

CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN EN SALUD

Claves para comprender el bienestar del personal de emergencia

Primera
Edición Digital



Yolanda María Siguas Astorga.
Williams Jesus, Gómez Ore
Jorge Meza Quispe.
Maritza Yolanda Lévano Alanya.

HN
Ho Nexus
EDITORIAL

Yolanda María Siguas Astorga.
Williams Jesus, Gómez Ore
Jorge Meza Quispe.
Maritza Yolanda Lévano Alanya.



**Primera Edición
Digital**

CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN EN SALUD

Claves para comprender el bienestar del personal de
emergencia

HN
HoNexus
EDITORIAL



CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN EN SALUD

Claves para comprender el bienestar del personal de emergencia

© Yolanda María Siguas Astorga.

© Williams Jesus Gómez Ore.

© Jorge Meza Quispe.

© Maritza Yolanda Lévano Alanya.

Editor de contenido: Natalia Beltran

Diseño de cubierta: Ho Nexus

1ª edición digital, agosto 2026

Editado por:

© HO NEXUS E.I.R.L.

Dirección legal: Urb. Paseo del Mar Mz L4, Lt 33

Nuevo Chimbote, Santa, Áncash - Perú

Correo electrónico; ed.honexus@gmail.com

teléfono: 978 653 152

<https://books.honexus.org>

DOI: <https://doi.org/10.70504/978-612-99541-0-3>

Reservados todos los derechos de publicación en cualquier idioma; siendo su contenido protegido por la Ley vigente que establece penas de prisión y/o multas a quienes intencionadamente reprodujeren o plagiaren, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica.

Depósito Legal: 2026-09929

ISBN: 978-612-99541-0-3

Revisión por pares:

Este libro (o monografía) fue sometido a evaluación de pares mediante el sistema de doble ciego (doubleblinded review), garantizando la calidad, pertinencia, ética y rigor académico de la obra, conforme a los estándares internacionales de revisión científica y las políticas editoriales de Ho Nexus.

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	3
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD ...	11
1.1 ¿Qué es el clima laboral?	11
1.2 La importancia del clima laboral en salud	13
1.3 Dimensiones del clima laboral	13
CAPÍTULO II. LA SATISFACCIÓN LABORAL: CONCEPTO Y DIMENSIONES..	18
2.1 ¿Qué es la satisfacción laboral?	18
2.2 Dimensiones de la satisfacción laboral	19
.....	21
CAPÍTULO III. EL CAMINO METODOLÓGICO: CÓMO ABORDAMOS EL ESTUDIO	22
3.1 Enfoque y diseño.....	22
3.2 Los participantes: población y muestra.....	23
3.3 Herramientas para recolectar la información.....	24
3.4 Pasos seguidos en la recolección de datos.....	24
3.5 Procesamiento y análisis de la información	25
CAPÍTULO IV. EVIDENCIAS Y HALLAZGOS CLAVE.....	27
4.1 Relación general entre clima y satisfacción laborales	28
4.2 Relación por dimensiones del clima laboral	29
4.3 Comparación con estudios previos	31
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	34
CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN	37
6.1 Para la gestión institucional.....	37
6.2 Para la comunicación y el involucramiento	38
6.3 Para las condiciones laborales	39
6.4 Para el desarrollo profesional.....	39
6.5 Para futuras investigaciones	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41

PRÓLOGO



El servicio de emergencia es uno de los espacios donde las exigencias del trabajo sanitario se hacen más evidentes. La atención de casos críticos, la necesidad de actuar con rapidez, el flujo constante de pacientes y la diversidad de situaciones que deben resolverse forman parte de la rutina diaria. En este contexto, médicos, enfermeros, técnicos y personal de apoyo no solo ponen en práctica sus conocimientos profesionales; también deben afrontar demandas emocionales, relaciones interpersonales y condiciones organizativas que pueden influir en su manera de vivir y desarrollar el trabajo.

Este texto tiene como punto de partida una investigación realizada en un hospital de la región Callao, cuyo interés principal fue conocer cómo se relacionan el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores. Si bien el estudio se desarrolló en una institución determinada, los resultados permiten abordar una problemática que también puede presentarse en otros establecimientos de salud. Comprender cómo perciben los trabajadores su entorno y qué tan

satisfechos se sienten con su labor resulta relevante cuando se busca mejorar tanto sus condiciones de trabajo como el servicio que reciben los pacientes.

El contenido de la obra parte de la problemática identificada y conduce al lector por los principales aspectos relacionados con el clima y la satisfacción laboral. Se revisan los resultados obtenidos y, a partir de ellos, se plantean algunas alternativas de mejora orientadas a favorecer relaciones laborales más adecuadas, una mejor organización del trabajo y espacios donde el personal pueda desarrollar sus funciones en condiciones más favorables. El propósito es presentar los hallazgos de manera comprensible y cercana, sin perder de vista el sustento que proporciona la investigación.

La obra puede ser de utilidad para directivos, responsables de la gestión de los servicios de salud, profesionales asistenciales, personal administrativo y estudiantes. Hablar de clima laboral supone considerar también a las personas que hacen posible la atención sanitaria. La forma en que se comunican, reciben apoyo, participan en las decisiones y desarrollan sus actividades tiene importancia dentro de la dinámica institucional. Por ello, prestar atención a estos aspectos no solo favorece al trabajador; también puede repercutir en la calidad de la atención y, finalmente, en quienes acuden a los servicios de salud.

Los Autores, 2026.

RESUMEN

Este manuscrito se basa en una investigación de enfoque cuantitativo cuyo propósito fue establecer la relación entre el clima y la satisfacción laboral del personal de salud que desempeña funciones en el servicio de emergencia de un hospital de la Región Callao. Para ello, se desarrolló un estudio de tipo descriptivo-correlacional y de corte transversal, en el que participaron 72 trabajadores del área de asistencia. Se aplicaron dos cuestionarios validados en el contexto peruano: la Escala de Clima Laboral (50 ítems) y la Escala de Satisfacción Laboral (36 ítems), ambas con confiabilidad excelente. Los resultados evidencian una correlación positiva y significativa entre las variables (Rho de Spearman = 0,522; $p = 0,000$), lo que indica que a medida que el clima laboral mejora, también lo hace la satisfacción del personal. Se encontró que el 31% de los encuestados presenta una baja satisfacción con un clima medio, y el 22% muestra niveles bajos en ambas variables. El análisis por dimensiones reveló que la supervisión (0,512) y las condiciones laborales (0,485) presentan las correlaciones más altas con la satisfacción. Los resultados son consistentes con estudios nacionales e internacionales recientes que reportan problemáticas similares en áreas críticas de salud. Se concluye que el entorno laboral y el liderazgo ejercido influyen directamente en el bienestar del personal, por lo que se recomienda implementar políticas de gestión integral del talento humano, fortalecer la comunicación interna y mejorar las condiciones materiales y remunerativas para asegurar una atención de calidad al usuario.

