que su contribución es fundamental para el éxito del departamento de cirugía. Fomentar un sentido de pertenencia y asegurarse de que todos los médicos se sientan valorados podría mejorar no solo la motivación, sino también el compromiso a largo plazo con la institución.

En términos de conflicto y colaboración, se observó correlación significativa con edad y tiempo de servicio. Los médicos más experimentados, debido a su largo tiempo en la institución, podrían haber vivido situaciones conflictivas con sus

colegas dificultando la formación de lazos de colaboración entre ellos, pues según Farfán⁴⁷, en el personal médico de menos de 10 años de servicio el estilo de solución de conflictos es el competidor el cual busca imponer una solución exclusiva a intereses propios sin considerar las necesidades de la otra parte y es usualmente dada en situaciones de decisiones rápidas, ello a través del tiempo puede haber generado estas afectaciones al clima laboral. Este fenómeno podría estar relacionado con la competencia entre subespecialidades, la falta de comunicación o incluso diferencias en los enfoques de trabajo que no se han resuelto adecuadamente, lo que se refleja en la poca frecuencia de juntas médicas o discusiones dentro de ellas.

Por otro lado, los médicos más jóvenes, suelen estar más abiertos a aprender y colaborar, ya que aún están construyendo su red de relaciones profesionales dentro del hospital, así mismo su menor tiempo de servicio podría influir en que no hayan experimentado conflictos significativos o disputas entre subespecialidades, y por lo tanto, su percepción de cooperación y apoyo mutuo puede ser más positiva. Este patrón refleja la importancia de fomentar una cultura organizacional que promueva la colaboración, para reducir los conflictos y mejorar la cooperación entre las diferentes subespecialidades dentro del departamento de cirugía. Establecer espacios de encuentro, como juntas médicas, podría ser una estrategia clave para fortalecer los lazos de colaboración y mejorar el ambiente de trabajo, beneficiando tanto a los médicos más experimentados como a los más jóvenes.

En cuanto a la dimensión de recompensa dentro de la dimensión potencial humano, los resultados muestran que no existen diferencias significativas entre los médicos según su edad o tiempo de servicio en relación con su percepción sobre la evaluación de su trabajo, la distribución de premios y reconocimientos, y los incentivos laborales (mediana = 6, por mejorar). A pesar de que existe una estructura de incentivos esta no es adecuadamente difundida siendo algunos pocos beneficiados por trámite propio, lo que no favorece la sensación de justicia generando una percepción entre el límite de por mejorar y no saludable en todo el personal médico. Basconsuelo⁴⁸ refiere que el plan de incentivos debe transparente, entendible y tener como base una comunicación adecuada para que cada trabajador conozca lo que tiene que hacer para obtener el incentivo.

En cuanto a la percepción de confort, innovación y liderazgo en el Hospital HNCASE, los resultados revelan una correlación negativa significativa entre estos factores y el tiempo de servicio, aunque con un efecto no tan fuerte sobre el clima organizacional como otras categorías. En cuanto al confort, la percepción de que no se está haciendo lo suficiente para mejorar el lugar de trabajo o de que no se les consulta sobre posibles mejoras puede influir en su evaluación de este aspecto. En términos de innovación, los médicos con más tiempo de servicio probablemente tienen una percepción menos favorable, a pesar que se han realizado acciones innovadoras como la digitalización y sistematización de la información mediante un sistema integrado, es probable que esta transformación tecnológica no se haya integrado de manera efectiva generando que los médicos mayores perciban la digitalización como un obstáculo más que como una mejora, especialmente si no se sienten parte del proceso de cambio o si las nuevas herramientas no están alineadas con sus necesidades o expectativas. Esto refuerza la idea de que la innovación no solo debe centrarse en la introducción de nuevas tecnologías, sino también en cómo se comunica y se involucra a todos los miembros de la institución en el proceso.

Por último, el liderazgo también mostró una relación negativa con el tiempo de servicio, lo que puede estar vinculado a la percepción de no contar con el jefe cuando se le necesita ni que este genere condiciones para el progreso. Médicos de mayor edad podrían tener un juicio más estricto sobre el liderazgo ejercido por los jefes del servicio y/o departamento y tal como menciona un estudio del 2017, el 83,3% del personal médico refiere que el jefe de turno no tiene actitud de líder⁴⁹.

2.2. Satisfacción general

En respuesta al segundo objetivo, de conocer el nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Departamento de Cirugía del HNCASE, EsSalud, Arequipa 2023. Se observó que la satisfacción laboral general fue moderada con un 46,9% (n=23), esto difiere a lo reportado por Calizaya⁴¹ el cual encontró una satisfacción moderada en el 36,67% de los casos y alta en el 43,33% de los casos del personal médico del Servicio del Centro quirúrgico de un Hospital Nacional de Lima y con Carrasco⁴², que reportó una satisfacción laboral alta en el 64%

del personal de salud evaluado de un centro quirúrgico de un hospital en la localidad de Moyobamba. Así mismo la investigación realizada por Gonzales⁵⁰, refirió que la satisfacción laboral fue baja en un 30% del personal del área quirúrgica del Hospital Nacional dos de Mayo.

