

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL E IDIOMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



TESIS

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DE
LOS PACIENTES DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA, CUSCO - 2025**

PRESENTADO POR:

Br. EVELIN LISETH PALOMINO VARGAS

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

ASESOR:

Dr. FREDDI ORLANDO YANQUE MARTORELL

Código Orcid: 0000-0001-9832-2427

CUSCO – PERÚ

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor DR. FREDDI ORLANDO YANQUE MARTORELL
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y
LA SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES DEL HOSPITAL ANTONIO
LORENDO, CUSCO - 2025

Presentado por: BACH. EVELIN LISETH PALOMINO VARGAS..... DNI N° 70338989.....;
presentado por: DNI N°:
Para optar el título Profesional/Grado Académico de LICENCIADOS EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 1 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 8.....%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	☒
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	☐
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	☐

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto**
las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 25 de AGOSTO de 20 26

Firma

Post firma Freddi Orlando Yanque Martorell

Nro. de DNI 23859615

ORCID del Asesor 0000-0001-9832-2427

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259:615359965

TESIS FINAL EVELIN PALOMINO VARGAS.docx

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:615359965

Fecha de entrega

18 ago 2026, 9:09 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

18 ago 2026, 9:36 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

TESIS FINAL EVELIN PALOMINO VARGAS.docx

Tamaño del archivo

11.9 MB

127 páginas

22.916 palabras

129.828 caracteres

8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, Natalia y Wilfredo, quienes, a pesar de las dificultades, supieron guiarme y formarme como una persona con valores, integridad y amor. Gracias por su esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

A mis hermanos, Yani, Ruth, Wilian y Mhax, por su cariño, por sus palabras de aliento y por estar presentes en las alegrías y dificultades. Cada uno de ustedes ha dejado una huella en mí que ha contribuido a quien soy hoy.

A Jhon, por su amor y apoyo incondicional, por brindarme fortaleza y confianza. Gracias por acompañarme a lo largo de este proceso, tu presencia ha sido fundamental para alcanzar este logro.

Evelin Liseth Palomino Vargas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiar cada paso en mi camino profesional y por brindarme la oportunidad de estudiar esta carrera, la cual me ha regalado valiosas experiencias y me ha permitido conocer a personas extraordinarias.

Expreso mi profundo agradecimiento a mi familia, por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi formación. Su confianza, aliento constante y amor han sido fundamentales para no rendirme ante las adversidades y para seguir adelante.

Agradezco también a mis docentes de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, quienes contribuyeron a mi formación académica y personal. De manera especial, a mi asesor, Dr. Freddi Orlando Yanque Martorell, por su orientación, paciencia y motivación, las cuales fueron esenciales para la culminación de este proyecto.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, brindaron su apoyo y contribuyeron a hacer posible la finalización de esta tesis.

Evelin Liseth Palomino Vargas

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
PRESENTACIÓN.....	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. Problema general.....	2
1.2.2. Problemas específicos	2
1.3. Justificación de la investigación	3
1.3.1. Justificación teórica.....	3
1.3.2. Justificación metodológica.....	4
1.3.3. Justificación práctica	4
1.3.4. Justificación social	5
1.4. Objetivos	6

1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II.....	7
II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	7
2.1. Bases Teóricas	7
2.1.1. Clima laboral	7
2.1.2. Satisfacción de pacientes.....	14
2.2. Marco Conceptual.....	19
2.3. Antecedentes	20
2.3.1. A nivel internacional	20
2.3.2. A nivel nacional	21
2.3.3. A nivel local	22
CAPITULO III.....	24
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES	24
3.1. Hipótesis de la investigación	24
3.1.1. Hipótesis general	24
3.1.2. Hipótesis específicas	24
3.2. Identificación de variables e indicadores	24
3.2.1. Variable independiente.....	24
3.2.2. Variable dependiente.....	24
3.3. Operacionalización de variables	25
CAPITULO IV.....	27
IV. METODOLOGÍA.....	27

4.1.	Ámbito de estudio	27
4.1.1.	Localización política	27
4.1.2.	Localización geográfica	27
4.1.3.	Historia del Hospital Antonio Lorena	28
4.1.4.	Información general	31
4.2.	Tipo y nivel de investigación	31
4.3.	Unidad de Análisis	33
4.4.	Población de estudio	33
4.5.	Tamaño de muestra	33
4.6.	Técnica e instrumento de recolección de información	36
4.6.1.	Técnica	36
4.6.2.	Instrumento	36
4.7.	Técnica de análisis e interpretación de la información	36
4.8.	Técnicas para demostrar verdad o falsedad de las hipótesis planteadas	36
CAPITULO V		37
V.	Resultados y discusión	37
5.1.	Análisis e interpretación de los resultados	38
5.1.1.	Objetivo específico 1	38
5.1.2.	Objetivo específico 2	52
5.1.3.	Objetivo general	66
5.2.	Discusión	68
VI.	PROPUESTA DE PLAN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA	
LABORAL DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA, CUSCO - 2025		76

CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
ANEXOS	96
Anexo N° 1: Matriz de consistencia	96
Anexo N° 2: Instrumento	98
Anexo N° 3: Autorización	102
Anexo N° 4: Organigrama estructural	103
Anexo N° 5: Panel fotográfico.....	104
Anexo N° 6: Población y muestra por servicio.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencias entre clima laboral y clima organizacional.....	8
Tabla 2	25
Tabla 3 Nivel de clima laboral percibido por los trabajadores de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025	38
Tabla 4 Nivel de la dimensión condiciones laborales según la percepción de los trabajadores ..	39
Tabla 5 Nivel de la dimensión relaciones interpersonales según la percepción de los trabajadores	40
Tabla 6 Nivel de la dimensión reconocimiento según la percepción de los trabajadores.....	41
Tabla 7 Nivel de la dimensión estilo de liderazgo según la percepción de los trabajadores	42
Tabla 8 Nivel de la dimensión desarrollo profesional según la percepción de los trabajadores..	43
Tabla 9 Nivel de la dimensión cohesión grupal según la percepción de los trabajadores	44
Tabla 10 Nivel de clima laboral según el promedio por servicio en consultorios externos	45
Tabla 11 Nivel de la dimensión condiciones laborales según el promedio por servicio	46
Tabla 12 Nivel de la dimensión relaciones interpersonales según el promedio por servicio	47
Tabla 13 Nivel de la dimensión reconocimiento según el promedio por servicio	48
Tabla 14 Nivel de la dimensión estilo de liderazgo según el promedio por servicio	49
Tabla 15 Nivel de la dimensión desarrollo profesional según el promedio por servicio.....	50
Tabla 16 Nivel de la dimensión cohesión grupal según el promedio por servicio	51

Tabla 17 Nivel de satisfacción de los pacientes de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025	52
Tabla 18 Nivel de la dimensión accesibilidad y oportunidad según la percepción de los pacientes	53
Tabla 19 Nivel de la dimensión trato interpersonal según la percepción de los pacientes	54
Tabla 20 Nivel de la dimensión competencia profesional según la percepción de los pacientes	55
Tabla 21 Nivel de la dimensión infraestructura según la percepción de los pacientes	56
Tabla 22 Nivel de la dimensión información y comunicación según la percepción de los pacientes	57
Tabla 23 Nivel de la dimensión resultados percibidos según la percepción de los pacientes	58
Tabla 24 Nivel de satisfacción del paciente según el promedio por servicio en consultorios externos	59
Tabla 25 Nivel de la dimensión accesibilidad y oportunidad según el promedio por servicio....	60
Tabla 26 Nivel de la dimensión trato interpersonal según el promedio por servicio.....	61
Tabla 27 Nivel de la dimensión competencia profesional según el promedio por servicio.....	62
Tabla 28 Nivel de la dimensión infraestructura según el promedio por servicio	63
Tabla 29 Nivel de la dimensión información y comunicación según el promedio por servicio..	64
Tabla 30 Nivel de la dimensión resultados percibidos según el promedio por servicio	65
Tabla 31 Tabla cruzada entre el nivel de clima laboral y el nivel de satisfacción del paciente por servicio	66

Tabla 32 Prueba de chi-cuadrado de Pearson para la relación entre clima laboral y satisfacción del paciente por servicio	67
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de clima laboral percibido por los trabajadores de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025	38
Figura 2 Nivel de la dimensión condiciones laborales según la percepción de los trabajadores.	39
Figura 3 Nivel de la dimensión relaciones interpersonales según la percepción de los trabajadores	40
Figura 4 Nivel de la dimensión reconocimiento según la percepción de los trabajadores	41
Figura 5 Nivel de la dimensión estilo de liderazgo según la percepción de los trabajadores.....	42
Figura 6 Nivel de la dimensión desarrollo profesional según la percepción de los trabajadores	43
Figura 7 Nivel de la dimensión cohesión grupal según la percepción de los trabajadores.....	44
Figura 8 Nivel de clima laboral según el promedio por servicio en consultorios externos	45
Figura 9 Nivel de la dimensión condiciones laborales según el promedio por servicio.....	46
Figura 10 Nivel de la dimensión relaciones interpersonales según el promedio por servicio.....	47
Figura 11 Nivel de la dimensión reconocimiento según el promedio por servicio	48
Figura 12 Nivel de la dimensión estilo de liderazgo según el promedio por servicio	49
Figura 13 Nivel de la dimensión desarrollo profesional según el promedio por servicio	50
Figura 14 Nivel de la dimensión cohesión grupal según el promedio por servicio.....	51
Figura 15 Nivel de satisfacción de los pacientes de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025	52

Figura 16 Nivel de la dimensión accesibilidad y oportunidad según la percepción de los pacientes	53
Figura 17 Nivel de la dimensión trato interpersonal según la percepción de los pacientes	54
Figura 18 Nivel de la dimensión competencia profesional según la percepción de los pacientes	55
Figura 19 Nivel de la dimensión infraestructura según la percepción de los pacientes	56
Figura 20 Nivel de la dimensión información y comunicación según la percepción de los pacientes	57
Figura 21 Nivel de la dimensión resultados percibidos según la percepción de los pacientes	58
Figura 22 Nivel de satisfacción del paciente según el promedio por servicio en consultorios externos	59
Figura 23 Nivel de la dimensión accesibilidad y oportunidad según el promedio por servicio ..	60
Figura 24 Nivel de la dimensión trato interpersonal según el promedio por servicio	61
Figura 25 Nivel de la dimensión competencia profesional según el promedio por servicio	62
Figura 26 Nivel de la dimensión infraestructura según el promedio por servicio	63
Figura 27 Nivel de la dimensión información y comunicación según el promedio por servicio	64
Figura 28 Nivel de la dimensión resultados percibidos según el promedio por servicio	65
Figura 29 Determinar la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025.	66

PRESENTACIÓN

Dra. María del Pilar Benavente García,

Decana de la Facultad de Comunicación Social e Idiomas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores miembros del jurado,

presento ante ustedes la tesis de investigación, en cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Comunicación Social e Idiomas de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, **titulada: Relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes del Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025**, para optar al Título Profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

El presente trabajo de investigación evidencia el aporte académico al análisis de la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el entorno hospitalario del Hospital Antonio Lorena. Del mismo modo, se propone un plan de estrategias sobre clima laboral que contribuya a la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena.

Br. Evelin Liseth Palomino Vargas

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes del Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025, para lo cual se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo básica, nivel descriptivo correlacional de alcance propositivo, método hipotético deductivo y diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por 130 trabajadores y 241 pacientes de consultorios externos, seleccionados mediante la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra en poblaciones finitas; se aplicaron dos cuestionarios tipo Likert de 5 puntos: uno de 18 ítems para medir el clima laboral en 6 dimensiones y otro de 18 ítems para medir la satisfacción del paciente en 6 dimensiones.

Los resultados mostraron que existe una asociación significativa entre ambas variables donde se traduce que el clima laboral presenta relación con la satisfacción del paciente obteniendo que el 54% de los trabajadores perciben un clima laboral moderado, destacando la dimensión de desarrollo profesional como la más crítica con un 25% de percepción desfavorable, en el caso de la satisfacción del paciente, el 53% de los encuestados, se encuentran satisfechos por la atención recibida, la dimensión accesibilidad y oportunidad registró un 21% de insatisfacción, además se elaboró un plan de estrategias con 4 objetivos y 22 actividades orientadas a fortalecer las dimensiones más débiles del clima laboral para mejorar la experiencia del paciente.

Palabras clave: clima laboral, satisfacción del paciente, consultorios externos, hospital público.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between the work environment and patient satisfaction at Antonio Lorena Hospital, Cusco – 2025. To this end, a quantitative approach was employed, specifically a basic, descriptive-correlational study with a propositional scope, using a hypothetical-deductive method and a non-experimental design. The sample consisted of 130 employees and 241 clinic patients, selected using the formula for calculating sample size in finite populations. Two 5-point Likert-scale questionnaires were administered: one with 18 items to measure the work environment across 6 dimensions and another with 18 items to measure patient satisfaction across 6 dimensions.

The results showed that there is a significant association between the two variables, indicating that the work environment is related to patient satisfaction. The findings revealed that 54% of employees perceive the work environment as moderate, with the professional development dimension standing out as the most critical, with 25% reporting an unfavorable perception. Regarding patient satisfaction, 53% of respondents were satisfied with the care they received; the “accessibility and timeliness” dimension recorded a 21% dissatisfaction rate. Additionally, a strategic plan was developed with 4 objectives and 22 activities aimed at strengthening the weakest aspects of the work environment to improve the patient experience.

Keywords: work environment, patient satisfaction, outpatient clinics, public hospital.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los diversos sistemas de salud y la calidad de la atención al paciente se ha consolidado como indicadores fundamentales del desempeño institucional, los cuales se encuentran vinculados no solo a los recursos materiales y tecnológicos, sino también con las condiciones humanas y organizacionales en las que se desarrolla el trabajo asistencial.

Por lo cual, el clima laboral surge como un factor clave que se relaciona con la conducta, motivación y desempeño del personal de salud, repercutiendo de forma directa e indirecta en la satisfacción de los pacientes, quienes constituyen el eje fundamental de los servicios hospitalarios, cuando nos referimos al clima laboral se hace alusión a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto a las políticas, prácticas, relaciones interpersonales, estilos de liderazgo y condiciones de trabajo presentes en una organización; es así que instituciones hospitalarias, donde las exigencias laborales son elevadas y la interacción con los pacientes es constante, el clima laboral juega un rol fundamental porque puede contribuir a un mayor compromiso del personal, a una comunicación efectiva y a una atención más empática y oportuna, por el contrario, un clima laboral inadecuado puede generar desmotivación, estrés laboral y disminución en la calidad del servicio brindado.

Por su parte, la satisfacción de los pacientes representa un indicador fundamental para evaluar la calidad percibida de los servicios de salud, ya que evidencia el nivel en que las expectativas de los usuarios son satisfechas en aspectos como el trato brindado, la oportunidad en la atención, la información recibida y la solución de sus necesidades; por lo que en muchos casos la percepción positiva del servicio no depende únicamente de los resultados clínicos, sino también del comportamiento y actitud del personal que interactúa con el paciente durante el proceso de su atención.

Respecto al presente trabajo de investigación, desarrollado en el Hospital Antonio Lorena, el cual es considerado un establecimiento de referencia regional, se identifica la necesidad de garantizar servicios de salud de calidad en un contexto marcado por una elevada demanda asistencial y condiciones laborales complejas donde resulta relevante evaluar la relación entre el clima laboral del personal y la satisfacción de los pacientes, con la finalidad de generar evidencia científica que aporte a la toma de decisiones y al fortalecimiento de la gestión hospitalaria.

Por ello, la presente investigación titulada “Relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes del Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025” tiene como objetivo analizar el grado de asociación entre ambas variables, aportando información relevante que permita diseñar estrategias orientadas a mejorar las condiciones laborales del personal de salud y consecuentemente, elevar la calidad de la atención y el nivel de satisfacción de los pacientes atendidos en dicha institución.

El trabajo de investigación está estructurado en cinco capítulos:

Capítulo I: Comprende el planteamiento del problema, la justificación y la formulación del objetivo general y objetivos específicos.

Capítulo II: Presenta el marco teórico-conceptual, en el que se expone el contenido teórico respecto del clima laboral, definiciones, características y dimensiones, así mismo, se trata el contenido teórico sobre la atención del paciente.

Capítulo III: Este capítulo está referido a la formulación de las hipótesis de la investigación y a la identificación de las variables, además de la operacionalización de las variables.

Capítulo IV: En el presente capítulo se aborda lo correspondiente a la metodología de la investigación, especificando el ámbito, tipo, nivel, unidad de análisis, población, tamaño de

muestra, las estrategias de selección de muestra y los métodos de recolección e interpretación de datos.

Capítulo V: Comprende la presentación de resultados y discusión que se obtuvieron en el trabajo de campo, presentando los análisis mediante tablas y figuras analizadas e interpretadas apropiadamente.

En otro apartado, se expone la propuesta de un plan de estrategias sobre clima laboral que contribuya y aporte al bienestar y satisfacción de los pacientes del Hospital Antonio Lorena.

Finalmente, se presenta la conclusiones y sugerencias de la investigación en función a los objetivos establecidos en el presenta trabajo de investigación.

Dentro de los Anexos se comprenden la presentación de documentos de interés para la investigación, evidencias, fotografías y otros.

CAPÍTULO I

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En los últimos años, la calidad de la atención en los hospitales no solo se ha evaluado en función de los recursos materiales o la infraestructura, sino también por el nivel de satisfacción de los pacientes, el cual está estrechamente relacionado con el clima laboral que experimenta el personal de salud, es así que diversos estudios han demostrado que un clima laboral positivo, caracterizado por una comunicación efectiva, liderazgo participativo, trabajo en equipo y reconocimiento al desempeño, influye significativamente en la motivación, productividad y calidad del servicio ofrecido por los trabajadores de salud.

Según Chiang et al. (2010), el clima laboral se entiende como la percepción compartida por los trabajadores sobre su entorno organizacional, incluyendo aspectos como la comunicación, el liderazgo, la motivación, el reconocimiento y las relaciones interpersonales. Además, Robbins, S. y Judge, T. (2019) manifiestan que, un clima laboral saludable favorece la satisfacción, el compromiso y el rendimiento del personal, lo que repercute positivamente en la calidad del servicio brindado.

Biedma, J. y Medina, J. (2023), también evidencian que las condiciones organizacionales adversas influyen negativamente en la motivación y el desempeño laboral del personal, lo que puede traducirse en demoras en la atención, disminución de la empatía hacia el paciente y mayores probabilidades de errores en los procesos asistenciales, es por ello que la satisfacción del paciente, entendida como la percepción positiva del servicio recibido, podría verse afectada, comprometiendo la imagen institucional y la fidelización de los usuarios.

En el Hospital Antonio Lorena, se han reportado quejas frecuentes de pacientes relacionadas con demoras en la atención, trato poco cordial y deficiencias en la coordinación entre áreas, paralelamente los informes internos señalan la existencia de tensiones laborales, sobrecarga de trabajo, carencia de reconocimiento y fallas en la comunicación interna, estas condiciones pueden estar afectando tanto el desempeño del personal como la percepción de calidad del servicio por parte de los pacientes.

Esta situación genera una preocupación institucional ya que el deterioro del clima laboral podría repercutir en la calidad del servicio brindado y por ende, en la satisfacción de los pacientes; Sin embargo, no se cuenta con un diagnóstico sistemático que permita establecer con claridad la relación entre ambas variables y orientar acciones de mejora.