Palabras clave: Clima laboral, Satisfacción laboral, Personal de salud, Servicio de emergencia, Gestión en salud, Calidad asistencial.

INTRODUCCIÓN

El ambiente laboral en los establecimientos de salud ha adquirido una relevancia creciente en las últimas décadas. Diversos organismos internacionales, entre ellos la Organización Mundial de la Salud (OMS), han señalado que el bienestar de los trabajadores de la salud es un componente esencial para garantizar la calidad de la atención. Según datos de la OMS, cada año se registran aproximadamente 160 millones de casos de enfermedades relacionadas con el trabajo, y cerca del 8% de la carga global de depresión se atribuye a factores ocupacionales (OMS - Organización Mundial de la Salud, 2010).

En este contexto, el clima laboral, entendido como el conjunto de percepciones compartidas que los trabajadores tienen sobre su entorno organizacional, así como la satisfacción laboral y la actitud general del empleado hacia su trabajo, se configuran como variables interdependientes que influyen directamente en el desempeño, la productividad y la calidad del cuidado (Chiavenato, 2020). Cuando el personal de salud percibe un clima positivo, caracterizado por una comunicación fluida, supervisión adecuada, oportunidades de desarrollo y condiciones laborales dignas, se incrementa su nivel de satisfacción y, con ello, su compromiso con la institución y con los pacientes (Robbins, 2004).

Sin embargo, la realidad de muchos hospitales, particularmente en América Latina, dista de ser ideal. Estudios realizados en México han identificado factores como la falta de capacitación, la escasez de reconocimientos, el limitado crecimiento profesional, la sobrecarga laboral y las relaciones interpersonales deficientes como elementos que deterioran el clima organizacional y reducen la satisfacción de los trabajadores de

salud (Siordia Reyes et al., 2000). En el Perú, el Ministerio de Salud (MINSA) ha reconocido la importancia del clima laboral como factor determinante en el rendimiento de los establecimientos, elaborando lineamientos para su diagnóstico y mejora (MINSA, 2009).

El servicio de emergencia, por su naturaleza crítica, concentra de manera particular estos desafíos. La presión asistencial, la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, el contacto permanente con el sufrimiento y la muerte, y la necesidad de coordinar equipos multidisciplinarios en tiempo real hacen de este entorno un espacio especialmente vulnerable a la insatisfacción y al desgaste profesional (Palacios & Palacios, 2023) (Machado et al., 2025). Investigaciones recientes han confirmado esta tendencia: en un estudio realizado en el servicio de emergencia de un hospital público, el clima laboral fue calificado como medianamente favorable (48,57%) y la satisfacción laboral como medianamente satisfactoria (42,86%), con una relación estadísticamente significativa entre ambas variables (Chávez Patilongo et al., 2023).

Otros estudios han encontrado resultados similares. (Caipo Chu & Hernández Fernández, 2025) Reportaron que el 52,5% de los profesionales de enfermería de emergencia percibían el clima organizacional como regular, mientras que el 50% se encontraba medianamente satisfecho con su trabajo. En un establecimiento de salud de Huancayo, el 54,8% del personal calificó el clima organizacional como medio y el 55% reportó una satisfacción laboral también media (Poma Aliaga, 2024). (Guevara-Rufasto & Peñalver-Higuera, 2024) Concluyeron que el clima organizacional tiene un impacto significativo en el desempeño

laboral, afectando la percepción de calidad del servicio y el bienestar de los trabajadores.

El estudio que da origen a este manuscrito se propuso determinar la relación entre el clima y la satisfacción laboral del personal de salud del servicio de emergencia de un hospital de la Región Callao. A través de un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, se aplicaron cuestionarios validados a 72 trabajadores, obteniendo resultados que confirman una correlación positiva y significativa entre ambas variables (Rho de Spearman = 0,522; $p = 0,000$). Estos hallazgos no solo reafirman lo señalado por la literatura internacional, sino que aportan evidencia local para la toma de decisiones en las instituciones de salud.

El presente manuscrito está organizado en seis capítulos. El primero aborda los fundamentos conceptuales del clima laboral y la satisfacción en el trabajo, explorando sus dimensiones y teorías explicativas. El segundo presenta el marco metodológico de la investigación, describiendo el enfoque, diseño, población e instrumentos utilizados. El tercer capítulo expone los resultados obtenidos, tanto descriptivos como inferenciales. El cuarto capítulo contrasta estos resultados con la evidencia disponible en otros estudios similares. El quinto capítulo ofrece las conclusiones derivadas del estudio, y el sexto presenta recomendaciones prácticas para mejorar el clima laboral y la satisfacción del personal en los servicios de emergencia.

Confiamos en que esta obra constituya un aporte valioso para todos aquellos interesados en comprender y transformar los entornos laborales en salud, porque, como bien lo expresó la OMS, "los trabajadores de la salud necesitan salarios dignos y condiciones de trabajo decentes"

(Naciones Unidas, 2023). De ello depende no solo su bienestar, sino también la salud de quienes confían en ellos.



CAPÍTULO I. EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD



1.1 ¿Qué es el clima laboral?

El clima laboral puede definirse como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen sobre su entorno de trabajo. No se trata de una realidad objetiva y medible en términos absolutos, sino de una construcción subjetiva que emerge de la interacción entre las características de la organización, sus políticas, estructuras, procesos y liderazgos y las experiencias, valores y expectativas de las personas que en ella trabajan (Brunet, 1987).