No se encontró diferencias en la satisfacción laboral entre las mujeres y hombres evaluados ($p > 0,05$), al igual que lo reportado por Acosta⁵¹, el cual no identificó diferencias en la satisfacción laboral vinculadas al sexo. Por su parte, algo importante a mencionar es que si se registró diferencias significativas entre la satisfacción laboral registrada entre las áreas de servicio [$H(4) 16,737, p=0,002$] siendo “baja” en traumatología y “por mejorar” en las demás quirúrgicas del HNCASE, esto se refuerza con lo encontrado por Palomino⁵², 2018 el cual refiere que la satisfacción laboral varía según el tipo de profesional y el área de servicio en la cual labora, por tanto en traumatología la satisfacción puede estar afectada por una mayor carga de trabajo, ambiente laboral menos colaborativo, falta de recursos, oportunidad de desarrollo entre otros.

Por su parte, no existió diferencias entre la satisfacción percibida entre la edad, tiempo de servicio ni vínculo laboral, teniendo en todos los casos una percepción moderada con un 46,9% ($n=23$). En concordancia con ello, Juárez⁵³ también reportó que el tiempo de trabajo no influenció en la satisfacción laboral y estudios realizados por Salahat y Al- Hamdan², mencionan que hay otros factores que pueden influir en la satisfacción laboral en el personal de salud como el mayor grado de educación profesional y el tipo de hospital ya sea público o privado.

Por tanto, la satisfacción laboral es una variable compleja que puede variar considerablemente entre instituciones y momentos específicos, como lo muestran los resultados de diversos estudios presentados, además, el hecho de no observar diferencias significativas por sexo, edad, tiempo de servicio o vínculo laboral resalta que las percepciones sobre la satisfacción laboral en departamento de cirugía del hospital HNCASE parecen estar más influenciadas por las condiciones laborales y organizacionales que por características demográficas, siendo necesario realizar estrategias dirigidas para mejorar las tres dimensiones críticas relacionadas al trabajo propiamente dicho, relaciones

interpersonales y oportunidad de desarrollo especialmente en áreas como traumatología, donde los niveles de satisfacción son más bajos.

3. Correlación

Finalmente, en el desarrollo del tercer objetivo se observó que existió correlación significativa de magnitud positiva entre cultura organizacional [$\rho=0,695$, $p<0,001$], diseño organizacional [$\rho=0,752$, $p<0,001$] y potencial humano [$\rho=0,800$, $p<0,001$] con satisfacción laboral. En términos de la relación de cultura organizacional y la satisfacción laboral los resultados concuerdan con lo descrito por Calizaya⁴¹ en su estudio con el personal médico del Servicio del Centro quirúrgico de un Hospital Nacional de Lima, en el que la correlación positiva alta entre la dimensión cultura organizacional y la Satisfacción laboral [$\rho=0,996$, $p<0,001$] indicó que mientras se obtenga una mejora en la cultura organizacional la satisfacción laboral también mejorará.

El diseño organizacional y la satisfacción laboral también fueron significativos en estudios de Calizaya⁴¹ y Sánchez⁴⁹ quienes encontraron una relación positiva entre la dimensión diseño organizacional y la variable satisfacción laboral. Por su parte, la correlación significativa entre el potencial humano y la satisfacción laboral es respaldada por Calizaya⁴¹, 2021 [$\rho=0,997$, $p<0,001$].

Finalmente, el hallazgo central de este estudio confirman la existencia de una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral [$\rho=0,658$, $p<0,001$], lo cual coincide con hallazgos de investigaciones previas como las de Gonzales⁵⁰, quien identificó que estas variables están relacionadas de manera significativa ($p=0,000$) y Calizaya⁴¹ quien reportó una correlación alta (Rho de Spearman = $0,996$)⁴¹, evidenciando que una mejora en el clima organizacional se traduce en un aumento en la satisfacción laboral. De manera similar, Arévalo et al.³² encontraron una correlación positiva moderada ($r=0,47$) entre estas variables, y Mango²⁹ también destacó una relación significativa, aunque de menor magnitud ($p=0,031$). Estos resultados reafirman la relevancia del clima organizacional como un factor determinante en la percepción de satisfacción del personal médico.

En este contexto, el presente estudio refuerza la importancia de considerar al clima organizacional como un elemento clave en el desarrollo de una estrategia de mejora institucional, pues tal como lo indican Cortez⁵⁴, un clima laboral positivo no solo facilita

el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino que también mejora la disposición del personal hacia sus funciones, promoviendo un ambiente laboral más saludable y productivo. Esto adquiere mayor relevancia en el ámbito hospitalario, donde la satisfacción del personal tiene un impacto directo en la calidad de la atención brindada.