Por ello, se considera necesario realizar un estudio que permita identificar el nivel de clima laboral existente en el hospital y su relación con la satisfacción de los pacientes, con el fin de proponer estrategias que optimicen tanto el bienestar del personal como la experiencia de atención de los usuarios.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025?

1.2.2. Problemas específicos

PE1: ¿Cuál es el nivel de clima laboral en el Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025?

PE2: ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025?

PE3: ¿Cómo un plan de estrategias sobre clima laboral contribuye a la satisfacción de los pacientes del Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

El estudio del clima laboral en el ámbito de los hospitales públicos es de especial relevancia, el autor Chiavenato, I. (2017), indica que este constructo hace referencia , al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a sus políticas, prácticas, procedimientos, calidad de las relaciones interpersonales y el ambiente físico de trabajo, en este sentido, un clima laboral positivo favorece la motivación, la productividad y el compromiso del personal, lo que se traduce en una mejor calidad en la atención y el trato hacia los usuarios del servicio.

En el contexto hospitalario, la satisfacción de los pacientes es un indicador esencial de la calidad asistencial. Según Donabedian, A. (1980), la satisfacción refleja la correspondencia entre las expectativas del paciente y la percepción de la atención recibida porque factores como la comunicación efectiva, el trato humanizado y la eficiencia en la prestación de servicios influyen directamente en dicha percepción.

En hospitales públicos, donde a menudo se enfrentan limitaciones presupuestarias, alta demanda de pacientes y recursos humanos limitados, fortalecer el clima laboral no solo contribuye al bienestar del personal, sino que impacta directamente en la experiencia y satisfacción de los

pacientes, por lo que analizar la relación entre estas variables proporciona una base científica para la implementación de estrategias de mejora organizacional y calidad asistencial.

En este sentido, el presente estudio se sustenta en la premisa de que un clima laboral favorable es un factor determinante para lograr altos niveles de satisfacción en los pacientes, constituyéndose en un elemento clave para la gestión de hospitales públicos que buscan optimizar la calidad y calidez del servicio.

1.3.2. Justificación metodológica

La presente investigación se justifica metodológicamente en la necesidad de aplicar un enfoque científico que permita analizar de manera objetiva la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena. Los autores Hernández et al. (2014), indica que la elección de un diseño de investigación no experimental, de tipo transversal y con enfoque cuantitativo, responde a la intención de medir las variables en su contexto natural, sin manipulación deliberada, captando así la realidad tal como ocurre.

La recolección de datos se realizó a través de instrumentos validados, como cuestionarios estandarizados para medir el clima laboral y encuestas estructuradas para evaluar la satisfacción de los pacientes y de esta forma garantizar la fiabilidad y validez de los resultados, reduciendo sesgos y permitiendo la comparación con otros estudios previos.

1.3.3. Justificación práctica

La investigación sobre la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en un hospital público, como es el caso del Hospital Antonio Lorena, tiene una relevancia práctica fundamental, ya que permite comprender cómo las condiciones internas de trabajo influyen en la calidad del servicio y en la percepción de los pacientes. Chiang et al. (2010), plantea que el clima

laboral positivo fomenta la motivación, el compromiso y la productividad del personal de salud, lo cual impacta directamente en la atención brindada a los usuarios.

Además, Robbins, S. y Judge, T (2019), refieren que el trabajo en equipo y las condiciones laborales, repercuten en un servicio más humano y eficiente, en ese sentido, generar evidencia sobre la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes permitirá a los directivos del Hospital Antonio Lorena implementar estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano y de esta forma favorecerá la optimización del desempeño del personal y la mejora continua de la calidad de la atención, en beneficio tanto de los trabajadores como de los pacientes.

1.3.4. Justificación social

La investigación sobre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el hospital Antonio Lorena adquiere una gran importancia social, ya que los resultados aportarán evidencias que pueden contribuir al fortalecimiento de la calidad en la atención de salud, considerada un derecho fundamental de la población porque un clima laboral positivo en los hospitales no solo beneficia al personal de salud, al promover bienestar y motivación, sino que también repercute en la confianza y satisfacción de los pacientes, quienes son los principales beneficiarios de los servicios públicos.

Además, mejorar la relación entre clima laboral y satisfacción de los usuarios tiene un impacto directo en la percepción ciudadana, generando mayor credibilidad en las instituciones públicas y promoviendo la equidad en el acceso a servicios de calidad, para obtener un efecto social positivo al fortalecer la atención centrada en las personas y la mejora continua de la salud pública.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025.

1.4.2. Objetivos específicos

OE1: Establecer el nivel de clima laboral en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025.

OE2: Analizar el nivel de satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025.

OE3: Proponer un plan de estrategias sobre clima laboral que contribuye a la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025.

CAPÍTULO II

II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases Teóricas

2.1.1. Clima laboral

2.1.1.1. Definiciones

El clima laboral, ha sido abordado por diversos autores, quienes han aportado definiciones que permiten delimitar y comprender este concepto. Es así que, según Chiavenato, I. (2017), lo conceptualiza como la percepción que tienen los trabajadores respecto a las condiciones físicas, sociales y psicológicas que caracterizan su entorno de trabajo, influyendo directamente en su motivación, desempeño y satisfacción.

Asimismo, Robbins, S. y Judge, T. (2019), lo definen como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a sus políticas, prácticas y procedimientos, las cuales configuran la manera en que se experimenta el ambiente de trabajo. En su enfoque, destacan que estas percepciones no son individuales ni aisladas, sino que se construyen colectivamente dentro de la organización, influyendo en la conducta de los trabajadores, su nivel de compromiso y su disposición hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por su parte, Dessler, G. (2020), señala que: “El clima laboral es la calidad del ambiente interno percibido por los miembros de una organización, resultado de las políticas, prácticas y procedimientos, que influye en cómo estos se sienten y actúan en su trabajo”.

Adicionalmente, Litwin, G. y Stringer, Jr. (1968), definen el clima laboral como un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son percibidas, de manera directa o indirecta,

por los individuos y que ejercen influencia sobre su motivación y comportamiento, desde su enfoque el clima organizacional no es un elemento objetivo y estático, sino una construcción perceptual que emerge de la interacción entre las características estructurales de la organización y la experiencia subjetiva de sus miembros.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional no se limita a condiciones físicas o estructurales del entorno de trabajo, sino que incorpora también dimensiones simbólicas, sociales y psicológicas que influyen en la experiencia laboral de los trabajadores.

2.1.1.2. Diferencias entre clima laboral y clima organizacional

En virtud de poder establecer una diferenciación entre las expresiones clima laboral y organizacional recurrimos a distintos autores para que puedan dar una expresión precisa al respecto.

Tabla 1 Diferencias entre clima laboral y clima organizacional

Clima laboral	Clima organizacional
Se refiere a la percepción inmediata que tienen los trabajadores sobre las condiciones del ambiente en el que desempeñan sus actividades (relaciones, liderazgo, motivación, infraestructura, comunicación), además es dinámico y puede cambiar en el corto plazo.	Es una visión más amplia que el clima laboral, ya que abarca las percepciones colectivas de los miembros acerca de las políticas, normas y prácticas de la organización, también se centra en cómo estas influyen en la conducta y el desempeño.
Según Chiavenato, I. (2017), el clima laboral está vinculado directamente con la satisfacción de las necesidades de los empleados y refleja el grado de motivación existente en la organización.	Robbins, S. y Judge, T. (2017), lo definen como el conjunto de percepciones compartidas acerca de la organización en su totalidad, que afecta cómo los empleados interpretan su entorno de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

2.1.1.3.Importancia del clima laboral en las instituciones

Para las instituciones de hoy es trascendente conocer la importancia que tiene el clima laboral como un factor estratégico que influye en múltiples dimensiones del funcionamiento organizacional.

En primer lugar, un clima laboral positivo se asocia directamente con mayores niveles de motivación y desempeño del personal. Chiavenato, I. (2017), sostiene que un entorno organizacional favorable impulsa la motivación de los colaboradores, lo que se traduce en un incremento de la productividad y en la obtención de mejores resultados institucionales, en este sentido el clima laboral actúa como un determinante clave del rendimiento organizacional.

Asimismo, el clima laboral influye en el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores. Robbins, S. y Judge, T. (2019), señalan que cuando los empleados perciben un ambiente de trabajo favorable, desarrollan mayores niveles de identificación, compromiso y lealtad hacia la institución, lo que contribuye a la estabilidad y continuidad de los procesos organizacionales.

Por otro lado, el clima laboral tiene un impacto directo en la calidad del servicio y en la satisfacción de los usuarios. Desde la perspectiva de Litwin, G. y Stringer, Jr. (1968), las percepciones del entorno laboral influyen en la motivación y el comportamiento del personal, lo que repercute en la forma en que se brinda la atención.

De igual manera, un ambiente laboral saludable contribuye a la reducción de conflictos internos y de la rotación del personal. Alles, M. (2018), señala que un entorno organizacional positivo disminuye los niveles de estrés, tensiones laborales y deserción del talento humano.

Asimismo, el clima laboral favorable promueve la innovación y la mejora continua dentro de las organizaciones. Robbins, S. y Judge, T. (2019), destacan que la existencia de relaciones de confianza y una comunicación abierta incentivan a los trabajadores a proponer ideas, lo que contribuye al desarrollo de procesos más eficientes y al fortalecimiento organizacional.

El clima laboral también influye en la imagen institucional. Según Alles, M. (2018), un entorno de trabajo positivo fortalece la reputación de la organización frente a la sociedad y mejora su capacidad para atraer y retener talento humano calificado, lo que resulta esencial para la sostenibilidad institucional.

2.1.1.4. Características del clima laboral.

La bibliografía sobre clima laboral evidencia la existencia de diversas características que permiten comprender la manera en que este fenómeno se manifiesta dentro de las organizaciones, dichas características abarcan aspectos como:

- a. Percepción compartida:** El clima laboral se caracteriza por ser una construcción perceptual colectiva. Litwin, G. y Stringer, Jr. (1968), señalan que no constituye un elemento objetivo ni aislado de la organización, sino el resultado de las percepciones compartidas que los trabajadores tienen a partir de las experiencias y vivencias dentro de su entorno de trabajo.
- b. Influencia en la conducta:** Los autores Robbins, S. y Judge, T. (2019), sostienen que en el clima laboral, las percepciones del ambiente organizacional impactan significativamente en la motivación, las actitudes y el desempeño del personal, determinando su nivel de compromiso y su disposición hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- c. **Naturaleza dinámica:** Es un fenómeno cambiante que varía según el tiempo, Chiavenato, I. (2017), indica que son las experiencias de los trabajadores y las decisiones organizacionales y que las mismas pueden fortalecerse o deteriorarse según las condiciones organizacionales.
- d. **Multidimensionalidad:** El clima organizacional está compuesto por múltiples dimensiones que interactúan entre sí. De acuerdo con Alles, M. (2018), incluye elementos como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del entorno de trabajo y los sistemas de reconocimiento. Estas dimensiones en conjunto configuran la percepción global del ambiente laboral.
- e. **Impacto en los resultados organizacionales:** El clima laboral influye de manera directa en el desempeño institucional. Robbins, S. y Judge, T. (2019), señalan que un clima favorable favorece la eficiencia, la productividad y la calidad del servicio, mientras que un clima negativo puede generar conflictos internos, desmotivación y disminución del rendimiento organizacional.
- f. **Relación con la cultura organizacional:** El clima laboral se encuentra estrechamente relacionado con la cultura organizacional, aunque no es equivalente a esta. Chiavenato, I. (2017), indica que el clima representa la forma en que la cultura se manifiesta y es percibida en la vida cotidiana de la organización, es decir, constituye su expresión práctica en el entorno laboral.

2.1.1.5. Fundamentos teóricos del clima laboral

Para los propósitos de esta investigación, resulta relevante considerar la teoría de Herzberg, F. (1959), quien sostiene que la satisfacción y la insatisfacción laboral no representan extremos

opuestos de una misma dimensión, sino que son el resultado de factores diferentes e independientes entre sí.

En este marco teórico, el autor distingue dos grupos de elementos: los factores higiénicos, relacionados con las condiciones del entorno laboral cuya ausencia genera insatisfacción, y los factores motivacionales, vinculados al contenido del trabajo y al desarrollo personal, los cuales favorecen la satisfacción y el compromiso laboral.

Factores higiénicos (extrínsecos)

Son condiciones externas al trabajo que, cuando no están presentes o son inadecuadas, generan insatisfacción, pero si están presentes no garantizan motivación, solo evitan malestar y entre estos factores podemos encontrar: salario justo y competitivo, beneficios sociales (seguros, vacaciones, compensaciones), condiciones físicas de trabajo (iluminación, seguridad, comodidad), políticas de empresa claras y no burocráticas, relaciones interpersonales adecuadas (con jefes, compañeros y subordinados) y estabilidad laboral.

Factores motivacionales (intrínsecos)

Están relacionados con el contenido del trabajo en sí y tienen la capacidad de generar satisfacción, motivación y compromiso en los empleados y estos factores pueden ser: reconocimiento por los logros alcanzados, responsabilidad en la toma de decisiones, oportunidades de crecimiento profesional, posibilidades de aprendizaje y desarrollo personal, retos laborales que permitan demostrar habilidades, autonomía y sentido de pertenencia.

Por lo que señala Herzberg, F. (1959), mejorar los factores higiénicos solo evita la insatisfacción, pero no motiva, por lo que para lograr un clima laboral saludable y motivador, las

organizaciones deben enfocarse en potenciar los factores motivacionales, brindando oportunidades de crecimiento, reconocimiento y desarrollo personal.

2.1.1.6. Dimensiones del clima laboral

Según detalla el autor Mediavilla, M. (2012), el clima laboral se encuentra conformado por dimensiones que permiten comprender la manera en que los trabajadores perciben su entorno organizacional y cómo dichas percepciones influyen en su desempeño, motivación y satisfacción laboral.

Estas dimensiones constituyen elementos fundamentales dentro de la dinámica organizacional, debido a que influyen directamente en el ambiente laboral y entre las principales dimensiones se encuentran las siguientes:

- a. Condiciones laborales:** Se refiere al entorno físico y material donde el trabajador desempeña sus funciones: infraestructura, higiene, seguridad, recursos disponibles y comodidad; bajo esta premisa las condiciones adecuadas reducen el estrés y favorecen la productividad.
- b. Relaciones interpersonales:** Hace referencia a la calidad de las interacciones entre compañeros y con los superiores, ya que un clima donde prima el respeto, la colaboración y la confianza genera cohesión y reduce los conflictos.
- c. Reconocimiento:** Consiste en el valor que la organización otorga a los logros y esfuerzos de los trabajadores, este reconocimiento puede ser económico (bonificaciones, incentivos) o simbólico (felicitaciones, premios), y es clave para la motivación y la satisfacción.

- d. Estilo de liderazgo:** Se vincula con la manera en que los líderes o jefes dirigen al grupo, por lo que un liderazgo democrático y participativo promueve un mejor clima, mientras que un estilo autoritario o distante suele generar desmotivación y tensiones.
- e. Desarrollo profesional:** Abarca las oportunidades de capacitación, crecimiento y promoción interna que la organización ofrece a los trabajadores con el que la posibilidad de aprender y progresar laboralmente fortalece la motivación y el compromiso.
- f. Cohesión grupal:** Implica el grado de unión, cooperación y sentido de pertenencia que experimentan los miembros de un equipo, porque la cohesión fomenta la confianza, el trabajo en equipo y la identificación con los objetivos organizacionales.

2.1.2. Satisfacción de pacientes

2.1.2.1. La satisfacción

La satisfacción es un concepto ampliamente abordado en distintas disciplinas, y en términos generales, este constructo se asocia con el nivel de conformidad o bienestar que experimenta un individuo cuando aquello que recibe responde a sus necesidades y expectativas.

Desde la perspectiva del autor Kotler, P. (2012), la satisfacción surge a partir de la comparación entre las expectativas previas de una persona y el desempeño percibido del producto o servicio recibido, es así que cuando los resultados alcanzan o superan las expectativas del usuario, se genera satisfacción; mientras que, si el desempeño percibido es inferior a lo esperado, aparece la insatisfacción.

De igual manera, Donabedian, A. (1980) señala que la satisfacción representa el grado de correspondencia entre las expectativas de una persona y la percepción obtenida respecto a la

experiencia recibida y desde este enfoque, la satisfacción constituye una valoración subjetiva basada en la experiencia individual.

2.1.2.2. Los pacientes

La Organización Mundial de la Salud (2000), señala que paciente es “toda persona que hace uso de los servicios de salud y que se encuentra en el centro del proceso asistencial, siendo sujeto de derechos y deberes en la atención sanitaria”.

La OMS, también resalta que el paciente no es solo un receptor pasivo de servicios, sino el elemento principal del sistema de salud, con reconocimiento de su dignidad, derechos y participación activa en el cuidado de su salud.

Por su parte la Real Academia de la Lengua Española (2025), establece el concepto de paciente como “la persona que padece física y corporalmente, y especialmente la que se halla bajo atención médica”.

2.1.2.3. La satisfacción del paciente

Donabedian, A. (1980), afirma que la satisfacción del paciente es el grado en que la atención recibida corresponde con las expectativas previas del usuario y no depende únicamente de los resultados clínicos obtenidos; sino también de diversos aspectos relacionados con la experiencia asistencial, trato humanizado, la comunicación con el personal de salud, la oportunidad de la atención, la accesibilidad de los servicios y la capacidad de respuesta frente a las necesidades del usuario.

Por su parte la Organización Mundial de la Salud (2000), indica que la satisfacción del paciente es un componente esencial de la calidad de atención, vinculada a la capacidad de los sistemas de salud de responder a las expectativas legítimas de los usuarios, donde la satisfacción

de los pacientes no es solo un indicador de la calidad, sino que se constituye en un derecho fundamental de los usuarios frente a los servicios de salud.

De otro lado, el autor Pascoe, G. (1983), afirma que la satisfacción del paciente constituye una actitud positiva o negativa hacia los servicios de salud, originada a partir de la experiencia de atención recibida, y puede entenderse como una respuesta emocional influenciada por las expectativas del paciente y por la percepción que este desarrolla respecto a la calidad del servicio brindado.

2.1.2.4. Factores determinantes de la satisfacción del paciente

En cuanto a la satisfacción del paciente esta puede estar influenciada por un par de factores que son intrínsecos y extrínsecos que van a condicionar su percepción sobre la calidad de la atención en salud, estos factores son:

- a. Factores internos:** Los autores Parasuraman et al., (1988), indican que los factores internos están relacionados con las características propias del paciente y sus percepciones subjetivas, entre ellos destacan las expectativas, entendidas como el nivel de anticipación sobre el servicio que recibirá, lo cual puede determinar el grado de satisfacción si son cumplidas o superadas.

Asimismo, Donabedian, A. (1990) también propone que las creencias y valores personales influyen en cómo el paciente interpreta la atención, en función de su cultura o ideología, por su parte Al-Abri y Al-Balushi (2014), estipulan que el nivel educativo también resulta determinante, ya que influye en la capacidad de comprender la información médica y evaluar la atención recibida y el estado emocional y psicológico del paciente también puede impactar en la valoración del servicio.

b. Factores externos. Según Donabedian, A. (1980), los factores externos se refieren a los elementos propios del servicio y del entorno hospitalario, donde la calidad del servicio es central, pues incluye tanto la competencia técnica como la dimensión humana del cuidado. Por su parte el autor Berry, L. (1999), sugiere que la accesibilidad a los servicios, en términos de costos, tiempos de espera y ubicación, constituye otro aspecto clave, además parte la comunicación efectiva entre personal de salud y paciente, basada en claridad y empatía, fortalece la confianza y la satisfacción.