Esta definición, formulada inicialmente por investigadores como **Litwin** y **Stringer**, ha sido ampliamente aceptada en la literatura especializada. Según

estos autores, el clima organizacional se configura a partir de las percepciones que los trabajadores tienen de su entorno, las cuales influyen directamente en su motivación, comportamiento y desempeño (Brunet, 1987). (Chiavenato, 2020) Complementa esta visión al señalar que el clima laboral está determinado por las virtudes, comportamientos y apreciaciones individuales de los empleados, así como por variables derivadas de la satisfacción y la productividad, que a su vez son influenciadas por factores del entorno y características particulares de cada persona.



Una característica fundamental del clima laboral es su naturaleza dinámica. No es estático, sino que cambia en función de las transformaciones organizacionales, los estilos de liderazgo, las políticas de recursos humanos y las condiciones del entorno. Por ello, los directivos y gestores de las instituciones de salud deben prestar atención permanente a esta variable, evaluándola de manera sistemática y adoptando medidas correctivas cuando sea necesario.

1.2 La importancia del clima laboral en salud

En el ámbito sanitario, el clima laboral adquiere una relevancia particular por varias razones. En primer lugar, porque el personal de salud trabaja en condiciones de alta exigencia emocional y física, lo que hace especialmente vulnerable su bienestar. En segundo lugar, porque la calidad de la atención al paciente está directamente relacionada con el estado anímico y la motivación de quienes la brindan. Un trabajador insatisfecho o desmotivado difícilmente podrá ofrecer un cuidado cálido, seguro y eficiente.

La OMS ha insistido en que las instituciones y los responsables de la gestión deben comprender que la riqueza de las organizaciones depende del bienestar físico y mental de los empleados (OMS - Organización Mundial de la Salud, 2010). En esta misma línea, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha incluido recientemente "un entorno de trabajo seguro y saludable" como un principio fundamental y un derecho en el trabajo (OIT, 2022).

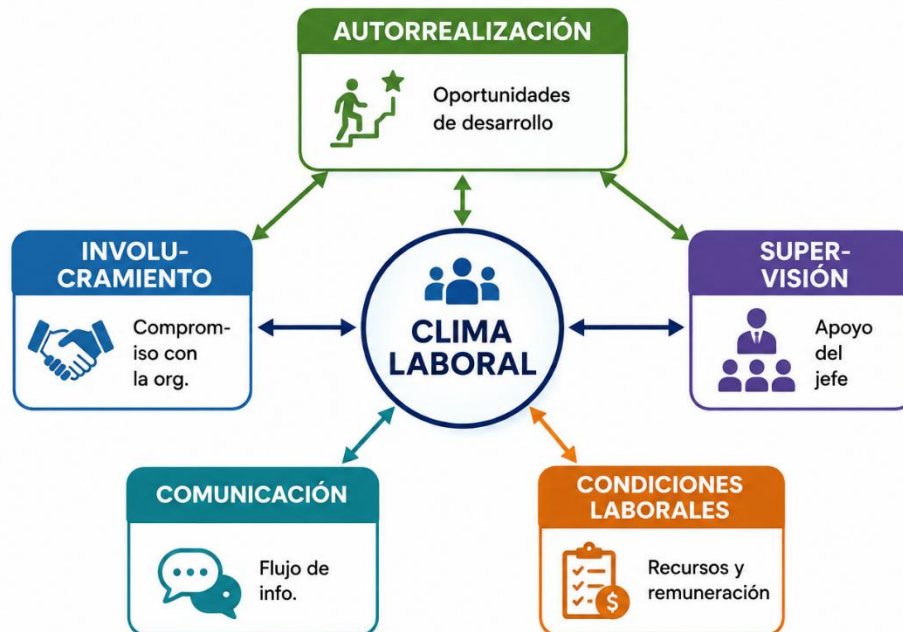
Para el Ministerio de Salud del Perú, el clima laboral es un elemento fundamental en el rendimiento de los establecimientos, ya que abarca el entorno físico, las relaciones interpersonales y las características de los empleados, influyendo en la estructura institucional, la toma de decisiones, las normas, las actitudes y los flujos de información (MINSA, 2009). La falta de atención a estas dimensiones puede generar consecuencias adversas como el ausentismo, la rotación de personal, los conflictos interpersonales y, en última instancia, una atención deficiente al paciente.

1.3 Dimensiones del clima laboral

La investigación que sustenta este manuscrito consideró cinco dimensiones del clima laboral, basadas en el modelo propuesto por (Palma

Carrillo, 2009), que han sido validadas en múltiples estudios en el contexto peruano.

LAS CINCO DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL



1.3.1 Autorrealización

La autorrealización se refiere a las oportunidades que los trabajadores perciben para desarrollarse profesional y personalmente dentro de la organización. Esta dimensión evalúa si el empleado siente que su trabajo le permite aprender, crecer, alcanzar metas y proyectarse a futuro. Incluye aspectos como la posibilidad de ascender, la percepción de que la labor desempeñada tiene sentido y la sensación de que se valoran los logros alcanzados.

Desde la perspectiva de la teoría de la motivación de (Maslow, 2021), la autorrealización representa el nivel más alto de necesidades humanas. Cuando los trabajadores sienten que su trabajo les permite desarrollar su potencial, experimentan un sentido de plenitud y satisfacción que trasciende lo meramente económico.

1.3.2 Involucramiento laboral

El involucramiento laboral se define como el grado de identificación del trabajador con los valores y objetivos de la organización, así como su disposición a comprometerse con el cumplimiento y crecimiento institucional. Un trabajador involucrado se siente parte de la organización, asume sus metas como propias y está dispuesto a esforzarse más allá de lo exigido formalmente.

(Robbins, 2004) Señala que el involucramiento es una conducta que vincula al individuo con su trabajo y con la organización en particular, generando recompensas que, si son percibidas como justas y equitativas, motivan la satisfacción y el buen desempeño.

1.3.3 Supervisión

La supervisión se refiere a las percepciones que los trabajadores tienen sobre el estilo de liderazgo de sus superiores inmediatos, la calidad del apoyo y la orientación que reciben para el desarrollo de sus actividades diarias. Una supervisión efectiva se caracteriza por brindar acompañamiento, retroalimentación constructiva, claridad en las expectativas y un trato respetuoso.

En el contexto hospitalario, una supervisión adecuada es esencial para garantizar la seguridad del paciente y el bienestar del personal. Los supervisores que ejercen un liderazgo democrático y participativo tienden a generar climas más positivos y equipos más cohesionados (Mejía García, 2006).