Así mismo, esta investigación permite generar aportes importantes en el desarrollo de la estrategia de mejora pues como se mencionó, aunque la edad, el tiempo de servicio y el área de trabajo no mostraron una relación directa con la satisfacción laboral, sí influyen significativamente en la percepción del clima organizacional, siendo que a mayor edad y tiempo de servicio, la percepción del clima organizacional disminuye, y además, que dentro del departamento de cirugía del hospital HNCASE el área de traumatología es la que presenta mayores retos en términos de mejora del clima organizacional. Esto sugiere que las intervenciones destinadas a mejorar la satisfacción laboral deben enfocarse de manera indirecta, en la mejora del clima organizacional para generar un impacto en la satisfacción laboral. De este modo, se recomienda priorizar estrategias que aborden las particularidades de los grupos etarios, del tiempo de servicio y de las áreas más vulnerables, como traumatología. Al mejorar el clima organizacional, se generará un efecto positivo en la satisfacción laboral del personal médico, contribuyendo así al bienestar del equipo y al logro de los objetivos institucionales. Este enfoque integral permitirá diseñar planes de mejora que no solo atiendan las necesidades inmediatas, sino que también fomenten una cultura organizacional y un mejor ambiente laboral sostenible a largo plazo.

En cuanto a las limitaciones se puede comentar que la muestra pequeña y el análisis llevado en un único hospital limitan la generalización de los resultados por lo que sería valioso comparar con otros hospitales de la misma institución para identificar si las percepciones se deben a las características propias del sistema institucional o a la gestión local. Sin embargo, estos hallazgos ofrecen un punto de partida sólido para futuras investigaciones y propuestas de mejora, destacando la importancia de abordar el clima organizacional para potenciar la satisfacción laboral. Se recomienda por tanto ampliar la investigación a otros departamentos del hospital HNCASE en búsqueda de obtener información de calidad que permita generar un plan de mejora integral de clima organizacional del HNCASE.

CONCLUSIONES

Primera. El clima organizacional percibido por el personal asistencial del Departamento de Cirugía del Hospital Nacional III-1 Carlos Alberto Segúin Escobedo (HNCASE), EsSalud, Arequipa, durante el año 2024, se caracteriza predominantemente como un entorno por mejorar en el 69,4 % ($n = 34$) de los casos, no saludable en el 20,4 % ($n = 10$) y saludable únicamente en el 10,2 % ($n = 5$). No se identifican diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima organizacional en función del sexo ni del tipo de vínculo laboral de los médicos ($p > 0,05$). Sin embargo, el análisis revela que el área de traumatología presenta la valoración más desfavorable del clima organizacional, y se establece una relación inversa entre la percepción de este y variables como la edad y el tiempo de servicio, lo que indica, que a mayor antigüedad institucional, la percepción del clima laboral tiende a deteriorarse ($p < 0,05$).

Segunda. El nivel de satisfacción laboral entre el personal asistencial evaluado es predominantemente moderado, representando el 46,9 % ($n = 23$) de la muestra, seguido por un 26,8 % ($n = 14$) con baja satisfacción y un 24,5 % ($n = 12$) con satisfacción alta. No se evidencian diferencias ni asociaciones significativas entre el nivel de satisfacción laboral y variables sociodemográficas como sexo, edad, tiempo de servicio o tipo de vínculo contractual. No obstante, se identifican diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción laboral según el área de desempeño profesional [$H(4) = 16,737$; $p = 0,002$], siendo nuevamente el servicio de traumatología el que reporta los niveles más bajos de satisfacción.

Tercera. Se establece una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal asistencial del Departamento de Cirugía del HNCASE ($\rho = 0,658$; $p < 0,001$), así como entre cada una de sus respectivas dimensiones. Este hallazgo evidencia que una percepción favorable del clima organizacional se asocia consistentemente con mayores niveles de satisfacción laboral, lo que refuerza la necesidad de fortalecer el entorno organizacional como estrategia clave para mejorar el bienestar y desempeño del personal médico quirúrgico.