Asimismo, Al-Abri y Al-Balushi (2014), también propone que la infraestructura hospitalaria, en cuanto a limpieza, comodidad y equipamiento, contribuye de manera significativa a la percepción global del paciente.

2.1.2.5. Dimensiones de la satisfacción del paciente

La satisfacción del paciente puede analizarse a partir de diversas dimensiones que permiten comprender la percepción del usuario respecto a la atención en salud recibida y para los fines de la presente investigación, tomamos como referencia el modelo de calidad del servicio propuesto por los autores Parasuraman et al. (1988):

- a. Accesibilidad y oportunidad** (tiempo de espera, facilidad de atención).
- b. Trato interpersonal** (amabilidad, respeto, comunicación del personal).
- c. Competencia profesional** (conocimiento, confianza en el personal de salud).
- d. Infraestructura y condiciones físicas** (comodidad, limpieza, equipamiento).
- e. Información y comunicación** (claridad de explicaciones, educación al paciente).
- f. Resultados percibidos** (mejora del estado de salud, efectividad del tratamiento).

2.1.2.6.Importancia de la satisfacción del paciente

Diversos autores han evidenciado la importancia de la satisfacción del paciente en el contexto de los servicios de salud y en este sentido, se han identificado diversos elementos que permiten comprender su impacto:

- a. Indicador de calidad del servicio de salud:** La satisfacción del paciente se ha consolidado como una de las medidas más utilizadas para evaluar la calidad de los servicios sanitarios. De acuerdo con Donabedian, A. (1988), la percepción del paciente forma parte esencial de la evaluación de los procesos y resultados en salud.
- b. Mejora en la adherencia al tratamiento:** Según Batbaatar et al. (2017), los estudios demuestran que pacientes satisfechos son más propensos a cumplir las indicaciones médicas y a mantener la continuidad en la atención.
- c. Relación con la seguridad y los resultados en salud:** El autor Jenkinson et al., (2002), sugiere que la satisfacción no solo mide aspectos subjetivos; se asocia con mejores resultados clínicos, disminución de quejas y mayor seguridad del paciente.
- d. Impacto en la reputación y sostenibilidad institucional:** Chahal, H. y Mehta, S. (2013), indican que el nivel elevado de satisfacción contribuye a la confianza de la comunidad en el sistema de salud, lo que fortalece la legitimidad social y la competitividad de las instituciones.
- e. Retroalimentación para la mejora continua:** Al-Abri y Al-Balushi (2014), indican que los estudios de satisfacción permiten identificar debilidades en accesibilidad, trato, infraestructura o comunicación, sirviendo como herramienta de gestión para la mejora continua.

2.2. Marco Conceptual

Bienestar laboral: Estado en el que el trabajador experimenta satisfacción física, emocional y social en su lugar de trabajo, relacionado con condiciones seguras, equilibrio personal y apoyo institucional (OMS, 2010).

Calidad de servicio en salud: Conjunto de características que garantizan una atención eficiente, segura y centrada en el paciente, asegurando que el servicio prestado cumpla con estándares técnicos y humanos (Donabedian, A., 1980).

Clima laboral: Se refiere a la percepción compartida que tienen los trabajadores sobre el ambiente en el que desempeñan sus funciones, incluyendo aspectos como la comunicación, liderazgo, condiciones físicas, relaciones interpersonales y reconocimiento (Chiavenato, I., 2017).

Comunicación organizacional: Proceso mediante el cual se transmite información entre los miembros de la organización, impactando en la coordinación del trabajo y en la percepción del clima laboral (Chiavenato, I., 2017).

Expectativas del paciente: Anticipaciones o creencias previas que tiene el paciente sobre el servicio que va a recibir, las cuales influyen en su nivel de satisfacción (Parasuraman et al., 1988).

Infraestructura hospitalaria: Conjunto de recursos físicos, tecnológicos y ambientales disponibles en un hospital para garantizar una atención adecuada y satisfactoria a los pacientes (OPS, 2012).

Motivación laboral: Conjunto de factores internos y externos que impulsan al trabajador a realizar sus actividades con disposición y compromiso, influyendo en su rendimiento y bienestar (Robbins, S. y Judge, T., 2013).

Relaciones interpersonales: Vínculos que se generan entre los trabajadores dentro de una organización, basados en la comunicación, respeto, confianza y cooperación, que repercuten en el ambiente laboral (Hernández et al., 2014).

Satisfacción del paciente: Es el grado en que las expectativas y necesidades del paciente son cubiertas durante la atención en los servicios de salud, evaluando factores como el trato recibido, accesibilidad, calidad técnica y comunicación con el personal (Donabedian, A., 1980).

Trato interpersonal en salud: Forma en que el personal de salud se relaciona con los pacientes, reflejada en la empatía, amabilidad, respeto y comunicación durante el proceso de atención (Hernández et al., 2014)

2.3. Antecedentes

2.3.1. A nivel internacional

Díaz (2014), en su trabajo de Investigación sobre *clima y satisfacción laboral en el departamento online de una empresa de formación online* de la Universidad de Málaga, España 2014, tuvo como objetivo principal analizar la relación existente entre el clima laboral y la satisfacción laboral en el departamento online de una empresa de formación, el cual se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y diseño correlacional, se aplicó un cuestionario estructurado a los trabajadores del departamento online, utilizando escalas de medición tipo Likert para evaluar ambas variables.

Las conclusiones arribaron que el clima laboral en el departamento de formación online presenta un nivel satisfactorio donde se evidencia las percepciones favorables de los trabajadores respecto a las condiciones del entorno de trabajo, la dinámica organizacional y el funcionamiento

interno del área, por consiguiente, existe una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral.

Ferro (2022), mediante su trabajo de investigación titulada *Satisfacción laboral y clima organizacional en médicos y enfermeras de centros de salud en la ciudad de Quito – 2022*, realizada en la Universidad Internacional SEK de Ecuador, el cual propuso como objetivo establecer la relación entre factores de satisfacción laboral y clima organizacional en médicos y enfermeras de centros de salud en la ciudad de Quito, a través de la aplicación de reactivos psicológicos (Cuestionario de satisfacción laboral de Minnesota y Escala del clima laboral CL-SPC), tuvo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo–correlacional, mientras que el diseño fue no experimental y de corte transversal.

Las conclusiones reflejan una correlación significativa entre las variables planteadas y se logró identificar que la satisfacción laboral es mayor en el sector privado que en el público, de igual manera, la variable que representa al clima organizacional es mayor en el sector privado que el público, asimismo, se obtuvo un alto índice de satisfacción laboral dentro de la población estudiada, y a su vez se evidenció que los trabajadores se sienten satisfechos con el clima organizacional.

2.3.2. A nivel nacional

Novoa y Regalado (2017), en su tesis titulada *Análisis de la relación entre clima laboral y satisfacción del cliente en la empresa Oltursa - Piura y Chiclayo – 2017* de la Universidad de Piura, donde se propuso como Objetivo determinar la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los clientes de la empresa Oltursa en las ciudades de Piura y Chiclayo, donde metodológicamente el trabajo presento un enfoque cuantitativo, que permitiría medir y analizar la

relación existente entre el clima laboral y la satisfacción del cliente; se utilizó un diseño no experimental, transversal y el tipo de investigación fue descriptivo-correlacional.

Las conclusiones arribaron que el 81.9% de los trabajadores perciben el clima laboral como favorable y muy favorable, de las cinco dimensiones utilizadas para medir esta variable, destacan las condiciones laborales y el involucramiento laboral como aquellas que más influyen en que el clima sea muy favorable, en cuanto a la satisfacción de los pacientes de la Empresa Oltursa se sienten satisfechos con el servicio, lo que significa que la propuesta de valor que el cliente aprecia está enfocada en el conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente.

Calderón (2017), en su tesis titulada *Clima organizacional y satisfacción de los usuarios del centro de salud Bellavista, Callao – 2017*, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima , planteó como objetivo de investigación, determinar la influencia del clima organizacional sobre la Satisfacción de los usuarios de consulta externa del Centro de Salud Bellavista donde la metodología se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional y el diseño no experimental de corte transversal.

La investigación concluyo que el clima organizacional influye de manera positiva en la satisfacción de los usuarios de consulta externa del Centro de salud y se manifiesta en el componente de fiabilidad, evidenciando que un mejor clima organizacional contribuye a una atención más confiable y consistente.

2.3.3. A nivel local

Romero (2017), en su tesis titulada *Clima organizacional y percepción de la imagen corporativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Canchis año 2017* de la Universidad

Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el cual planteó como objetivo evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y la percepción de la imagen corporativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Canchis y se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo correlacional y la muestra estuvo conformada por 189 docentes de instituciones educativas del ámbito de la UGEL Canchis y 62 trabajadores administrativos de la misma entidad, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando un cuestionario estructurado.

Las conclusiones arribaron que existe una relación alta y significativa entre el clima organizacional y la percepción de la imagen corporativa en la UGEL Canchis, el clima organizacional es muy importante es una institución ya que ayuda a mejorar la productividad y eficiencia del colaborador en la utilización de recursos y materiales para cumplir con los objetivos y metas institucionales, además de la construcción de una buena imagen corporativa.

Cruz y Hurtado (2022), en su tesis: *Influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco -2022* de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación del Cusco y se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo aplicado con diseño no experimental y correlacional, la población estuvo conformada por trabajadores de la Gerencia Regional de Educación del Cusco, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos.

La investigación concluyo que el clima organizacional influye significativamente en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación de Cusco, también se estableció una correlación positiva y alta entre ambas variables, lo que indica que una mejora en el clima organizacional conllevaría a un incremento en los niveles de productividad y por ello

resalta la necesidad de mantener un entorno laboral favorable como un factor clave para potenciar el rendimiento del personal.

CAPITULO III

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

La relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes es significativa en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025.

3.1.2. Hipótesis específicas

HE1: El nivel de clima laboral es predominantemente insatisfecho en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025.

HE2: El nivel de satisfacción de los pacientes es moderadamente insatisfecho en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025.

HE3: Un plan de estrategias sobre clima laboral contribuirá favorablemente a la satisfacción de los pacientes del Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025.

3.2. Identificación de variables e indicadores

3.2.1. Variable independiente

Clima laboral

3.2.2. Variable dependiente

Satisfacción de los pacientes

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
INDEPENDIENTE			Condiciones laborales	• Adecuación de recursos materiales • Ambiente físico y confort • Carga laboral	Ordinal (Likert)
CLIMA LABORAL	El clima laboral se entiende como la percepción compartida que tienen los trabajadores acerca de las condiciones, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y características del entorno en el que desarrollan sus funciones, lo cual influye en su motivación, desempeño y satisfacción dentro de la organización (Chiavenato, I., 2017; Robbins, S. y Judge, T., 2013).	. El clima laboral se medirá mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo)	Relaciones interpersonales	• Respeto y confianza • Cooperación entre compañeros • Comunicación fluida	
			Reconocimiento	• Reconocimiento de logros • Retroalimentación positiva • Incentivos	
			Estilo de liderazgo	• Claridad en las instrucciones • Participación en la toma de decisiones • Apoyo del jefe inmediato	
			Desarrollo profesional	• Oportunidades de capacitación • Posibilidades de ascenso • Motivación al aprendizaje	
			Cohesión grupal	• Trabajo en equipo • Sentido de pertenencia • Solidaridad entre miembros del grupo	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
DEPENDIENTE			Accesibilidad y oportunidad	• Tiempo de espera • Facilidad de acceso a servicios internos • Disponibilidad de apoyo	Ordinal (Likert)
SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES	La satisfacción de los pacientes se define como el grado en que las expectativas del usuario respecto a la atención en salud son cubiertas, considerando la accesibilidad, trato interpersonal, competencia del personal, infraestructura y los resultados percibidos del servicio (Donabedian, A., 1980).	La satisfacción de los pacientes se medirá mediante una encuesta de percepción con escala tipo Likert (1 = muy insatisfecho, 5 = muy satisfecho),	Trato interpersonal	• Amabilidad y respeto • Calidad en la comunicación • Empatía recibida	
			Competencia profesional	• Conocimiento técnico del personal • Confianza en la atención • Capacidad de resolución de problemas	
			Infraestructura	• Limpieza y orden • Condiciones de espacios físicos • Disponibilidad de equipos	
			Información y comunicación	• Claridad en la información • Acceso a la información • Retroalimentación efectiva	
			Resultados percibidos	• Cumplimiento de expectativas • Logro de objetivos • Percepción de mejora	

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV

IV. METODOLOGÍA

4.1. Ámbito de estudio

4.1.1. Localización política

El Hospital Regional Antonio Lorena del Cusco es un establecimiento de salud, adscrito al Gobierno Regional del Cusco y operativo desde el 21 de octubre de 1934. En la actualidad, desarrolla sus actividades en la sede de contingencia ubicada en la calle Carlos Ugarte s/n. (al costado del Cuartel de la Quinta Brigada de Montaña Mariscal Agustín Gamarra), urbanización Primavera, distrito de Santiago, brindando atención las 24 horas y dispone de 157 ambientes y 226 camas hospitalarias, además su cartera de servicios incluye: emergencia multiespecialidad, hospitalización quirúrgica y médica, unidades de cuidados intensivos e intermedios, centro quirúrgico, diagnóstico por imágenes avanzado, hemodiálisis, banco de sangre, laboratorio clínico y anatomía patológica, además de consultas externas en diferentes especialidades médicas y quirúrgicas, como cardiología, oncología, neurocirugía, urología, pediatría, salud mental, entre otras.

4.1.2. Localización geográfica

- Departamento: Cusco
- Provincia: Cusco
- Distrito: Santiago

Dirección exacta: Calle Carlos Ugarte s/n Urb. Primavera – Santiago



4.1.3. Historia del Hospital Antonio Lorena

El Hospital Antonio Lorena del Cusco comenzó su camino en 1934, cuando se proyectó su construcción con el propósito de sustituir al antiguo Hospital de La Almudena, que había sido inaugurado en 1698 bajo la administración de la Orden de los Hermanos Betlemitas y para concretar esta iniciativa, la Beneficencia del Cusco adquirió un terreno que se extendía desde la plazoleta de Belén hasta el camino a Huancaro, en el distrito de Santiago.

En 1934, el presidente de la Beneficencia convocó a las principales autoridades del Cusco y a los jefes de la institución a un cabildo abierto en el antiguo Hospital de La Almudena, durante esta reunión, se realizó un recorrido por las deterioradas salas de atención a los enfermos.

Posteriormente, el hospital cambió su nombre a "Hospital Antonio Lorena", en honor al médico cirujano cusqueño Antonio Lorena Rozas, reconocido por su dedicación y valiosas contribuciones a la medicina en la región y al cuidado de la salud de la población.

Por generaciones, el hospital funcionó en su emblemática sede de la plazoleta Belén, cuya fachada ha sido reconocida como patrimonio cultural del Cusco y durante décadas, el hospital

experimentó diversas expansiones y modernizaciones para atender a una población en constante crecimiento, sin embargo, el terremoto de Cusco en 1950 fue un momento clave en su historia, ya que, a pesar de los daños sufridos en la ciudad, el hospital se mantuvo en funcionamiento, jugando un papel vital en la atención de los damnificados.

Con el paso del tiempo, los avances en medicina, el crecimiento poblacional y la aparición de nuevas necesidades médicas hicieron necesaria e inevitable la renovación completa de la infraestructura, con el fin de garantizar calidad en los servicios de salud.

Así, en 2012 se proyectó la construcción de un nuevo hospital con infraestructura de última generación y se procedió a la demolición de la ya desgastada estructura antigua, estableciéndose un centro de contingencia en otro espacio cedido en afectación temporal por el Ejército del Perú (Quinta Brigada de Montaña) al Gobierno Regional del Cusco para no interrumpir la labor médica y asistencial, este proceso ha sido largo y complejo, llevando más de 12 años de espera, pero a pesar de los desafíos enfrentados, en 2020 se reiniciaron los trabajos de construcción, y se espera que pronto esta obra emblemática puede ser concluida, ofreciendo nuevas instalaciones y equipos modernos.

Bajo la dirección del Dr. Javier Cuno Vera, el hospital se ha consolidado como un pilar fundamental en la atención médica de la ciudad, el Hospital Antonio Lorena ofrece una amplia gama de servicios clínicos quirúrgicos en diversas especialidades médicas, incluyendo Medicina, Cirugía, Pediatría, Gineco Obstetricia, Cirugía Plástica, Cirugía Cardiovascular, Neurocirugía, Cirugía Oncológica, Traumatología, Urología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Cirugía de Cabeza y Cuello, Cirugía General y muchos otros.

Además de su amplio abanico de especialidades médicas, el hospital también ofrece servicios críticos y de apoyo, como Unidades de Cuidados Intensivos, Unidades de Cuidados

Intermedios, Unidad de Cuidados Intermedios Neonatal, Centro Materno, Trauma shock, Cardiología, Hemodiálisis, Dermatología, Neumología, Farmacia, Nutrición, Laboratorio Clínico, Anatomía Patológica, Radiología, Banco de Sangre, Oncología, Hematología, Infectología, Endocrinología, Nefrología, Neurología, Neumología, Gastroenterología, Psiquiatría, Salud Mental, Oncología Pediátrica, Salud Ocupacional, Epidemiología y otros servicios esenciales.

El Hospital Antonio Lorena también es un punto de referencia para Estrategias Sanitarias tales como el Centro de Referencias de Infecciones de Transmisión Sexual, VIH/SIDA, Programa de Control de Tuberculosis, Centro del Adulto Mayor, Programa Control de Diabetes, y Enfermedades Tropicales y Metaxenicas, incluyendo la atención de Leishmania.

En estos tiempos, se reconoce la imperante necesidad de la finalización del nuevo Hospital Antonio Lorena para poder satisfacer la creciente demanda de atención médica de la población, manteniendo siempre los principios de calidez, oportunidad y calidad que han sido la piedra angular de esta institución a lo largo de sus casi nueve décadas de servicio inquebrantable.

En el caso específico de consultorios externos, el Hospital Antonio Lorena constituye uno de los principales espacios de atención especializada ambulatoria, concentrando una amplia diversidad de servicios médicos y quirúrgicos que responden a la demanda asistencial de la población cusqueña y para el presente estudio, se consideran 37 servicios de consultorio externo, ya que representa un escenario clave para analizar la relación entre el clima laboral del personal de salud y la satisfacción de los usuarios, debido a que constituye la puerta de entrada más frecuente al sistema hospitalario y un punto crítico en la percepción de la calidad, oportunidad y accesibilidad de la atención.

4.1.4. Información general

Misión:

La misión del hospital es recuperar la salud y rehabilita las capacidades de los pacientes de la región, brindando atención integral de salud especializada con calidad en condiciones de plena accesibilidad y de atención a la persona desde su concepción hasta la muerte.

Visión:

En el año 2026, somos a nivel regional el hospital moderado en organización y gestión hospitalaria con altos niveles de competitividad en la atención integral de salud especializada, con calidad, equidad, enfoque de género e interculturalidad para recuperar la salud y rehabilitar las capacidades de los pacientes, en condiciones de mayor accesibilidad a sus servicios, donde el usuario conoce y ejerce sus deberes y derechos ciudadanos en salud.