1.3.4 Comunicación

La comunicación al interior de la organización evalúa el grado de fluidez, claridad, oportunidad y pertinencia de los flujos informativos. Una comunicación efectiva permite que los trabajadores conozcan lo que se espera

de ellos, comprendan las decisiones de la organización y se sientan escuchados en sus inquietudes y propuestas.

(Brunet, 1987) Sostiene que los individuos tienen una necesidad fundamental de recibir información de su entorno laboral para comprender las conductas que la organización demanda y lograr un equilibrio tolerable con el mundo que los rodea.

1.3.5 Condiciones laborales

Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores sobre los recursos materiales, financieros y psicosociales que la organización les proporciona para el cumplimiento de sus funciones. Incluye aspectos como la infraestructura, los equipos, los insumos, la remuneración y los beneficios sociales.

(Rodríguez, 2016) Señala que la existencia de condiciones laborales óptimas incrementa el rendimiento, puesto que los trabajadores aprecian que su lugar de trabajo sea acogedor e idóneo para el desarrollo de sus tareas.



CAPÍTULO II. LA SATISFACCIÓN LABORAL: CONCEPTO Y DIMENSIONES



2.1 ¿Qué es la satisfacción laboral?

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud general que un trabajador tiene hacia su empleo. Se trata de un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción de que el trabajo, en sus diversas dimensiones, cumple o supera las expectativas y necesidades del individuo (Robbins, 2004).

Esta actitud no es unitaria, sino que se compone de múltiples facetas: la satisfacción con el salario, con las condiciones físicas, con las relaciones con los compañeros y superiores, con el contenido del trabajo, con las oportunidades

de desarrollo, entre otras. Un trabajador puede estar satisfecho con algunos aspectos de su empleo e insatisfecho con otros.

La satisfacción laboral es relevante no solo por su impacto en el bienestar del trabajador, sino también por sus consecuencias organizacionales. Los trabajadores satisfechos tienden a ser más productivos, tienen menor ausentismo, presentan menor intención de renunciar y ofrecen una atención de mejor calidad a los usuarios (Wexley & Yukl, 1990) (Pérez de Maldonado, 1996).

2.2 Dimensiones de la satisfacción laboral

Para el estudio que sustenta este manuscrito, se consideraron las dimensiones propuestas por (Palma Carrillo, 2009) en su escala de satisfacción laboral, adaptada al contexto peruano.

2.2.1 Condiciones físicas y materiales

Esta dimensión evalúa la percepción del trabajador sobre los elementos físicos y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades: iluminación, ventilación, higiene, distribución de espacios, mobiliario, equipos e insumos. Un entorno físico adecuado no solo facilita el trabajo, sino que transmite un mensaje de valoración y respeto hacia quienes lo habitan.

2.2.2 Beneficios laborales y remunerativos

Se refiere a la relación entre el esfuerzo realizado y la compensación recibida, tanto en términos económicos (sueldo, bonificaciones, incentivos) como no económicos (beneficios sociales, seguros, vacaciones). La equidad percibida en la remuneración es un factor determinante de la satisfacción laboral.

2.2.3 Políticas administrativas

Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores sobre las normas, procedimientos y decisiones de la organización que afectan su vida laboral: criterios de promoción, sistemas de evaluación, políticas de capacitación, entre otros.

2.2.4 Relaciones sociales

Se refiere a la calidad de las interacciones con compañeros y superiores, incluyendo aspectos como el respeto, la colaboración, el apoyo mutuo y el sentido de pertenencia al equipo.

2.2.5 Desarrollo personal

Evalúa las oportunidades que la organización brinda para el crecimiento profesional y personal, incluyendo la capacitación, el acceso a información actualizada y la posibilidad de asumir nuevos desafíos.

2.2.6 Desempeño de tareas

Se refiere a la percepción del trabajador sobre el contenido y significado de su trabajo: si lo considera interesante, variado, desafiante y congruente con sus valores y habilidades.

2.2.7 Relación con la autoridad

Evalúa la calidad de la relación con los superiores, incluyendo aspectos como la confianza, el respeto, la comunicación y la percepción de justicia en el trato.



CAPÍTULO III. EL CAMINO METODOLÓGICO: CÓMO ABORDAMOS EL ESTUDIO



3.1 Enfoque y diseño

La investigación que da origen a este manuscrito se inscribió en un enfoque cuantitativo, dado que se propuso recolectar y analizar datos numéricos sobre las variables de estudio para establecer relaciones entre ellas (Hernández Sampieri et al., 2014).

El diseño fue no experimental, ya que las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación intencionada. El estudio fue de tipo descriptivo, porque buscó especificar las características y perfiles de la población estudiada; y de corte transversal, porque los datos se recolectaron en un único momento temporal. El nivel fue correlacional, pues se propuso determinar el grado de relación entre el clima y la satisfacción laboral.

ESQUEMA DEL DISEÑO METODOLÓGICO		
	ENFOQUE	CUANTITATIVO (Datos numéricos, análisis estadístico)
	TIPO	DESCRIPTIVO (Caracterización de la población)
	NIVEL	CORRELACIONAL (Relación entre variables)
	DISEÑO	NO EXPERIMENTAL (Sin manipulación) TRANSVERSAL (Corte en un momento)
	POBLACIÓN	72 trabajadores de salud (Servicio de Emergencia)
	INSTRUMENTOS	• Escala Clima Laboral (50 ítems) • Escala Satisfacción (36 ítems)
	ANÁLISIS	• Estadística descriptiva • Rho de Spearman

3.2 Los participantes: población y muestra

La población estuvo constituida por 72 trabajadores de salud del servicio de emergencia de un hospital de la Región Callao. Se incluyó a todo el personal asistencial (médicos, enfermeras, técnicos y personal de apoyo) que laboraba en el servicio durante el período de estudio, previo consentimiento informado.

3.3 Herramientas para recolectar la información

Se utilizaron dos cuestionarios validados previamente en el contexto peruano:

- Cuestionario de Clima Laboral (Palma Carrillo, 2009): compuesto por 50 ítems distribuidos en cinco dimensiones (autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales), con opciones de respuesta en escala Likert de cinco puntos. Presenta una confiabilidad (alfa de Cronbach) de 0,939 (Monteza Chanduvi, 2012).
- Cuestionario de Satisfacción Laboral (Palma Carrillo, 2009): compuesto por 36 ítems que evalúan siete dimensiones, con opciones de respuesta en escala Likert de cinco puntos. Su confiabilidad es de 0,917 (Monteza Chanduvi, 2012).