RECOMENDACIONES

1. Se recomendará a la Gerencia del Hospital Nacional III-1 Carlos Alberto Segúin Escobedo (HNCASE), EsSalud, que se diseñe e implemente un plan de mejora organizacional estructurado, sustentado en los hallazgos empíricos del presente estudio. Dicho plan deberá contemplar intervenciones específicas orientadas a la mejora del clima organizacional en el servicio de traumatología y entre el personal con mayor antigüedad institucional, sectores que han manifestado una percepción crítica del entorno laboral. La intervención deberá contemplar acciones integradas de sensibilización, acompañamiento y evaluación organizacional.
2. Se recomendará a la Unidad de Recursos Humanos y a la Oficina de Gestión de la Calidad del Hospital Nacional III-1 Carlos Alberto Segúin Escobedo (HNCASE), EsSalud, que se amplíe la línea de investigación hacia otros servicios asistenciales, con el propósito de identificar posibles variaciones interdepartamentales en el clima organizacional y en la satisfacción laboral. Estos hallazgos permitirán diseñar estrategias diferenciadas y contextualizadas, capaces de responder a las particularidades funcionales y cultural de cada unidad, fortaleciendo así la cohesión institucional y promoviendo una gestión organizacional basada en evidencia.
3. Se propondrá al responsable del servicio de cirugía del Hospital Nacional III-1 Carlos Alberto Segúin Escobedo (HNCASE), EsSalud, que se establezca un cronograma periódico de evaluaciones del clima organizacional, a fin de medir las transformaciones producidas tras la ejecución del plan de mejora. Asimismo, se sugerirá incorporar herramientas tecnológicas de monitoreo anónimo, continuo y en tiempo real, que permitan recoger de manera sistemática las percepciones del personal asistencial y ajustar las acciones de intervención según la retroalimentación obtenida.
4. Se recomienda al personal del servicio de cirugía del Hospital Nacional III-1 Carlos Alberto Segúin Escobedo (HNCASE), EsSalud, fomentar una participación activa y continua en la toma de decisiones, evaluación y retroalimentación institucional. Para ello, se habilitarán espacios formales de diálogo que impulsen el seguimiento estratégico, la mejora continua y la

generación de propuestas orientadas al bienestar organizacional y al desarrollo profesional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ministerio de Salud. Dirección General de Salud de las Personas. Metodología para el clima organizacional [Internet]. Lima: MINSA; 2011 [citado el 10 de agosto de 2025]. Disponible en: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2112.pdf>
2. Salahat MF, Al-Hamdan ZM. Quality of nursing work life, job satisfaction, and intent to leave among Jordanian nurses: A descriptive study. *Heliyon*. 2022;8(7):e09838. doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e09838
3. Mugira A. Leadership perspective employee satisfaction analysis. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*. 2022;2(3):127-35. doi: 10.37481/jmh.v2i3.477
4. Messmann G, Evers A, Kreijns K. The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Hum Resour Dev Q*. 2022;33(1):29-45.
5. Ahmadi F, Zandi S, Cetrez ÖA, Akhavan S. Job satisfaction and challenges of working from home during the COVID-19 pandemic: A study in a Swedish academic setting. *Work*. 2022;71(2):357-70.
6. Jaime Santana P, Araujo Cabrera Y. Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa, editor. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* [Internet]. Palma de Mallorca: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa; 2007 [citado el 10 de agosto de 2025]. p. 296-324. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
7. Litwin GH, Stringer RA. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University; 1968
8. Pugh DS, Payne RL. *Organizational behavior in its context: the Aston programme III*. Aldershot: Gower Publishing; 1977.
9. Tagiuri R, Litwin G, editores. *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School; 1968
10. Dirección General de Salud del Ministerio de Salud. Plan para el estudio del clima organizacional [Internet]. Lima: MINSA; 2008 [citado el 10 de agosto de 2025]. Disponible en: http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1082_DGSP262.pdf

11. Ministerio de Salud. Resolución Ministerial N.º 623-2008-MINSA. Aprueban Documentos Técnicos "Plan para el estudio del Clima Organizacional 2008-2011" y "Metodología para el Estudio del Clima Organizacional". Lima: MINSA; 2008
12. Silvia GV, Oliver MFG, Cruz LMH. La importancia del clima organizacional en la productividad de las empresas. *Tepexi Bol Científico Esc Sup Tepeji Río*. 2017;4(8).
13. Voordt TVD, Jensen PA. The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity, and costs. *J Corp Real Estate*. 2023;25(1):29-49
14. Rodríguez M AA, Paz Retamal M, Lizana JN, Cornejo FA. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud Soc*. 2011;2(2):219-34. <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>
15. Chiavenato I. Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw Hill; 2009.
16. Schultz PP, Ryan RM, Niemiec CP, Legate N, Williams GC. Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*. 2015;6:971-85
17. Alvarez Acencio MJ, Avellaneda Espinoza GA, Del Aguila Shapiama K. Satisfacción laboral y educación a distancia en docentes de la I.E.I. N° 424 Jesús María del distrito de Manantay-2020 [Internet] [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Educación Inicial]. Pucallpa: Universidad Nacional de Ucayali; 2020. Disponible en: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNU_4cbd0b3d502518afcaf650ba128862a1/Details
18. Basalamah MSA, As'ad A. The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio Hum Resour Manag*. 2021;1(2):94-103. doi: 10.52970/grhrm.v1i2.54
19. Truyenque GC, Sifuentes VAN, Bendezú DMC. Satisfacción laboral en profesionales de enfermería de un instituto especializado de Perú. *Rev Enferm Herediana*. 2018;11(1):11-17. doi: 10.20453/renh.v11i1.3520
20. Meléndez JS, Bardales JMD. Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Cienc Lat Rev Cient Multidiscip*. 2020;4(2):1510-23. doi: 10.37811/cl_rcm.v4i2.176
21. Medina RSB, Palao BM, Castellanos MEG, Lopez JMC. Satisfacción laboral en tiempos de COVID-19 en colaboradores de gobiernos locales de Arequipa. *Univ Cienc Tecnol*. 2021;25(108):4-11. doi: 10.47460/uct.v25i108.425
22. Gastañadú Rebaza EE. Relaciones interpersonales y satisfacción laboral en una Unidad Médico Legal de Lima, 2020 [Internet] [Tesis para optar el título profesional