4.2. Tipo y nivel de investigación

4.2.1. Tipo de investigación

La investigación desarrollada corresponde al tipo básica o pura, puesto que su finalidad es generar conocimiento teórico sobre la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el contexto hospitalario, sin orientarse de manera directa a la aplicación práctica inmediata. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación básica "tiene como propósito fundamental incrementar la teoría y el conocimiento científico, sin que necesariamente se traduzca en aplicaciones inmediatas" (p. 7).

4.2.2. Diseño de la investigación

La investigación se enmarca dentro de un diseño no experimental, porque no se manipulan deliberadamente ninguna de las variables de estudio, sino que se recogen los datos en un momento

y tiempo establecido. De acuerdo con Hernández et al. (2014), en el diseño no experimental "las variables independientes no se manipulan, sino que se observan en su ambiente natural para después analizarlas" (p. 152).

4.2.3. Nivel de investigación

El nivel es descriptivo correlacional, porque con la investigación se pretende determinar si existe relación entre el clima laboral de los trabajadores y la satisfacción de los pacientes. Según Hernández, S. y Mendoza, T. (2018), los estudios correlacionales "tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular" (p. 93).

Además, presenta un alcance propositivo debido a que, así como pretende determinar la relación entre ambas variables, también plantea una propuesta orientada a fortalecer el Clima laboral y como consecuencia contribuir a la mejora de la satisfacción de los pacientes del Hospital Antonio Lorena. Tamayo y Tamayo (2004) sostiene que la investigación no solo debe limitarse a describir y explicar la realidad estudiada, sino también aportar alternativas de solución aplicable a los problemas detectados.

4.2.4. Método de la Investigación

En el presente trabajo de investigación utiliza el método hipotético-deductivo, ya que se parte de la formulación de hipótesis que posteriormente serán sometidas a comprobación mediante el análisis de los datos obtenidos durante el desarrollo del estudio. Asimismo, Hernández S. y Mendoza, T. (2018), señalan que este método permite plantear hipótesis y verificarlas a través de procedimientos sistemáticos y análisis.

4.2.5. Enfoque de la investigación

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, porque nos permitió medir las variables de investigación mediante encuestas y análisis estadísticos. De acuerdo con Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo "usa la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas, confiando en la medición numérica y en el análisis estadístico" (p. 4).

4.3. Unidad de Análisis

La investigación considera dos unidades de análisis: los trabajadores del Hospital Antonio Lorena, de quienes se recoge la percepción sobre el clima laboral, y los pacientes adultos atendidos en consulta externa, de quienes se recoge la satisfacción percibida, para el análisis correlacional entre variables.

4.4. Población de estudio

La población de estudio está comprendida por los 37 servicios de consultorios externos el cual puede ser observado en el Anexo N°6, tomándose en cuenta a trabajadores y pacientes mayores de 18 años, según la información obtenida a partir del Sistema de Estadísticas en Salud, que en la actualidad está conformada por 2490 pacientes por semana atendidos en los servicios de consultorios externos; mientras que existen 216 trabajadores en los servicios de consultorios externos.

4.5. Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra de pacientes semanales atendidos en los 37 servicios de consultorios externos se establece mediante la fórmula de Cochran para el cálculo del tamaño de muestra en poblaciones finitas.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n= tamaño de la muestra
- N= tamaño de la población (2490)
- Z = nivel de confianza (1.96 para 95%)
- p= probabilidad de éxito (0.50, cuando no se conoce)
- q= 1 – p (0.50)
- e= margen de error (0.06 = ±6%)

Sustituyendo valores: $n = \frac{2490 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.059)^2(2490-1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$

$$n = \frac{(2490 \times 3.8416 \times 0.25)}{(0.003481 \times 2489 + 0.9604)}$$

$$n = \frac{2,394.79}{9.9208}$$

$$n = 241$$

El tamaño de muestra necesario es de 241 pacientes con un 95% de confianza y ±6% de error.

El tamaño de la muestra para los trabajadores de los 37 servicios de consultorios externos del hospital Antonio Lorena, se establece mediante la fórmula de Cochran para el cálculo del tamaño de muestra en poblaciones finitas.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población (216)
- Z = nivel de confianza (1.96 para 95%)
- p = probabilidad de éxito (0.50, cuando no se conoce)
- $q = 1 - p$ (0.50)
- e = margen de error ($0.05 = \pm 5\%$)

$$\text{Sustituyendo valores: } n = \frac{216.(1.96)^2.(0.50).(0.50)}{(0.05)^2(216-1)+(1.96)^2.(0.50).(0.50)}$$

$$n = \frac{216 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 215 + 0.9604}$$

$$n = \frac{207.4464}{1.4979}$$

$$n = 130$$

El tamaño de muestra necesario es de 130 trabajadores con un 95% de confianza y $\pm 5\%$ de error.

Por lo que la muestra para los 37 servicios de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena del Cusco es de 241 pacientes y 130 trabajadores.

4.6. Técnica e instrumento de recolección de información

4.6.1. Técnica

Encuesta: Es una técnica de recolección de datos que consiste en aplicar un conjunto de preguntas estandarizadas a una muestra de personas con el propósito de obtener información sobre variables específicas de interés para la investigación. Según Hernández et al. (2014), "la encuesta es una técnica que se aplica a un grupo de personas, con el fin de obtener información acerca de opiniones, actitudes o comportamientos mediante un cuestionario previamente diseñado" (p. 217).

4.6.2. Instrumento

Cuestionario: Tamayo y Tamayo (2004) señala que el cuestionario constituye "un instrumento de recolección de información conformado por una serie de preguntas, que pueden ser abiertas o cerradas, y que tienen como objetivo obtener datos sobre las variables de investigación" (p. 182).

4.7. Técnica de análisis e interpretación de la información

La interpretación de la información se realizó en función de los resultados estadísticos para lo cual se hará uso del programa estadístico SPSS en su versión 26 que nos permitirá operacionalizar las variables de la investigación.

4.8. Técnicas para demostrar verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Con el propósito de demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas se hará uso de la prueba estadística de correlación, para ello se comprobó primero la normalidad, luego se describió los niveles de las variables mediante tablas de frecuencias, posteriormente se aplicó el test estadístico del chi cuadrado para poder establecer si la significancia de la relación entre las variables es menor a 0.05.

CAPITULO V

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el procesamiento y análisis de la información obtenida en la presente investigación, se emplearon dos instrumentos de recolección de datos estructurados bajo la escala tipo Likert de cinco puntos, permitiendo medir el grado de percepción y valoración de los participantes respecto a las variables de estudio. El primer cuestionario estuvo dirigido al personal trabajador de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena y tuvo como finalidad evaluar el clima laboral existente dentro de la institución. Dicho instrumento estuvo conformado por un total de 18 ítems, organizados en 6 dimensiones específicas.

De manera similar, se aplicó un segundo cuestionario orientado a los pacientes atendidos en el área de consultorios externos, con el propósito de medir el nivel de satisfacción del paciente respecto a la atención recibida, este instrumento también estuvo integrado por 18 ítems distribuidos en 6 dimensiones.

La población muestral considerada para el desarrollo del estudio estuvo constituida por 130 trabajadores del Hospital Antonio Lorena y 241 pacientes pertenecientes al servicio de consultorios externos, además la selección de los participantes se realizó mediante la técnica de muestreo estratificado proporcional por servicio.

Posteriormente, toda la información recopilada a través de los cuestionarios fue codificada, organizada y procesada utilizando el programa estadístico SPSS V.26, herramienta ampliamente utilizada en investigaciones científicas para el análisis de datos cuantitativos.

5.1. Análisis e interpretación de los resultados

5.1.1. Objetivo específico 1

Describir el nivel de clima laboral en el Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025.

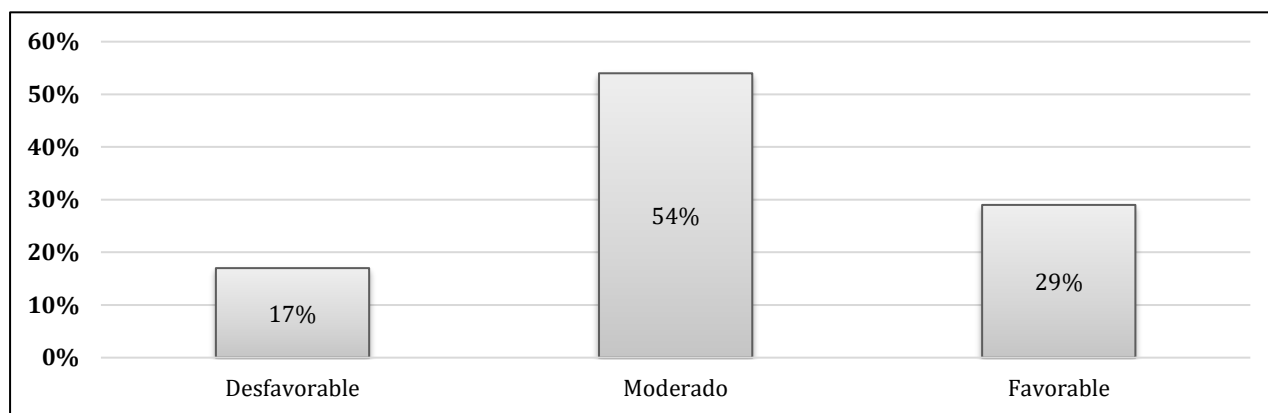
Nivel de clima laboral por trabajador

Tabla 3 *Nivel de clima laboral percibido por los trabajadores de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025*

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	22	16.92	16.92
Moderado	70	53.85	70.77
Favorable	38	29.23	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 1 *Nivel de clima laboral percibido por los trabajadores de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025*



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

La tabla presenta la distribución de 130 trabajadores, los resultados obtenidos indican que más de la mitad de la población evaluada perciben al clima laboral en el Hospital Antonio Lorena en un nivel moderado, lo que significa que no es tan plenamente positiva. La presencia de un 17%

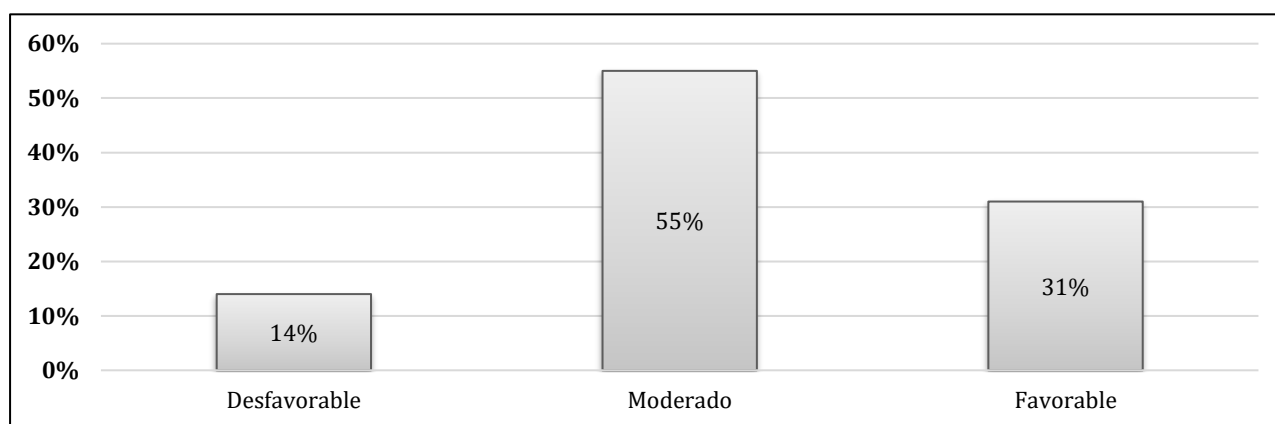
en el nivel desfavorable evidencia áreas que deben mejorar vinculadas a las dificultades operativas propias de un hospital de alta demanda como consultorios externos, donde la infraestructura limitada y la carga de trabajo son factores recurrentes.

Tabla 4 *Nivel de la dimensión condiciones laborales según la percepción de los trabajadores*

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	18	13.85	13.85
Moderado	72	55.38	69.23
Favorable	40	30.77	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 2 *Nivel de la dimensión condiciones laborales según la percepción de los trabajadores.*



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

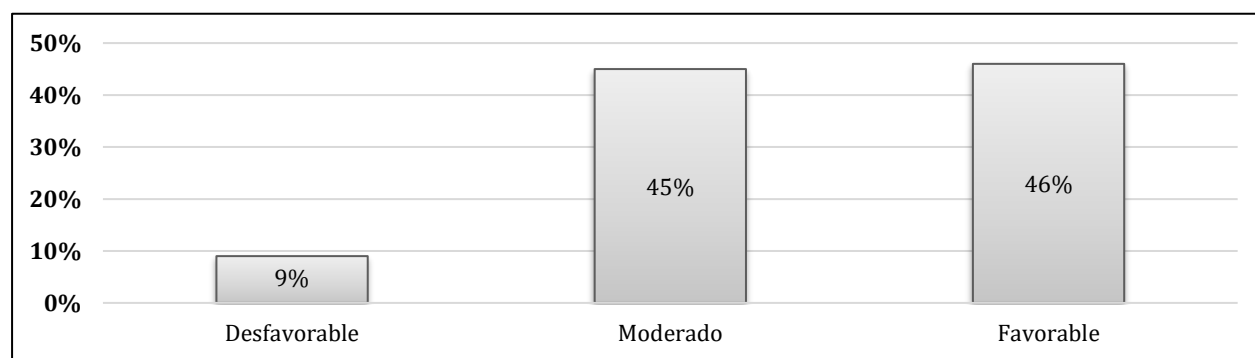
Los resultados reflejan que, si bien la mayoría de los trabajadores considera que los recursos materiales, los espacios físicos y la carga laboral se encuentran en un nivel aceptable, existe un grupo que identifica carencias significativas. Esto es consistente con las observaciones reportadas en servicios como medicina física y rehabilitación, donde la atención se realiza en un anexo de difícil acceso, y en áreas de consultorios externos donde la infraestructura es insuficiente para la demanda de pacientes.

Tabla 5 Nivel de la dimensión relaciones interpersonales según la percepción de los trabajadores

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	12	9.23	9.23
Moderado	58	44.62	53.85
Favorable	60	46.15	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 3 Nivel de la dimensión relaciones interpersonales según la percepción de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

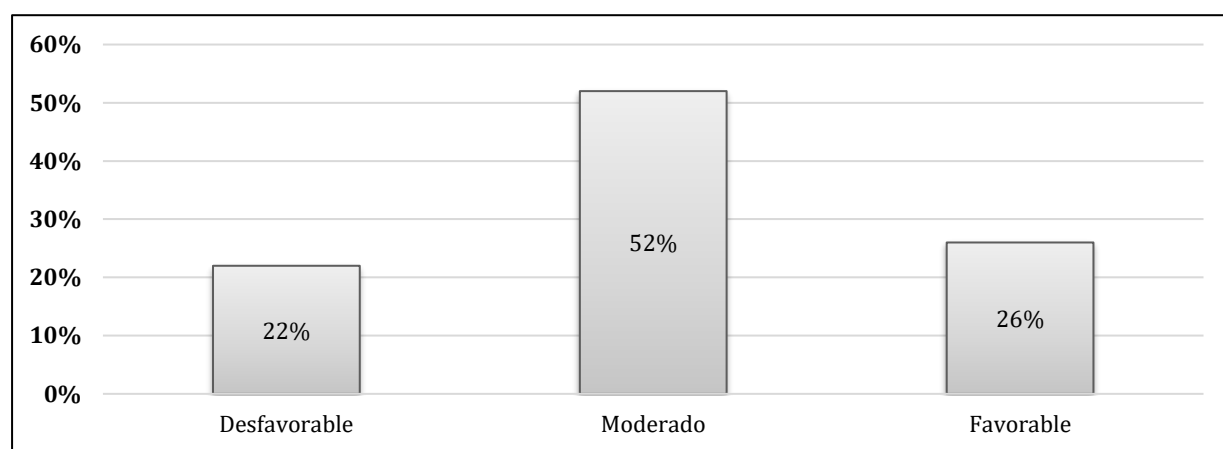
Interpretación

Este resultado sugiere que las relaciones de respeto, confianza y cooperación entre compañeros de trabajo constituyen una fortaleza del clima laboral en el Hospital Antonio Lorena. La comunicación fluida y la colaboración son valoradas positivamente por casi la mitad de los encuestados.

Tabla 6 Nivel de la dimensión reconocimiento según la percepción de los trabajadores

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	28	21.54	21.54
Moderado	68	52.31	73.85
Favorable	34	26.15	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 4 Nivel de la dimensión reconocimiento según la percepción de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

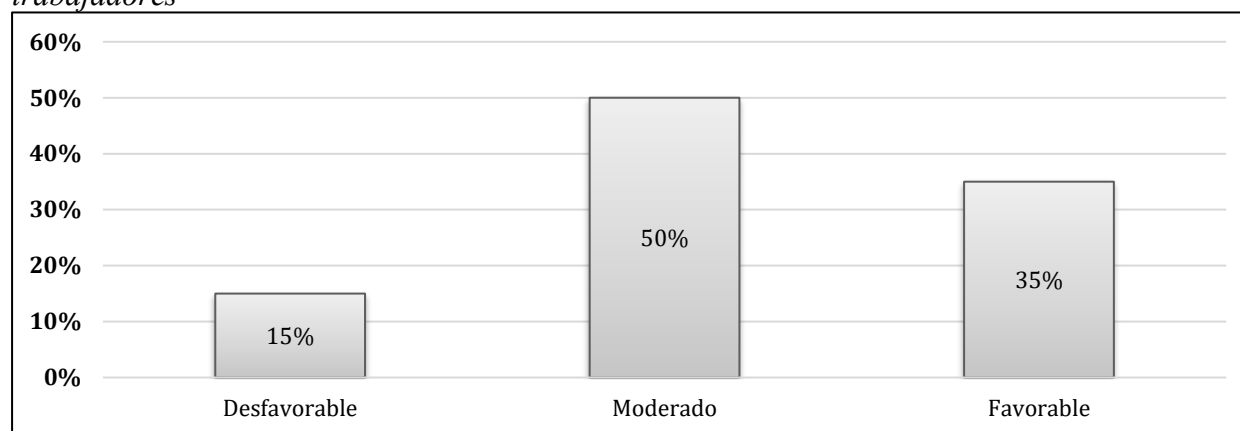
Interpretación

Los datos revelan que el reconocimiento de logros, la retroalimentación positiva y los incentivos constituyen una de las áreas más críticas del clima laboral. Más de una quinta parte de los trabajadores percibe que su labor no es adecuadamente valorada ni reconocida por la institución. Esta percepción podría vincularse con la ausencia de programas estructurados de incentivos económicos y no económicos en el hospital, lo cual afecta la motivación y el compromiso del personal.