Ambos instrumentos fueron sometidos a pruebas de validez y confiabilidad en estudios previos, obteniendo coeficientes de alfa de Cronbach que los califican como "excelentes" (Hernández Sampieri et al., 2014).

3.4 Pasos seguidos en la recolección de datos

La recolección de datos se realizó durante el mes de octubre de 2015, previa autorización institucional y coordinación con las jefaturas del servicio. Se aplicaron los cuestionarios de manera anónima en las reuniones de servicio, con una duración promedio de 25 a 30 minutos. Previamente, se explicaron a los participantes los objetivos del estudio y se obtuvo su consentimiento informado firmado.



3.5 Procesamiento y análisis de la información

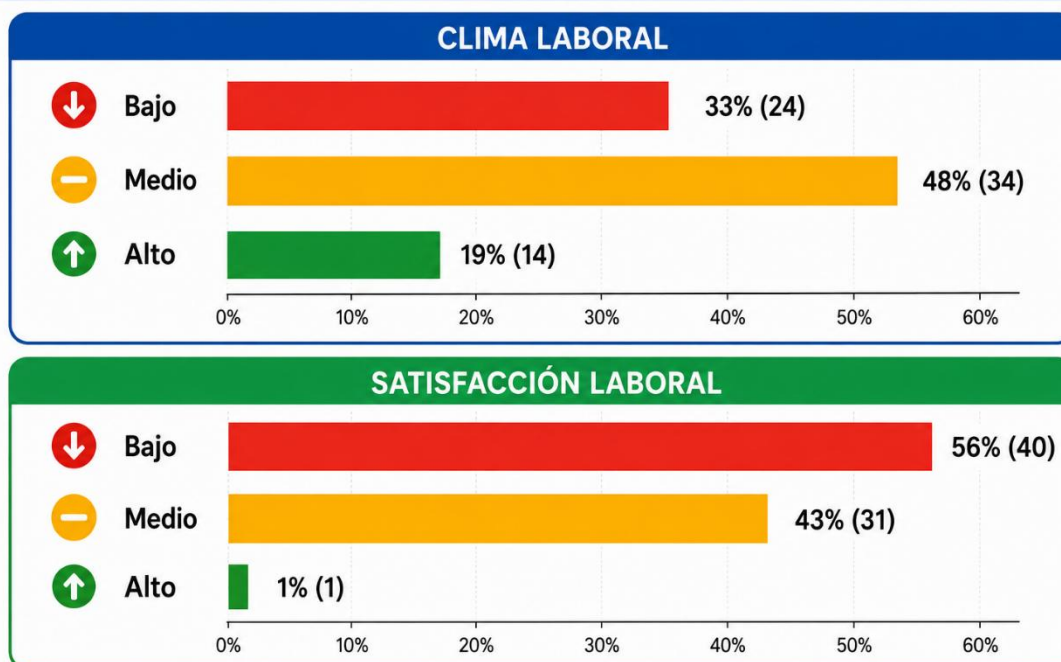
Los datos fueron procesados utilizando el programa estadístico SPSS versión 21.0. Para el análisis descriptivo, se emplearon frecuencias y porcentajes. Para la contrastación de hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, dado que las variables son de naturaleza ordinal.



CAPÍTULO IV. EVIDENCIAS Y HALLAZGOS CLAVE



RESULTADOS GENERALES: CLIMA LABORAL vs. SATISFACCIÓN LABORAL



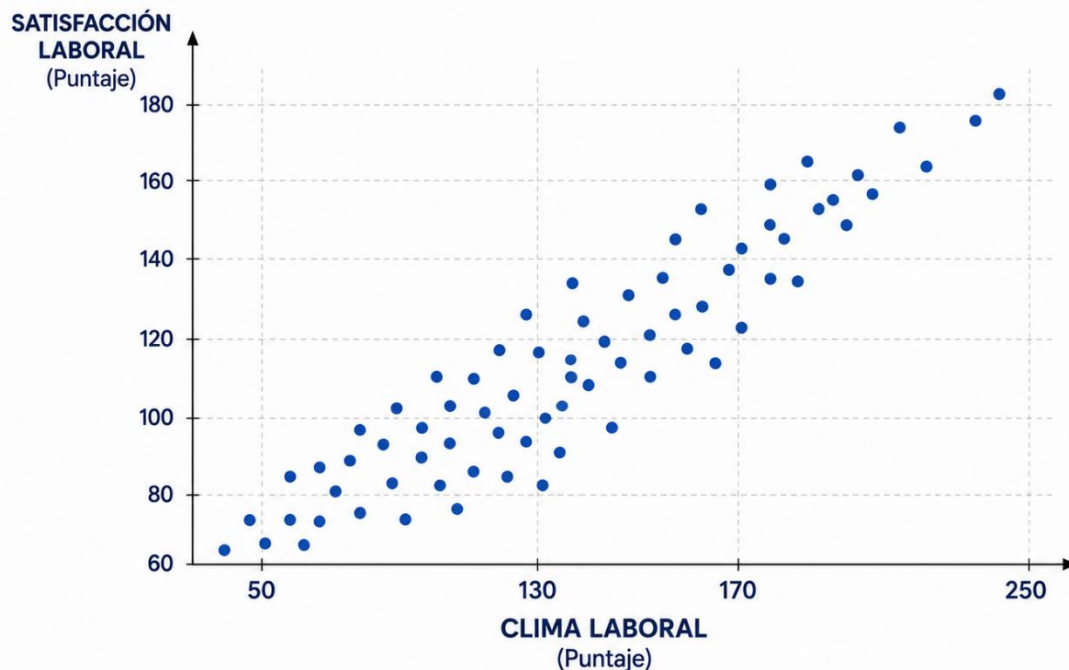
4.1 Relación general entre clima y satisfacción laborales

Los datos obtenidos evidencian una asociación estadísticamente significativa entre el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores del servicio de emergencia. El coeficiente rho de Spearman fue de 0,522**, con un valor de $p = 0,000$ ($p < 0,05$), resultado que corresponde a una correlación positiva moderada. En términos prácticos, esto indica que una percepción favorable del entorno de trabajo se relaciona con mayores niveles de satisfacción entre los trabajadores. Por el contrario, cuando las condiciones que caracterizan el clima laboral son valoradas de manera desfavorable, también se observa una tendencia hacia menores niveles de satisfacción.