- de Licenciado de Administración Pública]. Pimentel: Universidad Señor de Sipán; 2020. Disponible en: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8187>
23. Duche Pérez A, Rivera Galdos GL. Satisfacción laboral y felicidad en enfermeras peruanas. *Enferm Glob*. 2019;18(2):353-73. doi: 10.6018/eglobal.18.2.334741
 24. Mora Romero JL, Mariscal Rosado ZM. Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemp Educ Política Valores*. 2019;7(Edición Especial). doi: 10.46377/dilemas.v31i1.1307
 25. Zuñiga Cusi AJ. Comunicación interna y satisfacción laboral en los trabajadores asistenciales del Hospital Regional de Ayacucho - 2019 [Internet] [Tesis de Maestría en Gestión Pública]. Trujillo: Universidad César Vallejo; 2019. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37847>
 26. Torres EH. Relación del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Servicio de Medicina y de Cirugía del HNCASE [Tesis de Licenciatura]. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín; 2014
 27. Bobbio L, Ramos W. Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima-Perú. *Rev Peru Epidemiol*. 2010;14(2):133-8.
 28. Aguilar Cornejo GV. Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de la División Médico Legal III Arequipa del Instituto de Medicina Legal, 2017 [Internet] [Tesis de Maestría en Ciencias: Administración y Gerencia en Organizaciones de Salud]. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín; 2017. Disponible en: <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9ca14232-fa23-4e00-bd57-efb8f8c10e9e/content>.
 29. Mango Manchego PA. Clima organizacional y satisfacción laboral del Hospital Militar Divisionario III de Arequipa – 2023 [Internet] [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración]. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa; 2024. Disponible en: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNSA_c9ce4333f99024d2201420eab76e16c0
 30. Herrera Enriquez PC. Correlación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral del personal profesional y técnico de la Micro Red 15 de Agosto, Arequipa 2011 [Tesis de Maestría]. Arequipa: Universidad Católica de Santa María; 2012.

31. Inca Hernandez JL. Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en el personal de salud de un Hospital II-1 - La Libertad 2024 [Internet] [Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud]. Trujillo: Universidad César Vallejo; 2024. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/152814/Inca_HJL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
32. Arévalo Barrera JCU, Quiroz Carhuatanta SJ, Delgado Bardales JM. Clima organizacional y satisfacción laboral en el área asistencial de un Hospital II-E de San Martín. *Cienc Lat Rev Cient Multidiscip.* 2021;5(5):8615-54
33. Vargas Curi JA. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de salud de un hospital público de Lima, 2022 [Internet] [Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud]. Lima: Universidad César Vallejo; 2022. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/102803>.
34. Quezada KMR, Quezada MAR, Cabada RRA. Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en el Hospital Civil Santa Teresita, Ecuador. *Impulso Rev Adm.* 2024;4(8):275-91.
35. Rosadi B, Ramadhan L, Renaldi A, Nugrawati AR, Hidayat RA, Azzahra AP. Impact of the organizational environment and leadership style on job satisfaction of medical record distribution officers. *HIV Nurs.* 2022;22(2):2130-5
36. Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud. Encuesta de satisfacción del personal de salud. Lima: MINSA; 2002.
37. Sampieri H. Metodología de la investigación. 5.^a ed. México: McGraw-Hill; 2014.
38. Quispe-Arminta M, Shu-Yip SB. Representación femenina en las especialidades quirúrgicas y afines en el Perú. *Rev Peru Med Exp Salud Publica.* 2021;38(3):452-7. doi: 10.17843/rpmesp.2021.383.8192
39. Cueva Santillan RM, Ponce Escalante ML. Clima organizacional y satisfacción laboral del profesional de enfermería de Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, 2018 [Internet] [Tesis para optar el Grado Académico de Maestro de Gerencia en Salud]. Callao: Universidad Nacional del Callao; 2019. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12952/3581>
40. Rojas S. Clima organizacional y desempeño laboral del personal de enfermería en la UCI del Hospital de Emergencias Villa El Salvador, 2018 [Internet] [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2019.