Tabla 7 Nivel de la dimensión estilo de liderazgo según la percepción de los trabajadores

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	20	15.38	15.38
Moderado	65	50.00	65.38
Favorable	45	34.62	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 5 Nivel de la dimensión estilo de liderazgo según la percepción de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

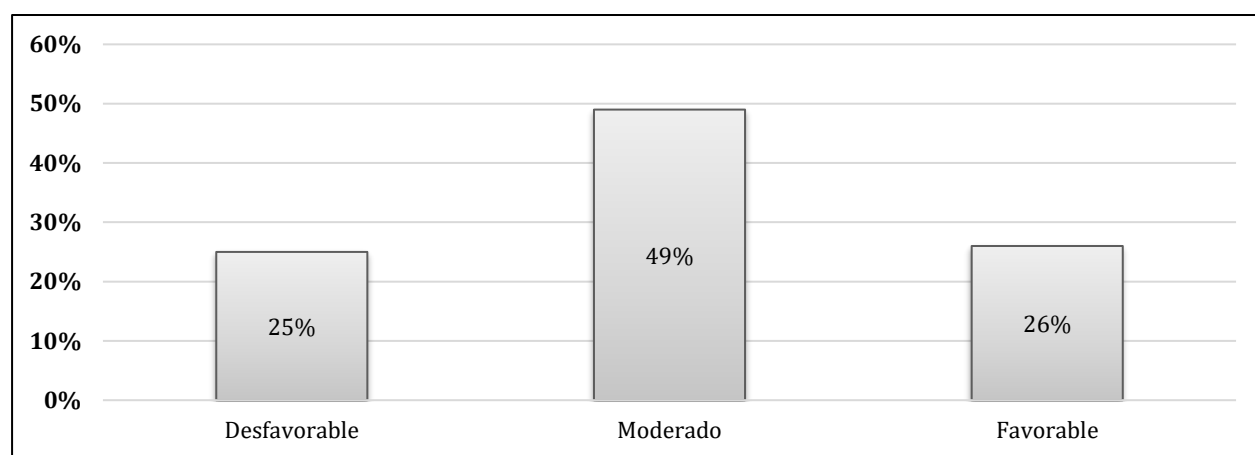
Los resultados muestran que predomina el nivel moderado, lo que sugiere que la mayoría presenta características intermedias en la dimensión analizada, evidenciando una situación aún susceptible de mejora. Por otro lado, el 34.62% alcanza un nivel favorable, indicando que poco más de un tercio manifiesta condiciones positivas o adecuadas. Sin embargo, el 15.38% se ubica en el nivel desfavorable, reflejando la existencia de un grupo reducido que presenta limitaciones o dificultades significativas.

Tabla 8 Nivel de la dimensión desarrollo profesional según la percepción de los trabajadores

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	32	24.62	24.62
Moderado	64	49.23	73.85
Favorable	34	26.15	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 6 Nivel de la dimensión desarrollo profesional según la percepción de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

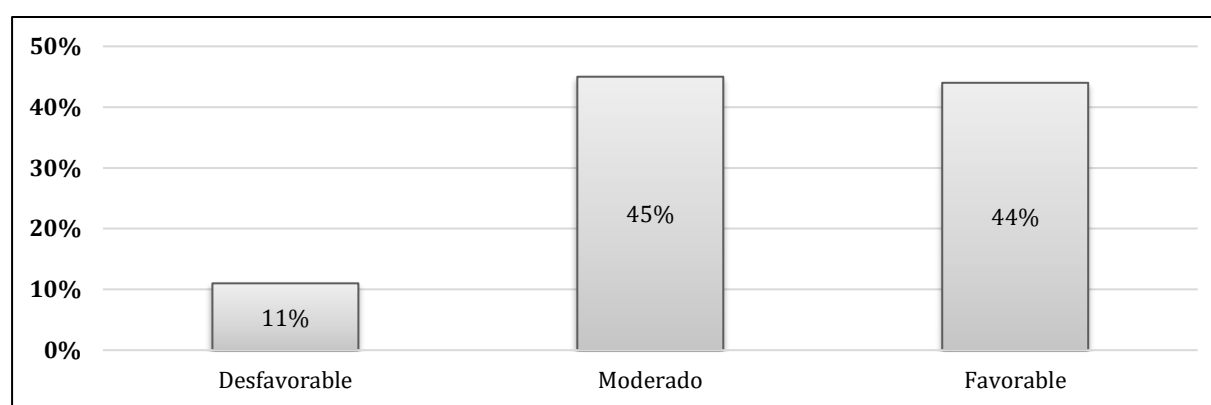
Interpretación

El desarrollo profesional es la dimensión con mayor proporción de percepción desfavorable. Esto refleja la escasez de oportunidades de capacitación, las limitadas posibilidades de ascenso y la insuficiente motivación al aprendizaje continuo en el Hospital Antonio Lorena. Casi una cuarta parte de los trabajadores percibe que la institución no ofrece condiciones adecuadas para su crecimiento profesional, lo cual es un factor determinante en la satisfacción laboral y la retención del talento humano en salud.

Tabla 9 Nivel de la dimensión cohesión grupal según la percepción de los trabajadores

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	15	11.54	11.54
Moderado	58	44.61	56.15
Favorable	57	43.85	100.00
Total	130	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 7 Nivel de la dimensión cohesión grupal según la percepción de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

Los resultados evidencian una distribución relativamente equilibrada entre los niveles moderado y favorable, lo que indica que la mayoría presenta características aceptables, aunque todavía con aspectos por fortalecer. En contraste, solo el 11% se encuentra en el nivel desfavorable, lo que sugiere una baja proporción de dificultades o limitaciones.

En conjunto, los datos muestran una tendencia mayormente positiva, aunque aún persiste un sector importante en condición moderada que requiere atención para consolidar resultados favorables.

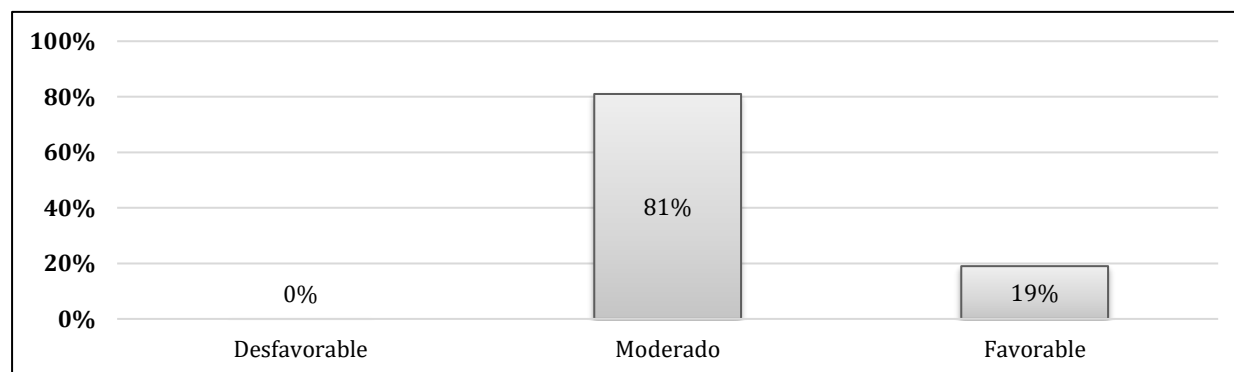
Nivel de clima laboral por servicio

Tabla 10 *Nivel de clima laboral según el promedio por servicio en consultorios externos*

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	0	0.00	0.00
Moderado	30	81.08	81.08
Favorable	7	18.92	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 8 *Nivel de clima laboral según el promedio por servicio en consultorios externos*



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

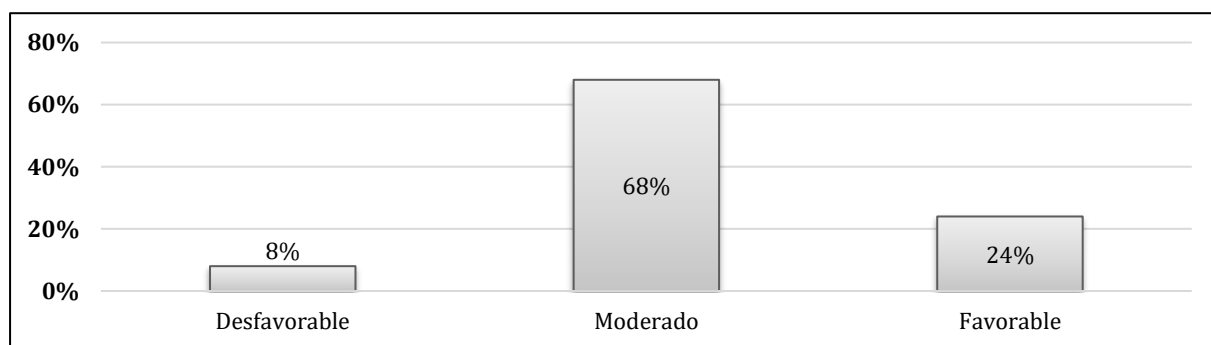
Interpretación

La predominancia del nivel moderado a nivel de servicio indica que, si bien existen trabajadores individuales con percepciones desfavorables, estas se diluyen al promediar con las percepciones de sus compañeros de servicio. Los 7 servicios con clima favorable corresponden a aquellos sin quejas significativas reportadas, como neonatología, endocrinología, hematología clínica, neumología, oncología pediátrica, gastroenterología y pediatría.

Tabla 11 Nivel de la dimensión condiciones laborales según el promedio por servicio

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	3	8.11	8.11
Moderado	25	67.57	75.68
Favorable	9	24.32	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 9 Nivel de la dimensión condiciones laborales según el promedio por servicio

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

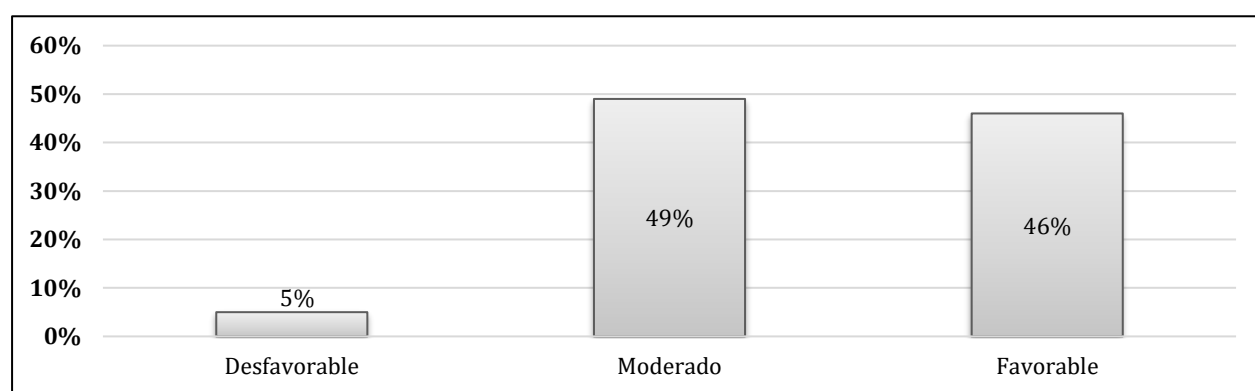
Interpretación

Este resultado indica que predominan condiciones, percepciones o comportamientos intermedios respecto a la variable evaluada, evidenciando que gran parte de la población no presenta una situación completamente positiva ni totalmente negativa. De los resultados obtenidos se puede concluir que hay una tendencia predominante hacia el nivel moderado, lo que sugiere la necesidad de fortalecer estrategias o intervenciones que permitan incrementar la proporción de participantes en el nivel favorable y reducir los casos desfavorables.

Tabla 12 Nivel de la dimensión relaciones interpersonales según el promedio por servicio

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	2	5.41	5.41
Moderado	18	48.65	54.05
Favorable	17	45.95	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 10 Nivel de la dimensión relaciones interpersonales según el promedio por servicio

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

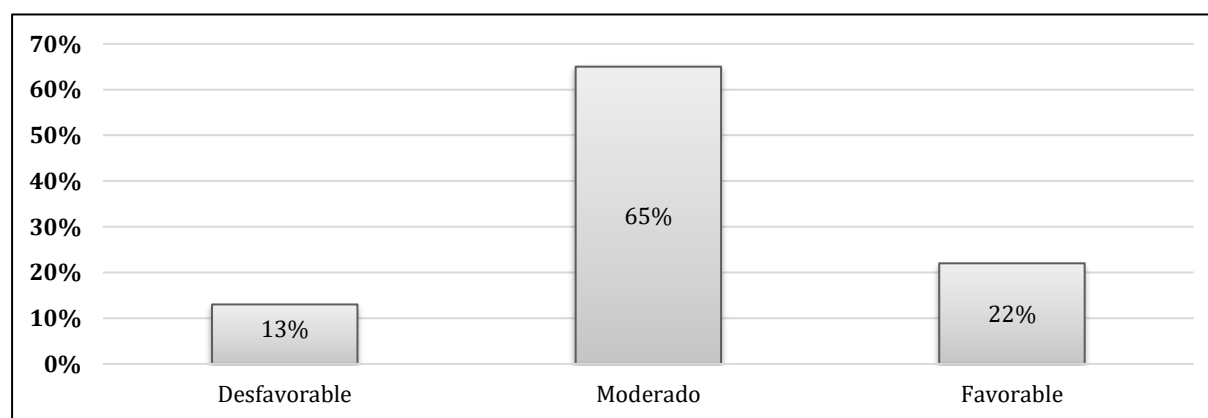
Interpretación

Esta dimensión confirma su posición como fortaleza del clima laboral también a nivel de servicio. Casi la mitad de los servicios evidencian relaciones interpersonales favorables, lo que refleja una cultura de respeto y cooperación generalizada entre los equipos de trabajo del hospital.

Tabla 13 Nivel de la dimensión reconocimiento según el promedio por servicio

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	5	13.51	13.51
Moderado	24	64.87	78.38
Favorable	8	21.62	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 11 Nivel de la dimensión reconocimiento según el promedio por servicio

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

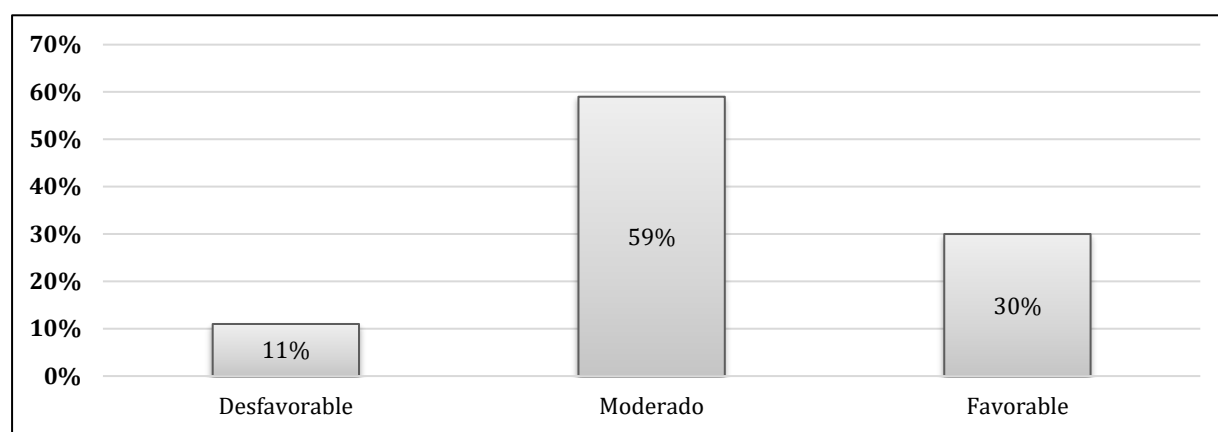
Interpretación

Este resultado evidencia que la mayoría percibe el reconocimiento de manera intermedia, lo que sugiere que, aunque existen ciertas prácticas o condiciones de reconocimiento dentro del servicio, estas aún no alcanzan un nivel plenamente satisfactorio, evidenciando la necesidad de fortalecer acciones orientadas a mejorar las prácticas de valoración y reconocimiento dentro de los servicios, con el propósito de incrementar los niveles favorables y disminuir las percepciones desfavorables.

Tabla 14 Nivel de la dimensión estilo de liderazgo según el promedio por servicio

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	4	10.81	10.81
Moderado	22	59.46	70.27
Favorable	11	29.73	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 12 Nivel de la dimensión estilo de liderazgo según el promedio por servicio

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

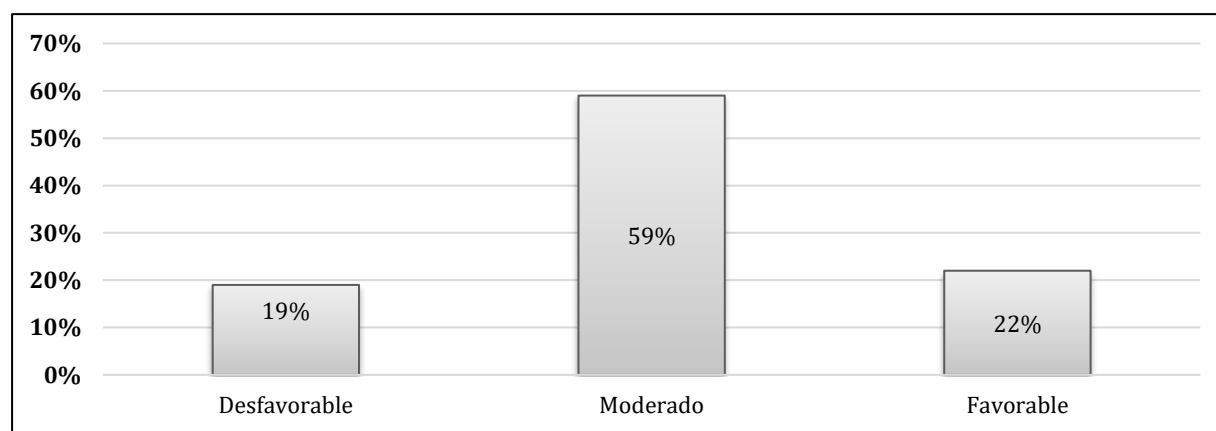
Los resultados de la presente tabla evidencian que la mayoría percibe el estilo de liderazgo de manera intermedia, lo que sugiere que existen prácticas de dirección y conducción aceptables, aunque todavía con aspectos susceptibles de mejora para alcanzar una percepción más positiva.

Asimismo, cerca de un tercio de la muestra percibe adecuadamente el estilo de liderazgo, evidenciando características positivas como comunicación efectiva, apoyo, motivación y capacidad de orientación por parte de los responsables del servicio.

Tabla 15 Nivel de la dimensión desarrollo profesional según el promedio por servicio

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	7	18.92	18.92
Moderado	22	59.46	78.38
Favorable	8	21.62	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 13 Nivel de la dimensión desarrollo profesional según el promedio por servicio

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

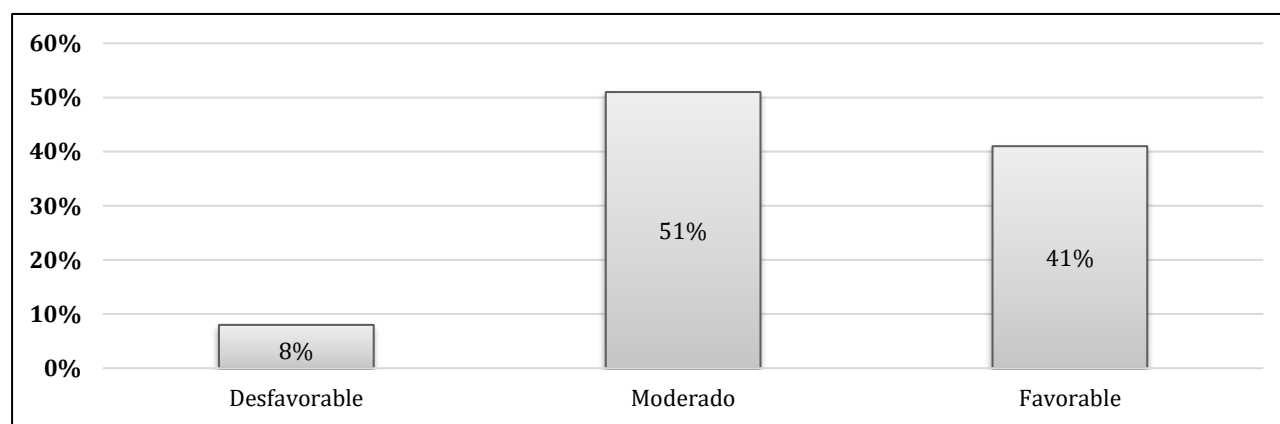
La dimensión desarrollo profesional presenta 7 servicios con promedio desfavorable, equivalente al 19%, la proporción más alta entre todas las dimensiones del clima laboral. Un total de 22 servicios, es decir el 59 %, se ubica en moderado, y 8 servicios, que representan el 22%, en favorable.