Los resultados descriptivos permiten observar con mayor detalle esta situación. El 31% de los participantes presentó baja satisfacción laboral y, al mismo tiempo, percibió el clima laboral en un nivel medio. Un 22% manifestó niveles bajos en ambas variables, mientras que el 17% se ubicó en un nivel medio tanto en satisfacción como en percepción del clima laboral.

Estos resultados reflejan una realidad que merece atención, puesto que una parte considerable del personal se encuentra en niveles bajos o intermedios respecto de las variables estudiadas. En un servicio de emergencia, donde las jornadas pueden estar marcadas por una elevada carga asistencial, situaciones imprevistas y la necesidad de responder con rapidez, las condiciones del ambiente laboral adquieren especial importancia. Por ello, mejorar aquellos aspectos que inciden en la percepción del clima puede contribuir también a generar mejores condiciones para el bienestar y desempeño del personal.

CORRELACIÓN ENTRE CLIMA Y SATISFACCIÓN (DIAGRAMA DE DISPERSIÓN)

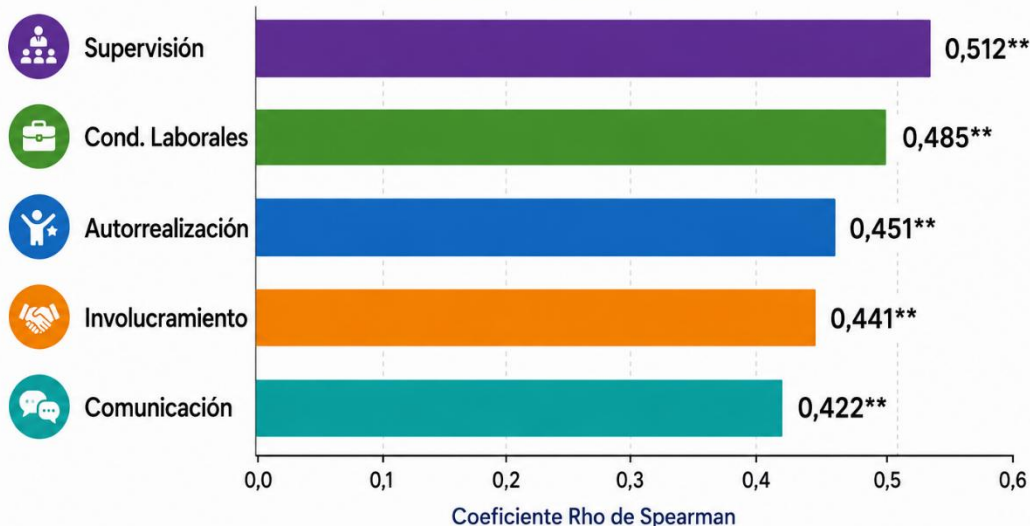


Rho de Spearman = **0,522**** | **p = 0,000**
(Correlación positiva moderada)

4.2 Relación por dimensiones del clima laboral

COMPARATIVO DE DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

CORRELACIÓN DE CADA DIMENSIÓN CON SATISFACCIÓN LABORAL
(Coeficiente Rho de Spearman)



** p < 0,01 (significativo)

Autorrealización y satisfacción laboral. La asociación entre la autorrealización y la satisfacción laboral alcanzó un coeficiente rho de Spearman de 0,451**, lo que refleja una relación positiva moderada entre ambas dimensiones. En cuanto a la distribución de los resultados, se observó que el 28% del personal presentó un nivel bajo de satisfacción laboral, acompañado de un nivel medio de autorrealización. En contraste, únicamente el 1% alcanzó simultáneamente niveles altos en satisfacción y autorrealización.

Involucramiento y satisfacción laboral. El análisis estadístico obtuvo un coeficiente rho de Spearman de 0,441**, lo que refleja una relación positiva de intensidad moderada entre el involucramiento y la satisfacción laboral. Respecto a la distribución de los resultados, el 31% de los trabajadores presentó un nivel bajo de satisfacción laboral y, de manera simultánea, un nivel medio de involucramiento en sus actividades laborales.

Supervisión y satisfacción laboral. Esta dimensión alcanzó un coeficiente rho de Spearman de 0,512**, representando la asociación más elevada entre las dimensiones consideradas en el estudio. De acuerdo con los resultados, el 25% del personal presentó baja satisfacción laboral y percibió la supervisión en un nivel medio.

Comunicación y satisfacción laboral. El coeficiente rho de Spearman alcanzó un valor de 0,422**, lo que indica una relación positiva moderada entre la comunicación y la satisfacción laboral. En los resultados descriptivos, el 31% del personal presentó un nivel bajo de satisfacción laboral y, a la vez, manifestó una percepción baja respecto a la comunicación dentro del entorno de trabajo.

Condiciones y satisfacción laborales. El coeficiente rho de Spearman fue de 0,485**, lo que muestra una relación positiva moderada entre las condiciones laborales y la satisfacción del personal. En cuanto a los resultados descriptivos,

el 32% de los trabajadores presentó un nivel bajo de satisfacción laboral, mientras que valoró las condiciones de trabajo en un nivel medio.

En conjunto, los resultados evidencian que todas las dimensiones evaluadas mantienen una relación positiva y estadísticamente significativa con la satisfacción laboral. Entre ellas, la supervisión presentó la asociación de mayor magnitud, seguida de las condiciones laborales y la autorrealización, mientras que la comunicación mostró el coeficiente más bajo dentro de las dimensiones analizadas.