41. Calizaya Gutiérrez AS. Clima organizacional y satisfacción del personal médico del servicio de Centro Quirúrgico de un hospital nacional de Lima [Internet] [Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud]. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión; 2021. Disponible en: <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5159/Alejandro%20Segundo%20Calizaya%20Guti%C3%A9rrez.pdf>
42. Carrasco Zeña KT. Clima organizacional y Satisfacción laboral en profesionales de la salud de Centro Quirúrgico en un Hospital de Moyobamba [Internet] [Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud]. Chiclayo: Universidad César Vallejo; 2020. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49073>
43. Bustamante E. El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. Rev Comun Salud. 2013;3(1):35-49.
44. Del Rio-Mendoza JRJ, Munares-Lovaton A, Montalvo-Valdez H. Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica. Rev Med Panacea. 2013;3(1):11-4. doi: 10.35563/rmp.v3i1.87
45. Clausi VA. La influencia de la generación “Y” en la estructura organizacional: una perspectiva desde las características generacionales que impactan en el desempeño laboral [Internet] [Tesis Doctoral]. Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina; 2021. Disponible en: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/12156>
46. Goya Porta LH. Burocracia hospitalaria en la atención de la salud de los pacientes del hospital José Agurto Tello de Chosica – 2021 [Internet] [Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública]. Lima: Universidad César Vallejo; 2022. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/87754/Goya_PLH-SD.pdf
47. Farfán Florián LL. Factores relacionados a estilos de manejo de conflictos laborales del personal de enfermería del Hospital Santa Rosa en Lima, 2023 [Internet] [Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de Enfermería con Mención en Gerencia de los Cuidados de Enfermería]. Lima: Universidad Norbert Wiener; 2024. Disponible en: <https://repositorio.uwiener.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8b7c49a1-ad5d-465d-8af5-b0b87c5fea25/content>

48. Basconsuelo Aquino JR. Plan de incentivos y su relación con los niveles de desempeño laboral en los servidores de las áreas administrativas del Hospital de Huaral, Lima – 2021 [Internet] [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Finanzas y Negocios Globales]. Lima: Universidad Privada Telesup; 2021. Disponible en: <https://repositorio.utelesup.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b033f196-2439-477b-a825-94cba29bc0aa/content>
49. Sánchez Jacas I, Brea López IL, De La Cruz Castro MC, Matos Fernández I. Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. *Correo Cient Med*. 2017;21(2):434-44.
50. Gonzales Zegarra KE. Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería del área de Centro Quirúrgico, Hospital Nacional Dos de Mayo, 2021 [Internet] [Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud]. Lima: Universidad César Vallejo; 2022. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78809/Gonzales_ZKE-SD.pdf
51. Acosta Ponte FN. Gestión administrativa y satisfacción laboral en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza [Internet] [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal; 2021. Disponible en: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNF_4976c9ad0eb5c6323a4c2533bfadf00b/Details
52. Palomino Sanchez JG. Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II Essalud Huaraz, 2015 [Internet] [Tesis de Maestría]. Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo; 2018. Disponible en: <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2143>
53. Juárez-Adauta S. Clima organizacional y satisfacción laboral. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*. 2012;50(3):307-14.
54. Cortez Rodríguez NN. Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE Rev Iberoam Investig Desarro Educ*. 2023;14(27). doi: 10.23913/ride.v14i27.1668

ANEXOS

Anexo N° 01: Encuesta de satisfacción laboral

Estamos realizando una investigación denominada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Departamento de Cirugía del Hospital Base Carlos Alberto Segúin Escobedo, EsSalud, Arequipa 2024”, con este propósito es que solicitamos su colaboración respondiendo de manera sincera las siguientes preguntas. La información que se tendrá será de carácter anónimo y permitirá tomar medidas que favorezcan en su desempeño laboral.

Por favor, complete la siguiente información:

I.- información general

1. Edad: _____
2. Sexo: _____
3. Área de trabajo: a) Cirugía general () b) Cirugía oncológica ()
4. Tiempo de trabajo: _meses
5. Vínculo laboral: a) Nombrado () b) Contratado () c) CAS ()

A continuación, tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que Usted desempeña. Sírvese calificar cada una de las frases usando una escala de puntuación del 1 al 5, de tal manera que el puntaje que asigne denote su conformidad con lo que ha declarado. El puntaje y la clave de respuesta a cada afirmación se asignará de acuerdo a la siguiente tabla:

Código	Estoy:
1	Totalmente en desacuerdo con la opinión
2	Pocas veces de acuerdo con la opinión
3	Indiferente a la opinión
4	Mayormente de acuerdo con la opinión
5	Totalmente de acuerdo con la opinión

Con relación a las siguientes preguntas, marque con un aspa (X) o cruz (+) sobre el código que responda de mejor manera a las interrogantes que se formulan:

Preg.	¿qué apreciación tiene usted de su centro Laboral?	Puntaje				
Trabajo Actual						
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto, sé lo que se espera de mí.	1	2	3	4	5
2	El trabajo en mi servicio está bien organizado.	1	2	3	4	5
3	En mi trabajo, siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades.	1	2	3	4	5
4	Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados.	1	2	3	4	5
Trabajo en general						
5	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo	1	2	3	4	5
6	La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto.	1	2	3	4	5
7	En términos Generales me siento satisfecho con mi centro laboral	1	2	3	4	5
Interacción con el Jefe Inmediato						
8	Los Directivos y/o Jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
9	Los Directivos y/o Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.	1	2	3	4	5
10	Los Directivos y Jefes demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones.	1	2	3	4	5
11	Los Directivos y Jefes toman decisiones con la participación de los trabajadores del establecimiento	1	2	3	4	5
12	Los directivos del centro laboral hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la institución.	1	2	3	4	5
Oportunidades de progreso						
13	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades asistenciales para la atención integral	1	2	3	4	5
14	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.	1	2	3	4	5
Remuneraciones e Incentivos						
15	Mi sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo	1	2	3	4	5
16	La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.	1	2	3	4	5
Interrelación con los Compañeros de Trabajo						
17	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo.	1	2	3	4	5
18	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.	1	2	3	4	5
Ambiente de Trabajo						
19	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución.	1	2	3	4	5
20	Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.	1	2	3	4	5
21	El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias	1	2	3	4	5
22	El nombre y prestigio del servicio es gratificante para mí.	1	2	3	4	5

Anexo N° 02: Encuesta de clima organizacional

Estamos realizando una investigación denominada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Departamento de Cirugía del Hospital Base Carlos Alberto Segúin Escobedo, EsSalud, Arequipa 2024”, con este propósito es que solicitamos su colaboración respondiendo de manera sincera las siguientes preguntas. La información que se tendrá será de carácter anónimo y permitirá tomar medidas que favorezcan en su desempeño laboral.

A continuación, tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que Usted desempeña. Sírvese calificar cada una de las frases usando una escala de puntuación del 1 al 5, de tal manera que el puntaje que asigne denote su conformidad con lo que ha declarado. El puntaje y la clave de respuesta a cada afirmación se asignará de acuerdo con la siguiente tabla:

1	Nunca
2	A veces
3	Frecuentemente
4	Siempre

Con relación a las siguientes preguntas, marque con una aspa (X) o cruz (+) sobre el código que responda de mejor manera a las interrogantes que se formulan:

Item	Descripción	Nunca	A veces	Frecuente- mente	Siempre
1	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	1	2	3	4
2	Me río de bromas.	1	2	3	4
3	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4
4	La innovación es característica de nuestra organización.	1	2	3	4
5	Mis compañeros de trabajo toman Iniciativas para la solución de problemas	1	2	3	4
6	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4
7	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	1	2	3	4
8	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	1	2	3	4
9	Las cosas me salen perfectas.	1	2	3	4
10	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	1	2	3	4
11	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	1	2	3	4
12	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus	1	2	3	4

	nuevas ideas sean consideradas.				
13	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	1	2	3	4
14	En mi organización participo en la toma de decisiones.	1	2	3	4
15	Estoy sonriente.	1	2	3	4
16	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	2	3	4
17	Mi Institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	1	2	3	4
18	La limpieza de los ambientes es adecuada.	1	2	3	4
19	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	1	2	3	4
20	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.	1	2	3	4
21	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4
22	Cometo errores.	1	2	3	4
23	Estoy comprometido con mi organización de salud.	1	2	3	4
24	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.	1	2	3	4
25	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	1	2	3	4
26	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	2	3	4
27	Mi salario y beneficios son razonables.	1	2	3	4
28	Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño.	1	2	3	4
29	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	1	2	3	4
30	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4
31	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.	1	2	3	4
32	He mentido.	1	2	3	4
33	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.	1	2	3	4
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	1	2	3	4

Anexo N° 03: Consentimiento informado

EL presente estudio, denominado: “RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA DEL HOSPITAL BASE CARLOS

ALBERTO SEGUÍN ESCOBEDO, ESSALUD, AREQUIPA 2024”, realizado por la médico cirujano **Carrasco Rojas, Yanet Isabel**, tiene como objetivo evaluar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Departamento de Cirugía del Hospital Base Carlos Alberto Segúin Escobedo, EsSalud, Arequipa 2024. La investigación se realizará con fines académicos para optar el Grado académico de **Maestro en Gerencia de Salud** en la Universidad Católica de Santa María. Se garantiza que toda información brindada permanecerá en estricto anonimato.

Por t anto, yo identificado (a) con DNI N° en pleno uso de mis facultades mentales, **ACEPTO** participar del estudio “RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA DEL HOSPITAL BASE CARLOS ALBERTO SEGUÍN ESCOBEDO, ESSALUD, AREQUIPA 2024” habiendo sido adecuadamente informado (a).

Firma: .