Este resultado confirma que el desarrollo profesional es la dimensión más crítica también a nivel de servicio. Casi una quinta parte de los servicios presenta promedios que reflejan percepciones negativas sobre las oportunidades de capacitación, ascenso y motivación al aprendizaje, lo cual impacta directamente en la calidad del servicio prestado.

Tabla 16 Nivel de la dimensión cohesión grupal según el promedio por servicio

Nivel	f	%	% acumulado
Desfavorable	3	8.11	8.11
Moderado	19	51.35	59.46
Favorable	15	40.54	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 14 Nivel de la dimensión cohesión grupal según el promedio por servicio

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

Al igual que en el análisis individual, la cohesión grupal se mantiene como una de las dimensiones mejor valoradas. El trabajo en equipo y el sentido de pertenencia son percibidos positivamente en la gran mayoría de los servicios del hospital.

5.1.2. Objetivo específico 2

Identificar el nivel de satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025.

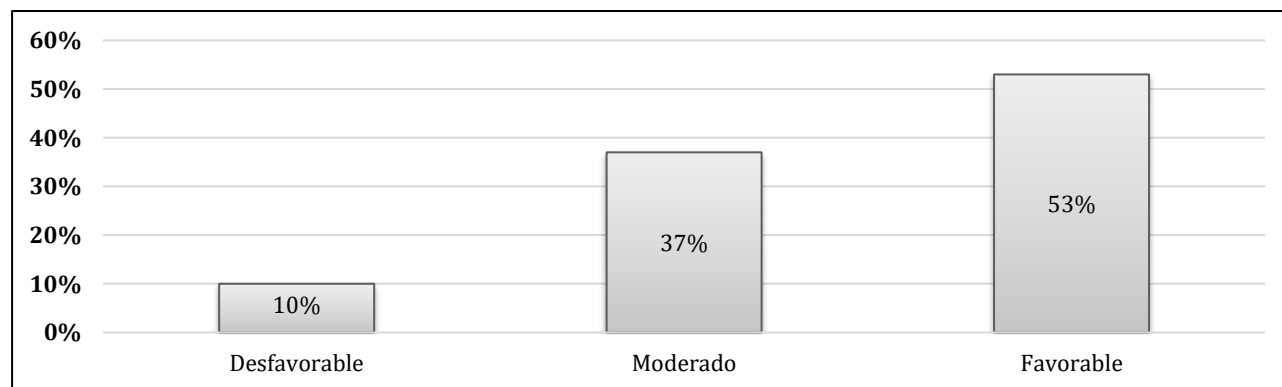
Nivel de satisfacción por paciente

Tabla 17 *Nivel de satisfacción de los pacientes de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025*

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	25	10.37	10.37
Moderadamente satisfecho	89	36.93	47.30
Satisfecho	127	52.70	100.00
Total	241	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 15 *Nivel de satisfacción de los pacientes de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025*



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

Los resultados indican que, si bien más de la mitad de los pacientes manifiesta satisfacción con la atención, casi la mitad restante, equivalente al 47.30%, presenta niveles de satisfacción que no alcanzan el nivel más alto. Este hallazgo es relevante considerando que el Hospital Antonio

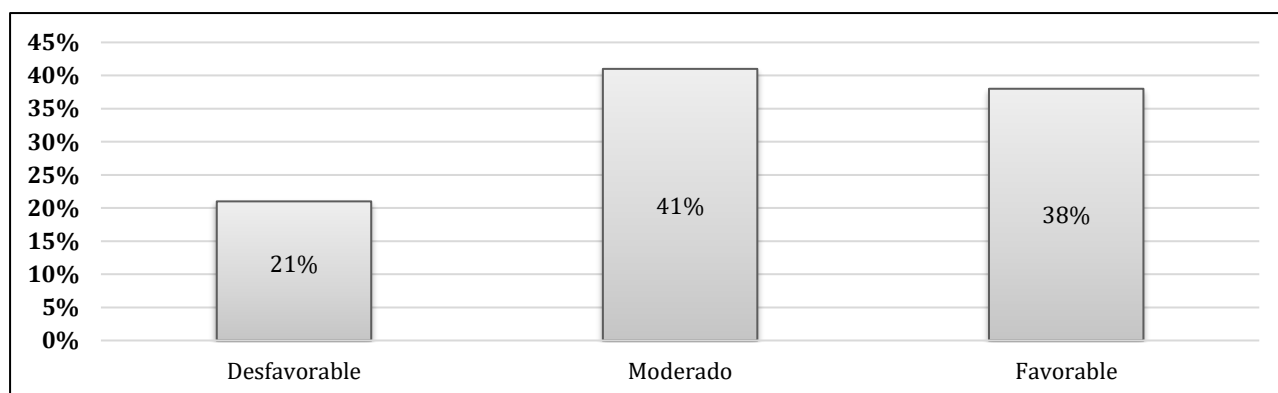
Lorena es un establecimiento de referencia regional que atiende a un alto volumen de pacientes en consultorios externos.

Tabla 18 *Nivel de la dimensión accesibilidad y oportunidad según la percepción de los pacientes*

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	52	21.58	21.58
Moderadamente satisfecho	98	40.66	62.24
Satisfecho	91	37.76	100.00
Total	241	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 16 *Nivel de la dimensión accesibilidad y oportunidad según la percepción de los pacientes*



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

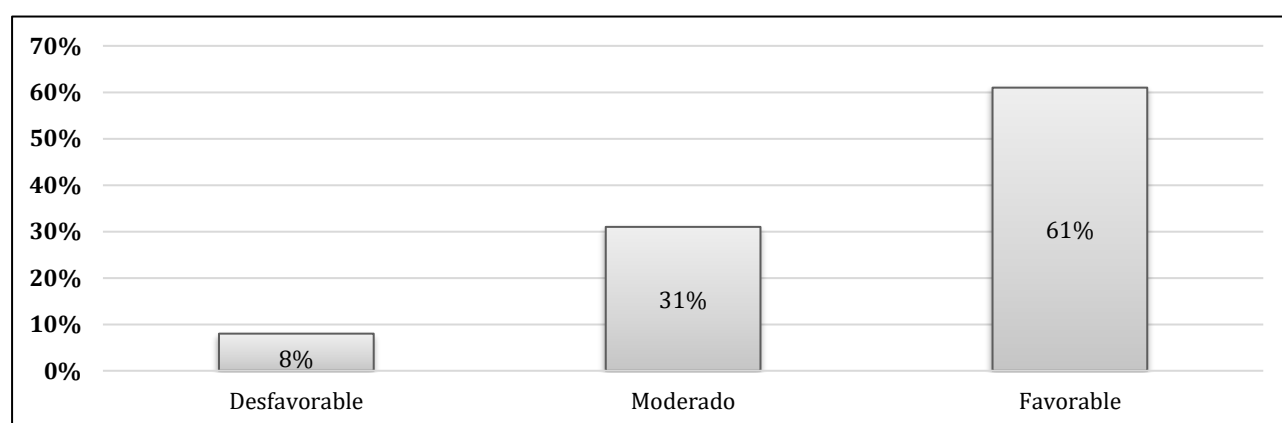
Interpretación

Esta dimensión registra la mayor proporción de insatisfacción entre todas las evaluadas. Los datos son consistentes con las quejas documentadas sobre retrasos en el inicio de la atención médica, la insatisfacción también se vincula con el agotamiento rápido de cupos en especialidades como cardiología, reumatología y oftalmología, así como con la ausencia de un sistema de horarios programados para la atención, que genera desorganización y tiempos prolongados de espera.

Tabla 19 Nivel de la dimensión trato interpersonal según la percepción de los pacientes

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	18	7.47	7.47
Moderadamente satisfecho	75	31.12	38.59
Satisfecho	148	61.41	100.00
Total	241	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 17 Nivel de la dimensión trato interpersonal según la percepción de los pacientes

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

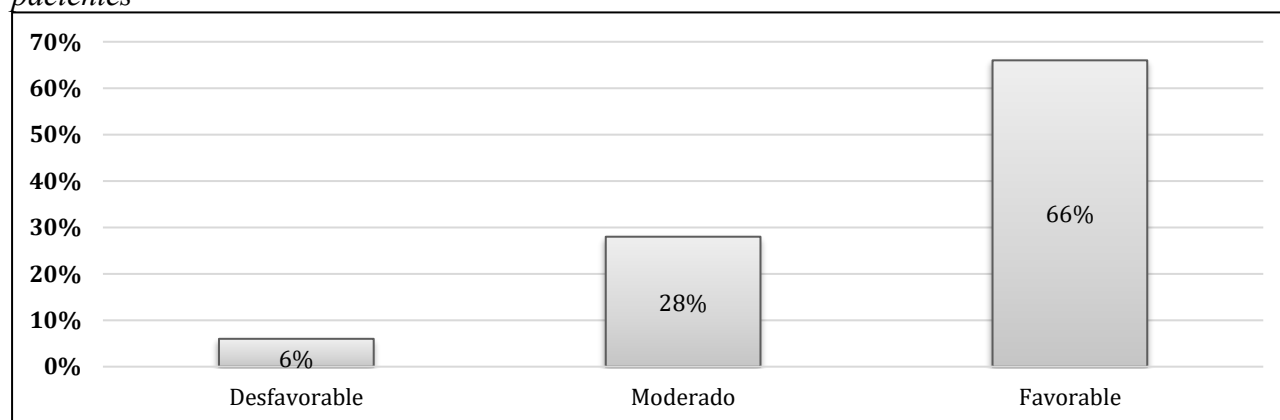
En trato interpersonal, la mayoría de los pacientes percibe un trato amable, respetuoso y empático por parte del personal médico y asistencial. Este resultado posiciona al trato interpersonal como una de las dimensiones mejor valoradas y constituye una fortaleza del hospital en la relación con sus pacientes.

Tabla 20 Nivel de la dimensión competencia profesional según la percepción de los pacientes

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	14	5.81	5.81
Moderadamente satisfecho	68	28.22	34.02
Satisfecho	159	65.97	100.00
Total	241	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 18 Nivel de la dimensión competencia profesional según la percepción de los pacientes



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

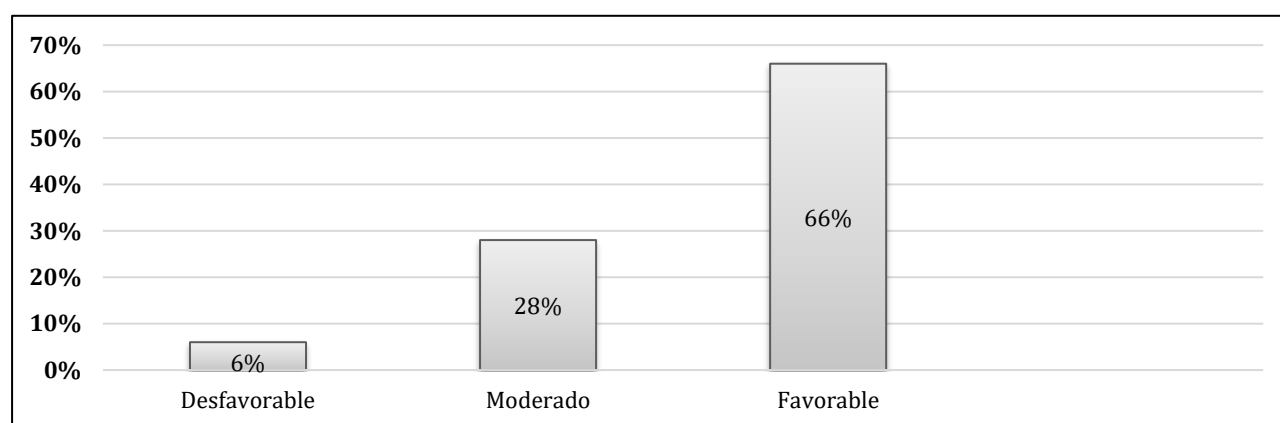
Interpretación

En competencia profesional, los pacientes valoran positivamente el conocimiento técnico del personal, la confianza generada durante la atención y la capacidad de resolución de problemas. Este resultado refleja la presencia de profesionales calificados en el Hospital Antonio Lorena, cuya competencia clínica es reconocida por los usuarios a pesar de las dificultades operativas en otras áreas.

Tabla 21 Nivel de la dimensión infraestructura según la percepción de los pacientes

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	30	12.45	12.45
Moderadamente satisfecho	85	35.27	47.72
Satisfecho	126	52.28	100.00
Total	241	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 19 Nivel de la dimensión infraestructura según la percepción de los pacientes

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

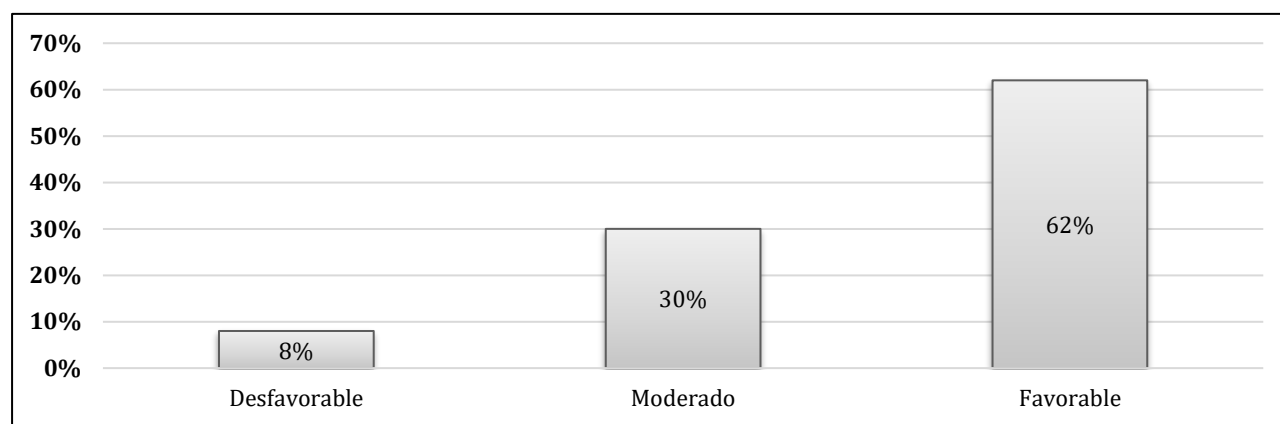
La insatisfacción en infraestructura se relaciona con la aglomeración en el área de triaje y los pasillos de consultorios externos durante las horas de mayor afluencia, así como con la percepción de espacios reducidos e insuficientes. Servicios como medicina física y rehabilitación, cuya atención se realiza en el anexo San Antonio ubicado en San Sebastián, contribuyen particularmente a esta percepción negativa debido a la dificultad de acceso.

Tabla 22 Nivel de la dimensión información y comunicación según la percepción de los pacientes

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	20	8.30	8.30
Moderadamente satisfecho	72	29.88	38.17
Satisfecho	149	61.82	100.00
Total	241	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 20 Nivel de la dimensión información y comunicación según la percepción de los pacientes



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

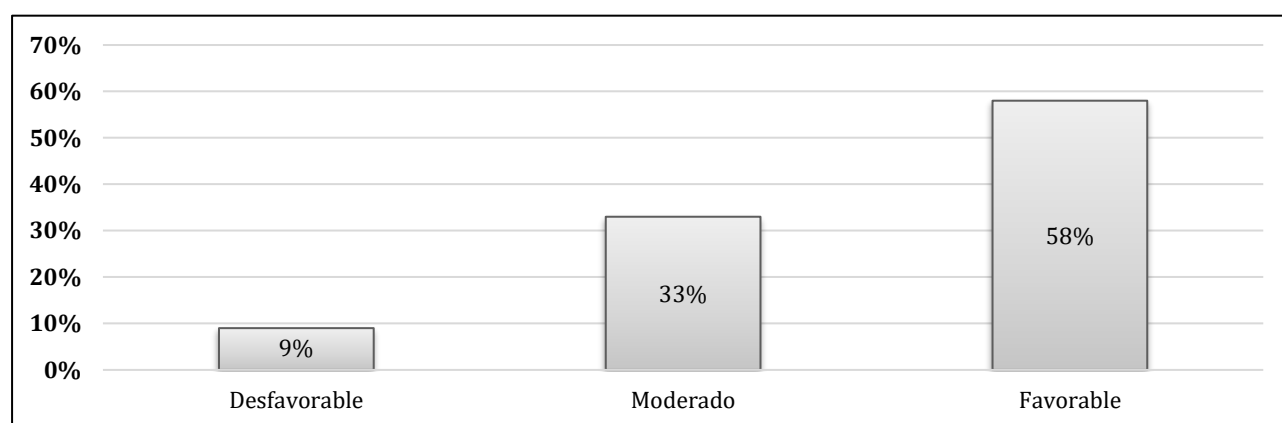
Interpretación

Si bien la mayoría de los pacientes valora positivamente la claridad de la información brindada y el acceso a datos sobre citas y resultados, la insatisfacción del 8% se vincula con la necesidad identificada de contar con personal destinado específicamente a la orientación de los pacientes, quienes, debido a la distribución de los ambientes del hospital, no logran identificar con claridad el proceso de atención.

Tabla 23 Nivel de la dimensión resultados percibidos según la percepción de los pacientes

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	22	9.13	9.13
Moderadamente satisfecho	80	33.20	42.32
Satisfecho	139	57.67	100.00
Total	241	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 21 Nivel de la dimensión resultados percibidos según la percepción de los pacientes

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

En resultados percibidos, la percepción sobre el cumplimiento de expectativas, el logro de objetivos de la atención y la mejora del estado de salud es mayoritariamente positiva. No obstante, un 9% de insatisfacción sugiere que, para algunos pacientes, la atención recibida no cumple plenamente con sus expectativas, lo que podría estar relacionado con las demoras en la atención y las limitaciones de acceso previamente identificadas.