DISTRIBUCIÓN DE SATISFACCIÓN POR DIMENSIÓN DEL CLIMA

NIVELES DE SATISFACCIÓN POR CADA DIMENSIÓN DEL CLIMA LABORAL

DIMENSIÓN	BAJO %	MEDIO %	ALTO %	TOTAL
 Autorrealiz.	 26%	 28%	 1%	100%
 Involucram.	 18%	 31%	 1%	100%
 Supervisión	 22%	 25%	 1%	100%
 Comunicación	 31%	 18%	 1%	100%
 Cond. Laboral	 21%	 32%	 1%	100%

4.3 Comparación con estudios previos

Los resultados de esta investigación son consistentes con lo reportado en otros estudios. (Juárez-Adauta, 2012), en México, encontró una alta correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral en personal de salud, observando que a mayor nivel de organización del trabajo, mayor satisfacción. (Saldaña Labajos, 2017), en Lima, reportó un coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,650** entre clima laboral y satisfacción en

profesionales de emergencia. (Huaman Cucho & Ramos Cunya, 2015), en Huancavelica, encontraron una correlación de 0,274 entre ambas variables.

En el ámbito internacional, estudios recientes han ratificado estos hallazgos. (Chávez Patilongo et al., 2023) Reportaron una relación estadísticamente significativa entre clima laboral y satisfacción ($p = 0,023$) en personal de enfermería de emergencia, con un clima medianamente favorable (48,57%) y una satisfacción medianamente satisfactoria (42,86%). (Caipo Chu & Hernández Fernández, 2025) Encontraron una correlación moderada ($\rho = 0,436$; $p = 0,005$), con un 52,5% de profesionales percibiendo el clima como regular y un 50% con satisfacción media. (Poma Aliaga, 2024) Reportó un coeficiente de rho de Spearman = 0,679 (correlación moderada) en un establecimiento de salud de Huancayo.

Estas coincidencias refuerzan la idea de que el clima laboral y la satisfacción son variables estrechamente vinculadas en el sector salud, y que su mejora requiere intervenciones sistemáticas a nivel organizacional.



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES



A partir de los hallazgos de esta investigación, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- 1) Existe una relación significativa y positiva entre el clima y la satisfacción laboral del personal de salud del servicio de emergencia. El coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,522**, con $p = 0,000$, confirma que a mejor clima laboral, mayor satisfacción, y viceversa.
- 2) Todas las dimensiones del clima laboral se relacionan significativamente con la satisfacción laboral. La supervisión mostró la correlación más alta (0,512), seguida de las condiciones laborales (0,485), la autorrealización (0,451), el involucramiento (0,441) y la comunicación (0,422**). Esto indica que el estilo de liderazgo y la calidad de la supervisión son factores especialmente relevantes para la satisfacción del personal.
- 3) La mayoría del personal de emergencia se encuentra en niveles bajos o medios de satisfacción laboral y percepción del clima laboral. Solo un pequeño porcentaje (1-17% según las dimensiones) reporta niveles altos

en ambas variables. Esta situación evidencia un problema que requiere atención prioritaria por parte de las autoridades institucionales.

- 4) Los resultados son consistentes con la evidencia internacional y nacional, lo que valida la pertinencia del enfoque y sugiere que los problemas de clima y satisfacción en los servicios de emergencia son un fenómeno extendido, no un caso aislado.



CAPÍTULO VI.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN



6.1 Para la gestión institucional

Implementar una política integral para la gestión del clima laboral. Las autoridades de la institución deberían establecer un proceso permanente que permita conocer, intervenir y evaluar las condiciones del ambiente de trabajo. Para ello, resulta conveniente involucrar a los distintos niveles de la organización, de manera que el diagnóstico no se limite a identificar problemas, sino que sirva como base para definir acciones concretas. Estas acciones deberían traducirse en planes de mejora con objetivos definidos, responsables, plazos de ejecución y recursos disponibles para su cumplimiento.

Fortalecer las capacidades de liderazgo de las jefaturas intermedias. Debido a que la dimensión de supervisión presentó la relación más elevada con la satisfacción laboral, se considera prioritario mejorar las competencias de quienes tienen responsabilidades de conducción de los equipos. La capacitación de los jefes de servicio en comunicación efectiva, resolución de conflictos, coordinación del trabajo y liderazgo participativo puede contribuir a establecer relaciones laborales más adecuadas y favorecer una mayor satisfacción entre los trabajadores. Asimismo, sería conveniente acompañar estas acciones con mecanismos de seguimiento que permitan valorar los cambios producidos en el desempeño de las jefaturas y en la percepción del personal.

6.2 Para la comunicación y el involucramiento

Fortalecer la comunicación interna. Los resultados situaron a la comunicación como la dimensión con menor nivel de correlación con la satisfacción laboral, por lo que constituye un aspecto que merece especial atención. Para mejorar este ámbito, pueden establecerse reuniones periódicas entre responsables y equipos de trabajo, en las que exista un espacio real para intercambiar información, plantear dificultades y recibir retroalimentación. También puede ser útil habilitar mecanismos como buzones de sugerencias, incluidos canales anónimos, que permitan al personal comunicar inquietudes o propuestas con mayor libertad. Estas acciones deberían complementarse con una actitud de escucha activa por parte de las jefaturas, procurando que las opiniones recibidas tengan seguimiento y, cuando corresponda, se traduzcan en medidas concretas.

Promover la participación del personal en las decisiones. La posibilidad de aportar opiniones sobre asuntos relacionados con el propio trabajo puede favorecer un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la institución. En este sentido, se recomienda generar mecanismos de participación que

permitan incorporar la experiencia del personal en la identificación y solución de problemas. La conformación de comités de participación, equipos orientados a la mejora continua y espacios de trabajo conjunto entre responsables y colaboradores puede facilitar este proceso, especialmente cuando las decisiones tienen un efecto directo sobre la organización de las actividades y las condiciones laborales.

6.3 Para las condiciones laborales

Garantizar condiciones laborales dignas. La dimensión de condiciones laborales incluye aspectos como infraestructura, equipos, insumos y remuneración. Es fundamental que las autoridades aseguren que el personal cuente con los recursos necesarios para desarrollar su trabajo en condiciones de seguridad y eficiencia.

Revisar las políticas de remuneración y reconocimiento. La equidad salarial y el reconocimiento del desempeño son factores clave de la satisfacción. Se recomienda implementar sistemas de evaluación del desempeño vinculados a incentivos, así como reconocimientos públicos y privados por los logros alcanzados..

6.4 Para el desarrollo profesional

Crear oportunidades de desarrollo y crecimiento. La autorrealización, aunque mostró una correlación moderada, es una dimensión que impacta en la motivación a largo plazo. Se sugiere implementar programas de capacitación continua, rutas de carrera profesional y oportunidades de ascenso basadas en méritos.