Nombre: ____ Fecha: ____

	Consent	Edad	Sexo	área	Tiempo	Vinculo	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S17	S18	S13	S14	S15	S16	S19	S20	S21	S22
1 SÍ	52	1	2	156	1	4	5	3	4	4	4	1	1	3	2	3	3	2	5	2	3	1	2	1	1	1	1	3
2 SÍ	43	1	1	60	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
3 SÍ	52	1	1	108	2	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4
4 SÍ	40	1	1	12	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5 SÍ	33	1	1	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6 SÍ	33	1	3	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7 SÍ	35	1	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	2	3	4	3	4	5
8 SÍ	36	1	4	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9 SÍ	37	2	5	30	3	5	3	4	4	4	2	2	2	4	2	3	4	1	5	1	1	1	3	1	2	2	2	5
10 SÍ	53	2	5	180	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4
11 SÍ	35	2	5	19	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	2	2	2	5	5	5	5
12 SÍ	62	2	5	360	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13 SÍ	47	2	2	132	1	5	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	1	2	4	4
14 SÍ	56	2	2	156	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	2	2	2	2	4	4	3	5
15 SÍ	35	2	2	10	1	2	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
16 SÍ	58	2	2	120	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	1	5
17 SÍ	34	2	1	31	1	3	2	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	3	4
18 SÍ	48	2	1	120	1	5	4	3	2	4	2	4	3	2	4	2	3	5	3	2	2	2	2	2	4	2	2	4
19 SÍ	35	2	1	60	2	4	2	4	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2
20 SÍ	38	2	1	40	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21 SÍ	62	2	1	324	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22 SÍ	55	2	1	240	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23 SÍ	56	2	1	60	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24 SÍ	49	2	1	144	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25 SÍ	51	2	1	166	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26 SÍ	34	2	1	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27 SÍ	50	2	3	50	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
28 SÍ	64	2	3	300	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29 SÍ	62	2	3	336	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30 SÍ	58	2	3	312	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
31 SÍ	60	2	3	312	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32 SÍ	52	2	3	216	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33 SÍ	51	2	3	180	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2
34 SÍ	60	2	3	204	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35 SÍ	57	2	3	170	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
36 SÍ	55	2	3	160	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	3	2	3	2	1	2	2
37 SÍ	58	2	3	187	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
38 SÍ	48	2	3	150	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
39 SÍ	58	2	3	170	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40 SÍ	62	2	3	204	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41 SÍ	59	2	3	189	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
42 SÍ	33	2	4	14	3	5	3	5	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4
43 SÍ	43	2	4	120	1	5	5	5	5	5	1	2	5	5	4	4	4	5	4	2	2	2	2	2	5	4	4	5
44 SÍ	34	2	4	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45 SÍ	35	2	4	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46 SÍ	39	2	4	30	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47 SÍ	43	2	4	84	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48 SÍ	38	2	4	60	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49 SÍ	39	2	4	84	1	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	1	3	2	2	2

Anexo N° 05: Base de datos clima laboral

	Cons	Edad	Sexo	Área	Tiempo	Vinculo	P24	P26	P1	P8	P33	P20	P23	P31	P29	P30	P34	P10	P13	P6	P27	P3	P14	P18	P25	P4	P5	P12	P17
1	SI	52	1	2	156	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	1	0	2	1	1	2	2	4	1	1
2	SI	43	1	1	60	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2
3	SI	52	1	1	108	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2
4	SI	40	1	1	12	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	SI	33	1	1	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	SI	33	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	SI	35	1	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	1	1	4	3	3	3	4	3	2
8	SI	36	1	4	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	SI	37	2	5	30	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	3	2
10	SI	53	2	5	180	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
11	SI	35	2	5	19	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4	3	4	3
12	SI	62	2	5	360	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	SI	47	2	2	132	1	2	2	3	2	2	3	3	3	2	4	4	0	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2
14	SI	56	2	2	156	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2
15	SI	35	2	2	10	1	2	3	3	2	0	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2
16	SI	58	2	2	120	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	1	3	1	1	2	1	1	2	1
17	SI	34	2	1	31	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
18	SI	48	2	1	120	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	4	2	3
19	SI	35	2	1	60	2	3	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	1	1
20	SI	38	2	1	40	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	SI	62	2	1	324	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	SI	55	2	1	240	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	SI	56	2	1	60	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	SI	49	2	1	144	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	SI	51	2	1	156	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2
26	SI	34	2	1	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	SI	50	2	3	50	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	SI	64	2	3	300	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	SI	62	2	3	336	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2
30	SI	58	2	3	312	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2
31	SI	60	2	3	312	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	SI	52	2	3	216	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3
33	SI	51	2	3	180	2	2	1	1	2	2	0	3	4	2	2	3	2	3	1	3	1	3	2	2	1	2	2	2
34	SI	60	2	3	204	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	SI	57	2	3	170	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
36	SI	55	2	3	160	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1
37	SI	59	2	3	187	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
38	SI	48	2	3	150	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2
39	SI	58	2	3	170	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	SI	62	2	3	204	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	SI	59	2	3	189	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
42	SI	33	2	4	14	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
43	SI	43	2	4	120	1	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3
44	SI	34	2	4	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	SI	35	2	4	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	SI	39	2	4	30	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	SI	43	2	4	84	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	SI	38	2	4	60	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	SI	39	2	4	84	1	2	3	2	4	2	2	3	3	3	2	3	2	3	1	2	4	3	3	2	2	3	3	2