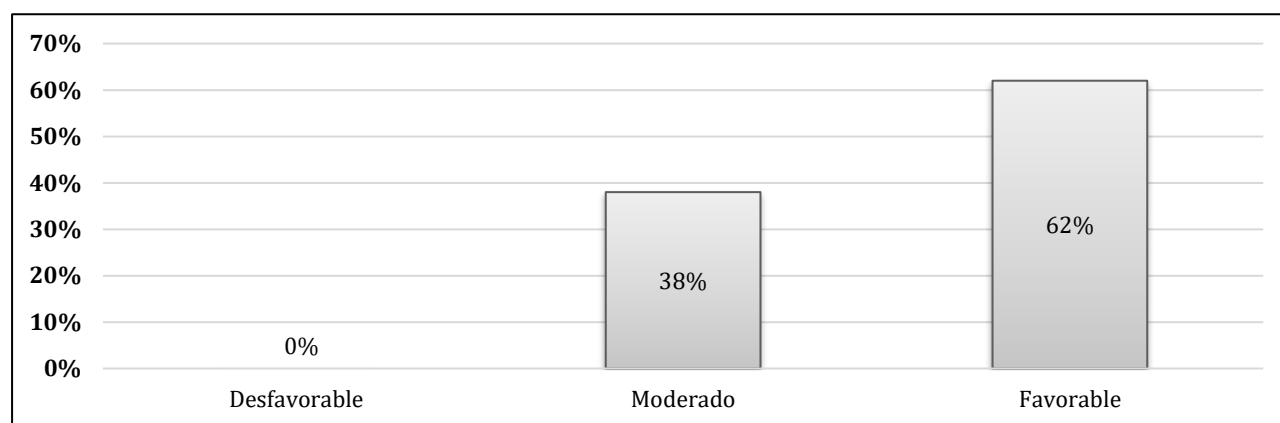
Nivel de satisfacción por servicio

Tabla 24 *Nivel de satisfacción del paciente según el promedio por servicio en consultorios externos*

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	0	0.00	0.00
Moderadamente satisfecho	14	37.84	37.84
Satisfecho	23	62.16	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 22 *Nivel de satisfacción del paciente según el promedio por servicio en consultorios externos*



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

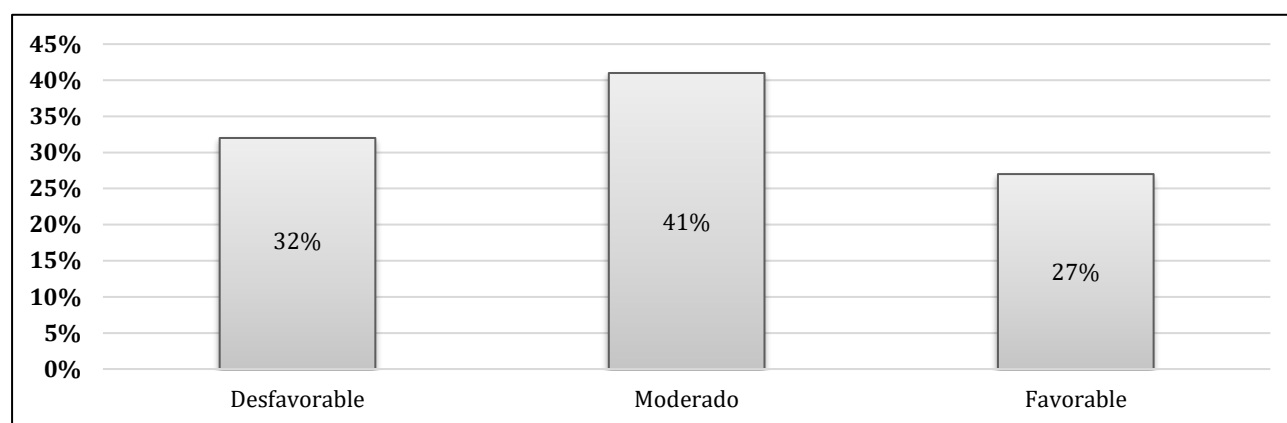
Interpretación

Al agregar los datos a nivel de servicio, 23 de los 37 servicios, equivalente al 62%, alcanzan un promedio de satisfacción, mientras que 14 servicios, es decir el 38%, se ubican en moderadamente satisfechos. Los 14 servicios con satisfacción moderada coinciden con aquellos donde se documentaron quejas significativas.

Tabla 25 Nivel de la dimensión accesibilidad y oportunidad según el promedio por servicio

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	12	32.43	32.43
Moderadamente satisfecho	15	40.54	72.97
Satisfecho	10	27.03	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 23 Nivel de la dimensión accesibilidad y oportunidad según el promedio por servicio

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

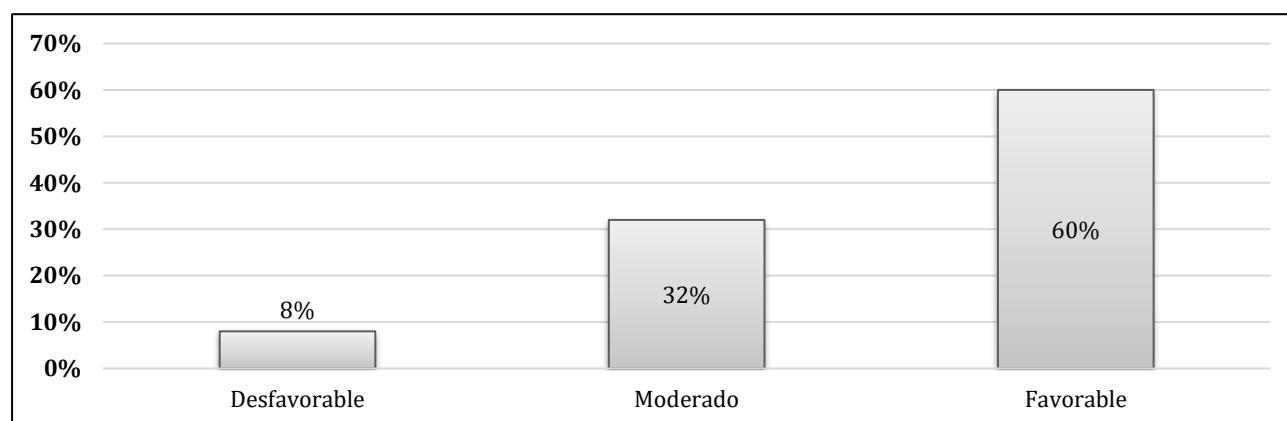
Interpretación

Esta es la dimensión más crítica en toda la investigación. Los servicios insatisfechos incluyen aquellos con retrasos sistemáticos en la atención, como ginecología, anestesiología, cirugía general, traumatología, neurología, medicina interna, cirugía cardiovascular y psiquiatría. El dato de que una tercera parte de los servicios registre insatisfacción en esta dimensión confirma que el acceso oportuno a la atención es el problema central que afecta la experiencia del paciente.

Tabla 26 Nivel de la dimensión trato interpersonal según el promedio por servicio

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	3	8.11	8.11
Moderadamente satisfecho	12	32.43	40.54
Satisfecho	22	59.46	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 24 Nivel de la dimensión trato interpersonal según el promedio por servicio

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

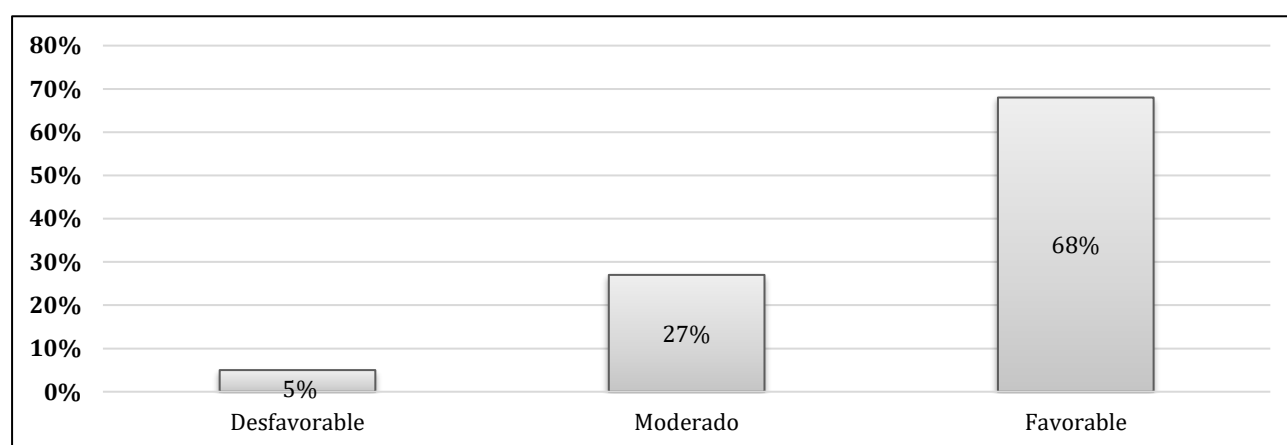
Interpretación

En trato interpersonal, 22 servicios, equivalente al 60% alcanzan un promedio satisfecho, 12 servicios, es decir el 32% moderado, y 3 servicios, que representan el 8%, insatisfecho. La mayoría de los servicios mantiene un trato adecuado con los pacientes.

Tabla 27 Nivel de la dimensión competencia profesional según el promedio por servicio

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	2	5.41	5.41
Moderadamente satisfecho	10	27.03	32.43
Satisfecho	25	67.56	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 25 Nivel de la dimensión competencia profesional según el promedio por servicio

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

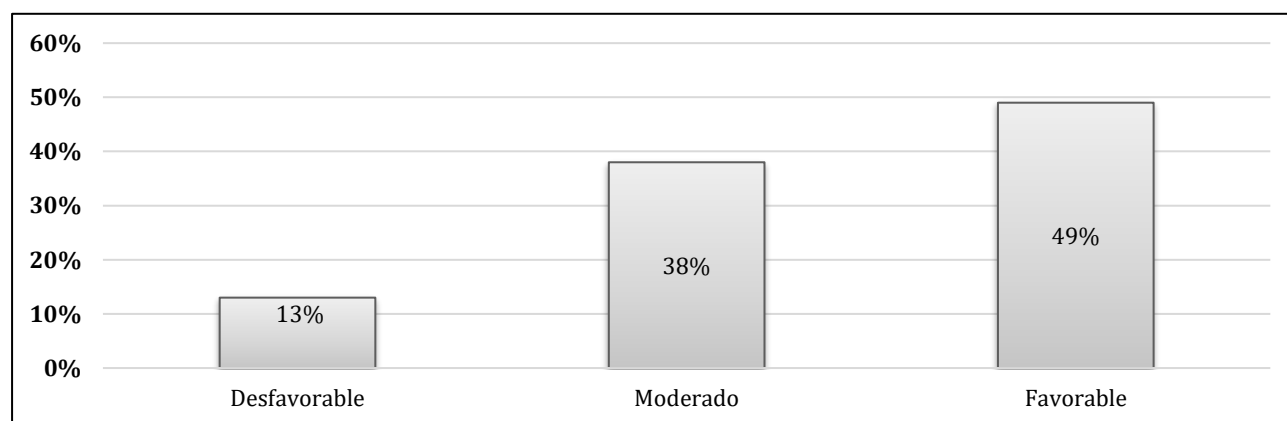
Interpretación

En competencia profesional, 25 servicios, equivalente al 68%, alcanzan un promedio satisfecho, confirmándose como la dimensión mejor evaluada también a nivel de servicio. La alta valoración de la competencia profesional en la gran mayoría de los servicios refleja el reconocimiento de los pacientes hacia la calidad técnica de los profesionales de salud del hospital, incluso en servicios que presentan dificultades operativas en otras dimensiones.

Tabla 28 Nivel de la dimensión infraestructura según el promedio por servicio

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	5	13.51	13.51
Moderadamente satisfecho	14	37.84	51.35
Satisfecho	18	48.65	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 26 Nivel de la dimensión infraestructura según el promedio por servicio

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

En infraestructura, 5 servicios, equivalente al 13%, presentan un promedio insatisfecho, 14 servicios, es decir el 38%, moderado, y 18 servicios, que representan el 49%, satisfecho.

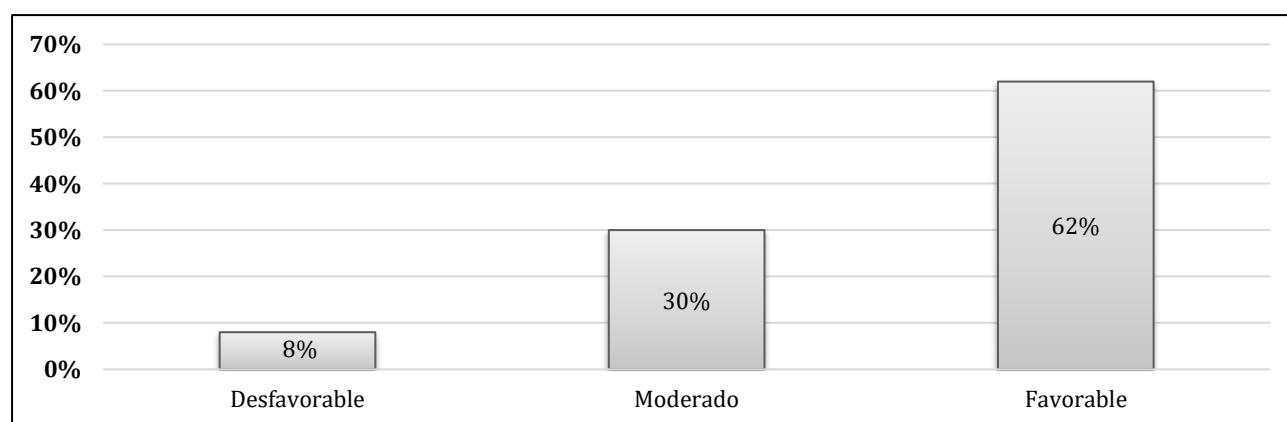
Los servicios insatisfechos incluyen aquellos que operan en espacios reducidos o en anexos distantes, como medicina física y rehabilitación y psiquiatría, cuyos profesionales deben trasladarse desde el anexo San Antonio para atender en consultorio externo.

Tabla 29 Nivel de la dimensión información y comunicación según el promedio por servicio

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	3	8.11	8.11
Moderadamente satisfecho	11	29.73	37.84
Satisfecho	23	62.16	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta

Figura 27 Nivel de la dimensión información y comunicación según el promedio por servicio



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

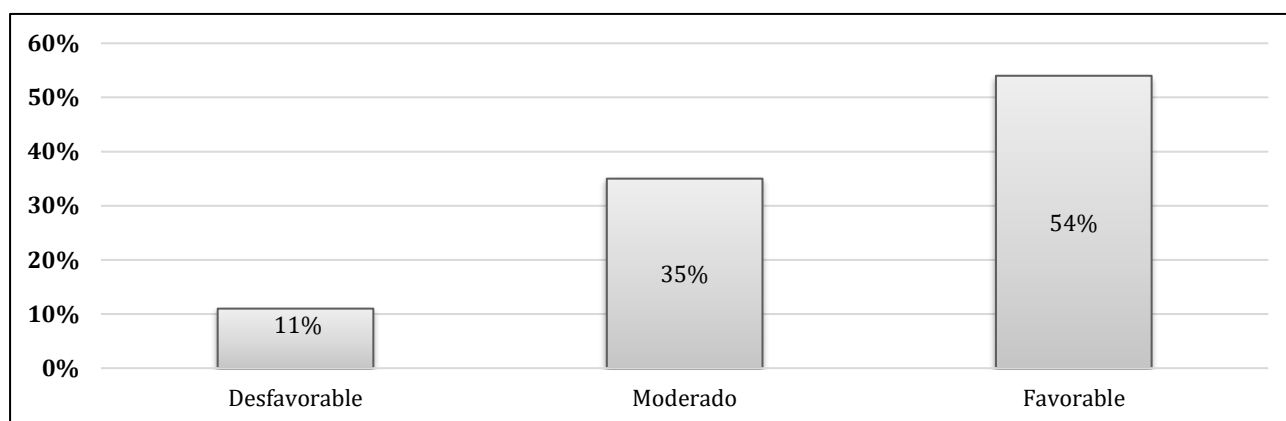
En información y comunicación, 23 servicios, equivalente al 62%, alcanzan un promedio satisfecho, 11 servicios, es decir el 30%, moderado, y 3 servicios, que representan el 8%, insatisfecho.

La mayoría de los servicios logra una comunicación efectiva con sus pacientes. Los servicios con insatisfacción requieren fortalecer los mecanismos de orientación e información al paciente, particularmente en la señalización y el acompañamiento durante el proceso de atención.

Tabla 30 Nivel de la dimensión resultados percibidos según el promedio por servicio

Nivel	f	%	% acumulado
Insatisfecho	4	10.81	10.81
Moderadamente satisfecho	13	35.14	45.95
Satisfecho	20	54.05	100.00
Total	37	100.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 28 Nivel de la dimensión resultados percibidos según el promedio por servicio

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Interpretación

En resultados percibidos, 20 servicios, equivalente al 54%, alcanzan un promedio satisfecho, 13 servicios, es decir el 35%, moderado, y 4 servicios, que representan el 11%, insatisfecho.

Los servicios con insatisfacción en resultados percibidos son aquellos donde las dificultades de acceso y los retrasos en la atención impactan negativamente en la percepción global de los pacientes sobre el cumplimiento de sus expectativas, generando una valoración menor de los resultados de su visita al hospital.

5.1.3. Objetivo general

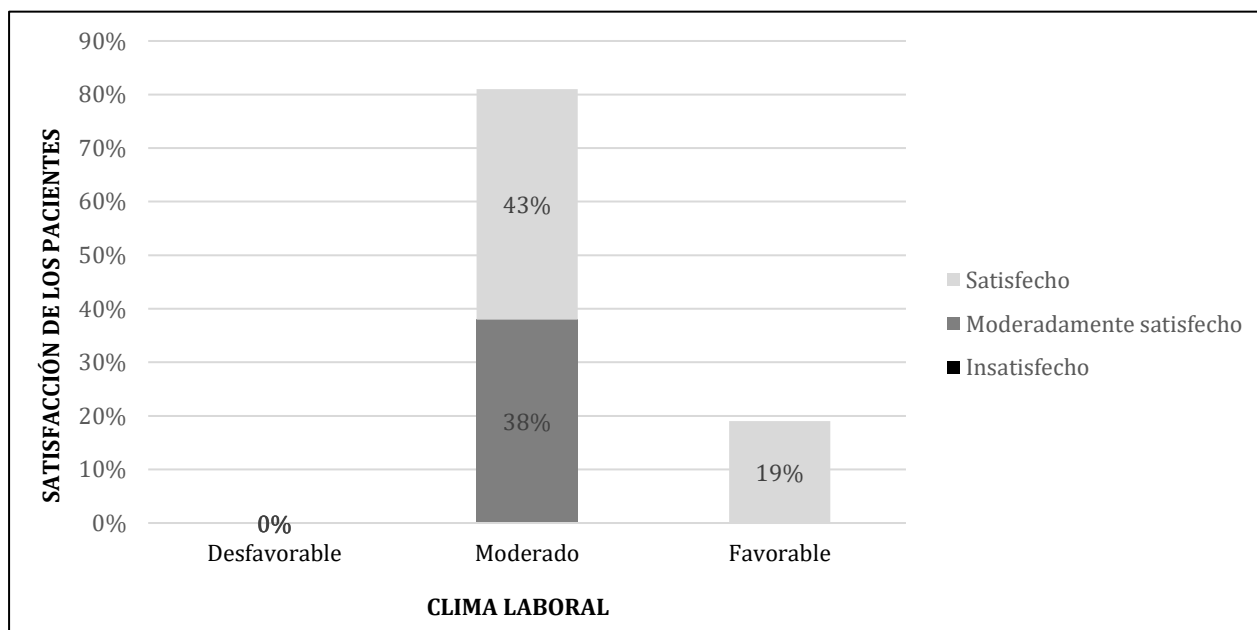
Determinar la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025.