Fortalecer los programas de inducción y acompañamiento. El ingreso a un servicio de emergencia es especialmente estresante. Contar con programas de inducción que familiaricen al nuevo personal con las dinámicas del servicio y con mentores que lo acompañen en los primeros meses puede mejorar significativamente su experiencia y satisfacción.

6.5 Para futuras investigaciones

Ampliar el estudio a otros servicios y niveles de atención. Esta investigación se centró en un único servicio de emergencia. Sería valioso replicar el estudio en otros servicios (hospitalización, centro quirúrgico, consultorios externos) y en diferentes niveles de atención (hospitales regionales, centros de salud) para obtener una visión más completa de la realidad.

Incluir otras variables relevantes. Futuras investigaciones podrían incorporar variables como el estrés laboral, el burnout, la calidad de vida laboral y la percepción de seguridad del paciente, para comprender de manera más integral los factores que afectan el bienestar del personal de salud.

Utilizar metodologías mixtas. Complementar los cuestionarios cuantitativos con entrevistas cualitativas y grupos focales permitiría profundizar en la comprensión de las experiencias y percepciones de los trabajadores, enriqueciendo la interpretación de los hallazgos.

BIBLIOGRAFÍA

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. 1–58.
https://books.google.com/books/about/El_clima_de_trabajo_en_las_organizacione.html?hl=es&id=Ur-3PQAACAAJ
- Caipo Chu, L., & Hernández Fernández, C. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral del profesional de enfermería en emergencia de un hospital público. *Horizonte de Enfermería*, 36(3), 965–976.
https://doi.org/10.7764/HORIZ_ENFERM.36.3.965-976
- Chávez Patilongo, M. L., Placencia Medina, M. D., Muñoz Zambrano, M. E., Salinas, M. Q., & Moncada, A. O. (2023). Clima y satisfacción laboral prepandemia del personal de enfermería en un servicio de emergencia. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 23(2), 101–109.
<https://doi.org/10.25176/RFMH.V23I2.5646>
- Chiavenato, I. (2020). Administración de Recursos: El Capital Humano de las Organizaciones. *Academia.Edu*, 500.
http://biblioteca.uazuay.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=57694
- Guevara-Rufasto, B. S., & Peñalver-Higuera, M. J. (2024). Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud. *CIENCLAMATRIA*, 10(19), 163–180.
<https://doi.org/10.35381/CM.V10I19.1357>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2014). Metodología de la investigación. *Metodología de La Investigación*, 1–634.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008&info=resumen&idioma=SPA>

- Huaman Cucho, G. G., & Ramos Cunya, J. (2015). *CLima organizacional y satisfacción laboral del personal adscrito al centro de salud Ascesión Huancavelica - 2015*.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica Del Instituto Mexicano Del Seguro Social*, 50(3), 307–314. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>
- Machado, C., Patricia, S., Tuqueres, O., Humberto, J., De Jesús, N., Juela, J., Del Pilar, X., Guamanzara, A., Del Cisne, M., & Guerrero, D. (2025). Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en unidades críticas. Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 653–701. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V9I2.16875
- Maslow, A. H. . (2021). *Motivación y personalidad*. https://books.google.com/books/about/Motivaci%C3%B3n_y_personalidad.html?hl=es&id=8wPdJ2Jzqg0C
- Mejía García, B. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. 248. <http://books.google.com.co/books?id=Mt8ku1gAsO4C>
- MINSA. (2009). *Plan para el estudio del clima organizacional 2008-2011: Documento técnico*. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/informes-publicaciones/322087-plan-para-el-estudio-del-clima-organizacional-2008-2011-documento-tecnico>
- Monteza Chanduvi, N. E. (2012). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital Essalud, Chiclayo 2010*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12423/595>

- Naciones Unidas. (2023, April). *WHO calls for action to protect, support and expand global health force* | UN News. <https://news.un.org/en/story/2023/04/1135317>
- OIT. (2022). *Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento*.
- OMS - Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte*.
- Palacios, L. T. P., & Palacios, L. T. P. (2023). Satisfacción laboral del profesional de enfermería en el contexto hospitalario: una revisión sistemática. *Investigación e Innovación: Revista Científica de Enfermería*, 3(3), 87–98. <https://doi.org/10.33326/27905543.2023.3.1849>
- Palma Carrillo, S. (2009). *Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana*. https://books.google.com.pe/books/about/Elaboraci%C3%B3n_y_vali_daci%C3%B3n_de_una_escal.html?id=4Bi4nQAACAAJ&redir_esc=y
- Pérez de Maldonado, I. (1996). La satisfacción en el trabajo: un enfoque para su estudio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional (RIPO)*, ISSN-e 2500-5669, ISSN 0120-3800, Vol. 15, N°. 2, 1996, Págs. 65-79, 15(2), 65–79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8654527&info=resumen&idioma=ENG>
- Poma Aliaga, K. E. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud, Huancayo, 2024. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/147204>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*, 10a. ed. Pearson Educación de México, S.A, 704.

https://books.google.com/books/about/Comportamiento_organizacion.html?hl=es&id=OWBokj2RqBYC

Rodríguez, Darío. (2016). *Diagnóstico organizacional*.
https://books.google.com/books/about/Diagn%C3%B3stico_organizacion.html?hl=es&id=fhx0EAAAQBAJ

Saldaña Labajos, A. (2017). *Clima laboral y satisfacción laboral en el profesional de salud de emergencia del Hospital Nacional Sergio Enrique Bernales Lima 2016*.

Siordia Reyes, A. G., Mejía Aranguré, J. M., Martínez Bello, S., Rivera Rebolledo, J. C., Sánchez Corona, E., & Silva Martínez, M. T. (2000). Satisfacción laboral en un hospital de tercer nivel. Tres encuestas secuenciales. *Revista Médica Del Instituto Mexicano Del Seguro Social*, 38(2), 119–123.

Wexley, K. N. , & Yukl, G. A. . (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. 592.
https://books.google.com/books/about/Conducta_organizacional_y_psicolog%C3%ADa_de.html?hl=es&id=pnFaPwAACAAJ



Dirección legal: Urb. Paseo del Mar
Nuevo Chimbote, Santa, Ancash
Correo electrónico: ed.honexus@gmail.com
Teléfono: 978653152



ISBN: 978-612-99541-0-3



9 786129 954103