Tabla 31 *Tabla cruzada entre el nivel de clima laboral y el nivel de satisfacción del paciente por servicio*

Clima laboral	Insatisfecho		Mod. satisfecho		Satisfecho		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Desfavorable	0	0	0	0	0	0	0	0
Moderado	0	0	14	37.84	16	43.24	30	81.08
Favorable	0	0	0	0	7	18.92	7	18.92
Total	0	0	14	37.84	23	62.16	37	100

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Figura 29 *Determinar la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025.*



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

En la tabla cruzada se observa que los 7 servicios con clima laboral favorable, equivalentes al 19% del total, presentan sin excepción un nivel de satisfacción del paciente satisfecho. De los 30 servicios con clima laboral moderado, 16, equivalente al 43% del total, alcanzan niveles de satisfacción satisfecho, mientras que los 14 restantes, es decir el 38%, se ubican en moderadamente satisfecho.

Estos datos evidencian una tendencia clara: a mejor nivel de clima laboral por servicio, mayor es el nivel de satisfacción de los pacientes atendidos en ese servicio. Ningún servicio con clima favorable presenta satisfacción moderada, lo que sugiere que las condiciones laborales positivas inciden directamente en la calidad percibida de la atención, es así que los servicios con clima moderado muestran resultados mixtos, donde las deficiencias en dimensiones como desarrollo profesional y reconocimiento podrían estar limitando el potencial de satisfacción de los pacientes.

Tabla 32 *Prueba de chi-cuadrado de Pearson para la relación entre clima laboral y satisfacción del paciente por servicio*

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.261	1	.022
N de casos válidos	37		

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

El valor de chi-cuadrado de Pearson es 5.261 con 1 grado de libertad y un nivel de significancia de $p = .022$, valor inferior al umbral de $\alpha = .05$. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula de independencia entre las variables y se concluye que existe una asociación

estadísticamente significativa entre el nivel de clima laboral y el nivel de satisfacción del paciente a nivel de servicio en el Hospital Antonio Lorena.

5.2. Discusión

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco, durante el año 2025, es así que los resultados obtenidos revelaron hallazgos significativos, los cuales se discuten a continuación.

En relación con el primer objetivo específico, los resultados mostraron que el clima laboral percibido por los 130 trabajadores de consultorios externos se sitúa predominantemente en el nivel moderado, con 70 trabajadores, equivalente al 54%, seguido de 38 trabajadores, es decir el 29%, en nivel favorable y 22 trabajadores, que representan el 17%, en nivel desfavorable, agregando los datos a nivel de servicio, la tendencia se acentúa: 30 de los 37 servicios evaluados, equivalente al 81%, registraron promedios moderados, mientras que solo 7 servicios, es decir el 19%, alcanzaron el nivel favorable; estos datos evidencian que, si bien el clima laboral del hospital no es críticamente negativo, tampoco alcanza niveles óptimos en la mayoría de los servicios.

El análisis por dimensiones del clima laboral permitió identificar las áreas de mayor vulnerabilidad, la dimensión desarrollo profesional resultó ser la más crítica, con 32 trabajadores, equivalente al 25%, en nivel desfavorable, y 7 de los 37 servicios con promedios desfavorables, lo que representa el 19%; le sigue la dimensión reconocimiento, con 28 trabajadores en nivel desfavorable, es decir el 21%, y 5 servicios con promedios desfavorables, equivalente al 13%. En contraposición, las dimensiones relaciones interpersonales y cohesión grupal se posicionaron como las fortalezas del clima laboral, con proporciones de percepción favorable del 46% y 44% respectivamente a nivel individual. Estos resultados guardan coherencia con la teoría de los dos

factores de Herzberg F. (1959), donde los factores motivacionales, como el reconocimiento y el desarrollo profesional, son precisamente los que presentan mayor deficiencia, mientras que los factores higiénicos, representados por las relaciones interpersonales y la cohesión, muestran niveles más aceptables.

Respecto al segundo objetivo específico, los resultados indicaron que la satisfacción de los 241 pacientes encuestados se distribuye de manera heterogénea: 127 pacientes, equivalente al 53%, se encuentran satisfechos, 89 pacientes, es decir el 37%, moderadamente satisfechos, y 25 pacientes, que representan el 10%, insatisfechos. A nivel de servicio, 23 de los 37 servicios alcanzaron promedios satisfechos, es decir el 62%, mientras que 14 servicios se ubicaron en moderadamente satisfecho, equivalente al 38%.

La dimensión accesibilidad y oportunidad emergió como la más crítica de toda la investigación, con 52 pacientes insatisfechos, equivalente al 21%, y 12 de los 37 servicios con promedios insatisfechos, lo que representa el 32%, este hallazgo está directamente vinculado con los retrasos sistemáticos en el inicio de la atención médica documentados en al menos 13 servicios, donde la consulta frecuentemente inicia entre las 09:00 y 09:30 a.m. en lugar de las 08:00 a.m. programadas, así como con el agotamiento rápido de cupos en especialidades como cardiología, reumatología y oftalmología. En contraste, la dimensión competencia profesional fue la mejor evaluada, con 159 pacientes satisfechos, es decir el 66%, y 25 servicios con promedios satisfechos, equivalente al 67%, lo que refleja el reconocimiento de los pacientes hacia la calidad técnica de los profesionales de salud del hospital.

En relación con el objetivo general, el análisis inferencial realizado mediante la tabla cruzada por nivel de servicio evidenció que los siete servicios con un clima laboral favorable presentaron, en todos los casos, pacientes con un nivel de satisfacción clasificado como satisfecho.

Asimismo, de los 30 servicios que registraron un clima laboral moderado, 16 alcanzaron un nivel de satisfacción satisfecho, mientras que 14 se ubicaron en la categoría moderadamente satisfecho. Estos resultados fueron corroborados mediante la prueba de chi-cuadrado de Pearson, la cual obtuvo un valor de 5.261 con un grado de libertad y un nivel de significancia de $p = .022$, valor inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = .05$), lo que permitió rechazar la hipótesis nula de independencia y concluir que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables analizadas.

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones asociadas al contexto institucional del Hospital Antonio Lorena, debido a que se trata de un establecimiento de salud con una elevada demanda asistencial, lo que limitó el acceso al personal de salud y a los pacientes para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, principalmente por la disponibilidad del personal, los horarios de atención y la carga de trabajo existente en los diferentes servicios, es por ello que se implementó un diseño de match por servicio, considerando a cada servicio como una unidad de análisis, estrategia que permitió relacionar ambas poblaciones de manera organizada y asegurar la correspondencia.

Los hallazgos de la presente investigación se contrastan a continuación con los antecedentes y el marco teórico revisados, estableciendo puntos de convergencia y divergencia que permiten situar los resultados en un contexto académico más amplio.

En relación con el nivel de clima laboral, los resultados del Hospital Antonio Lorena difieren significativamente de los reportados por Novoa, M. y Regalado, T. (2017), quienes encontraron que el 81.9% de los trabajadores de la empresa Oltursa percibían el clima laboral como favorable o muy favorable, destacando las condiciones laborales y el involucramiento laboral como dimensiones más influyentes. En contraste, en la presente investigación solo el 29%

de los trabajadores alcanzó el nivel favorable, mientras que el 54% se ubicó en el nivel moderado. Esta diferencia puede explicarse por la naturaleza de las instituciones, ya que mientras Oltursa es una empresa del sector privado del rubro de transporte con mayor control sobre sus condiciones laborales, el Hospital Antonio Lorena es una institución pública de salud con limitaciones presupuestarias, infraestructura antigua y una demanda que excede su capacidad instalada.

Los resultados guardan mayor similitud con los de Cruz, W. y Hurtado, M. (2022), quienes reportaron que el 67% de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación de Cusco percibían el clima organizacional en la categoría media, hallazgo comparable con el 81.08% de servicios en nivel moderado encontrado en el presente estudio. Ambas investigaciones se desarrollaron en instituciones públicas de la región Cusco, lo que sugiere que las condiciones del sector público regional generan percepciones similares de clima laboral, caracterizadas por la predominancia del nivel intermedio. Cabe señalar que Cruz, W. y Hurtado, M. (2022) encontraron una correlación positiva y alta entre clima organizacional y productividad, lo cual es consistente con la dirección de la asociación hallada en este estudio, aunque con magnitudes diferentes.

En lo que respecta a la relación entre clima y satisfacción del usuario, los hallazgos son convergentes con los de Calderón, M. (2017), quien determinó que el clima organizacional influye favorablemente en la satisfacción de los usuarios de consulta externa del Centro de Salud Bellavista en el Callao, encontrando evidencia de influencia positiva en los cinco componentes del modelo SERVQUAL, entre ellos la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los aspectos tangibles. En la presente investigación, la asociación significativa confirma esta misma dirección, donde un mejor clima laboral se asocia con una mayor satisfacción de los pacientes, además la presente investigación empleó dimensiones diferentes, siendo accesibilidad y oportunidad, trato interpersonal, competencia profesional, infraestructura, información y

comunicación, y resultados percibidos, basadas en la adaptación propuesta por Parasuraman et al. (1988).

A nivel internacional, los hallazgos también se alinean con lo reportado por Ferro, A. (2022), quien concluyó que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en médicos y enfermeras de centros de salud de Quito. Ferro, A. enfatizó que los líderes auténticos desempeñan un papel fundamental en la creación de entornos con apoyo efectivo para las prácticas profesionales, lo que resulta en una percepción de alta calidad en la prestación de atención. Este planteamiento encuentra sustento parcial en los resultados del presente estudio, donde la dimensión estilo de liderazgo mostró un 15.38% de trabajadores en nivel desfavorable y 4 servicios con promedios desfavorables, equivalente al 10.81%, sugiriendo que las deficiencias en el liderazgo de ciertos servicios podrían estar contribuyendo a la percepción moderada del clima laboral y, consecuentemente, a la satisfacción no óptima de los pacientes.

Por su parte, Díaz, A. (2014) señaló que la satisfacción laboral y el buen clima laboral están intrínsecamente relacionados, y que los datos generados por su investigación debían servir a las jefaturas para intervenir en los aspectos negativos y consolidar los positivos, esta recomendación es particularmente pertinente para los hallazgos del Hospital Antonio Lorena, donde las dimensiones desarrollo profesional y reconocimiento requieren intervención inmediata, mientras que las dimensiones relaciones interpersonales y cohesión grupal deben consolidarse como fortalezas institucionales.

En cuanto al antecedente local, Romero, P. (2019) encontró un alto grado de correlación entre el clima organizacional y la imagen corporativa de la UGEL, determinando que a mejor clima organizacional, mejor imagen corporativa. Si bien la variable dependiente de Romero es distinta a la del presente estudio, el mecanismo subyacente es análogo: la percepción interna de los

trabajadores sobre su ambiente laboral se refleja en la calidad del servicio externo, ya sea en la imagen institucional o en la satisfacción de los usuarios. En la presente investigación, la tabla cruzada evidenció esta relación de forma contundente, ya que el 100% de los servicios con clima favorable presentaron satisfacción del paciente en el nivel más alto, patrón que refuerza la idea de que el clima laboral es un factor mediador entre las condiciones internas de la organización y la experiencia del usuario externo.

Desde la perspectiva del marco teórico, los resultados obtenidos respaldan la teoría de los dos factores propuesta por Herzberg, F. (1959), es así que en este estudio, las dimensiones de desarrollo profesional y reconocimiento, identificadas como las más críticas del clima laboral, corresponden a los factores motivacionales o intrínsecos, los cuales, según el autor, son los principales responsables de generar satisfacción, compromiso y motivación sostenida en el trabajo.

Herzberg, F. (1959) sostiene que los factores higiénicos únicamente previenen la insatisfacción, pero por sí solos no incrementan la motivación del personal y los hallazgos de la presente investigación coinciden con este planteamiento, ya que dimensiones consideradas higiénicas, como las relaciones interpersonales y la cohesión grupal, alcanzaron percepciones favorables de 46.15 % y 43.85 %, respectivamente; sin embargo, estos resultados no fueron suficientes para que el clima laboral alcanzara un nivel favorable de forma generalizada. Esta situación puede explicarse por el bajo desempeño de los factores motivacionales, especialmente la dimensión de desarrollo profesional, que registró un 24.62 % de percepción desfavorable, evidenciando que las oportunidades de crecimiento y reconocimiento continúan siendo aspectos que requieren fortalecimiento para mejorar el clima laboral de la institución.

Asimismo, los hallazgos sobre la dimensión accesibilidad y oportunidad, la más crítica en satisfacción del paciente con un 32.43% de servicios insatisfechos, son consistentes con lo

señalado por Donabedian, A. (1980), quien indica que la satisfacción del paciente depende no solo del aspecto técnico sino también de las expectativas del usuario sobre el servicio recibido, por ello los retrasos en la atención y el agotamiento de cupos representan una brecha entre las expectativas de los pacientes, que acuden al hospital esperando ser atendidos de manera oportuna, y la realidad operativa del servicio. Como complemento, la dimensión competencia profesional, la mejor evaluada con un 65.97% de pacientes satisfechos, confirma lo que Donabedian A. (1988) identificó como un componente esencial como la competencia técnica del personal de salud es reconocida por los pacientes incluso cuando otros aspectos del servicio presentan deficiencias. Este resultado también se alinea con lo propuesto por Parasuraman et al. (1988) en el que utiliza un modelo en el que prevalece la seguridad y la confianza en el personal constituyen dimensiones fundamentales de la satisfacción del usuario.

Finalmente, los datos que indican que la dimensión condiciones laborales bajo la perspectiva de los trabajadores y la dimensión infraestructura bajo la perspectiva de los pacientes comparten problemas comunes, como la infraestructura limitada y los espacios reducidos, refuerzan lo planteado por Chiavenato, I. (2017) sobre la naturaleza multidimensional del clima laboral y su relación con el desempeño organizacional, es así que las condiciones físicas inadecuadas no solo afectan la percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral, sino que simultáneamente impactan en la experiencia de los pacientes, generando un círculo donde las deficiencias internas se traducen en insatisfacción externa.

Los hallazgos de la presente investigación tienen implicancias prácticas relevantes para la gestión del Hospital Antonio Lorena y para las instituciones de salud pública en general, porque proporciona evidencia empírica para que las autoridades hospitalarias incorporen la mejora del clima laboral como una estrategia transversal de gestión de la calidad, el hecho de que el 100% de

los servicios con clima favorable presenten pacientes satisfechos constituye un argumento poderoso para justificar inversiones en el bienestar del personal como mecanismo indirecto pero efectivo para elevar la satisfacción de los pacientes.

Desde el punto de vista teórico, la investigación contribuye al campo de las ciencias de la comunicación al demostrar que las dinámicas comunicacionales internas de una institución, reflejadas en las dimensiones de relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y cohesión grupal, trascienden el ámbito organizacional y afectan directamente la calidad de la interacción entre el personal de salud y los pacientes, este enfoque comunicacional aplicado al sector salud enriquece la comprensión del clima laboral más allá de los abordajes tradicionales de la administración y la psicología organizacional, posicionando a la comunicación como un eje articulador entre el bienestar interno y la calidad del servicio externo.

Asimismo, el diseño metodológico de match por servicio que se empleó en esta investigación, al parear trabajadores y pacientes de los mismos servicios, constituye una contribución metodológica para futuras investigaciones que enfrenten el desafío de correlacionar variables provenientes de poblaciones distintas, este enfoque demuestra que es posible establecer asociaciones significativas cuando se define una unidad de análisis común, en este caso el servicio de consultorio externo, que funcione como punto de convergencia entre las perspectivas de los trabajadores y de los pacientes.

VI. PROPUESTA DE PLAN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA, CUSCO - 2025

6.1. Introducción

El Hospital Antonio Lorena, como establecimiento de salud de referencia regional en Cusco, atiende anualmente a miles de pacientes en su área de consultorios externos, la cual comprende 37 servicios especializados, los resultados de la investigación “Relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes del Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025” evidenciaron que el clima laboral percibido por los trabajadores se encuentra predominantemente en el nivel moderado y que existe una relación estadísticamente significativa con la satisfacción de los pacientes.

La presente propuesta constituye un plan de estrategias diseñado a partir de los hallazgos específicos de la investigación, con énfasis en las dimensiones del clima laboral que presentan mayor proporción de percepción desfavorable, como desarrollo profesional con un 25% y reconocimiento con un 21%, así como las dimensiones de satisfacción del paciente más críticas, como accesibilidad y oportunidad donde el 32% de los servicios registra niveles de insatisfacción, es por ello que este plan se estructura en cuatro ejes estratégicos con actividades concretas, metas medibles, mecanismos de evaluación y un presupuesto estimado para su implementación.

6.2. Justificación

La investigación demostró que:

- El 54% de los trabajadores percibe un clima laboral moderado y el 17% desfavorable, lo que indica que más del 70% del personal no alcanza una percepción favorable de su ambiente de trabajo.

- La dimensión desarrollo profesional es la más crítica, con un 25% de trabajadores en nivel desfavorable y 7 de los 37 servicios, equivalente al 19%, con promedios desfavorables, reflejando la carencia de oportunidades de capacitación y crecimiento.
- La dimensión reconocimiento ocupa el segundo lugar de criticidad, con un 21% de trabajadores en nivel desfavorable y 5 servicios con promedios desfavorables, evidenciando la falta de mecanismos formales de valoración del desempeño.
- La dimensión accesibilidad y oportunidad es la más afectada en satisfacción del paciente, con un 21% de pacientes insatisfechos y 12 servicios con promedios insatisfechos, vinculada directamente con retrasos en el inicio de la atención y agotamiento rápido de cupos.
- Los 7 servicios con clima laboral favorable presentan, sin excepción, pacientes satisfechos, lo que confirma que mejorar el clima laboral es una estrategia efectiva para elevar la satisfacción de los pacientes.

Estas evidencias justifican la implementación de un plan integral que aborde simultáneamente las debilidades del clima laboral y sus consecuencias en la experiencia del paciente, considerando que la inversión en el bienestar del personal de salud se traduce directamente en una mejor calidad de atención.

6.3. Objetivos del plan

Objetivo general del plan

Mejorar el clima laboral en los servicios de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena para incrementar la satisfacción de los pacientes.

Objetivos específicos del plan

1. Fortalecer las oportunidades de desarrollo profesional de los trabajadores de consultorios externos.
2. Implementar mecanismos de reconocimiento e incentivos para el personal de consultorios externos.
3. Optimizar la accesibilidad y oportunidad de atención en los servicios de consultorios externos.
4. Mejorar las condiciones de infraestructura y la comunicación con los pacientes.

6.4. Plan de acción

Objetivo 1: Fortalecer las oportunidades de desarrollo profesional

Dimensión asociada: desarrollo profesional

N°	Actividad	Meta	Indicador	Responsable	Cronograma
1.1	Diseñar un programa anual de capacitación continua en competencias técnicas y habilidades blandas para el personal de consultorios externos	1 programa diseñado y aprobado	Documento del programa aprobado por Dirección	Oficina de Investigación, Docencia y Capacitación / Oficina de Inteligencia Sanitaria	Mes 1-2
1.2	Ejecutar talleres de capacitación trimestrales en temas de atención al paciente, comunicación efectiva y manejo del estrés	4 talleres ejecutados al año, con al menos 80% de asistencia	N° de talleres realizados y porcentaje de asistencia	Oficina de Investigación, Docencia y Capacitación / Jefes de Servicio	Mes 3-12
1.3	Establecer convenios con instituciones educativas para facilitar la formación de posgrado y especialización del personal	Al menos 2 convenios firmados en el primer año	Convenios vigentes y N° de trabajadores beneficiados	Dirección Ejecutiva / Oficina de Investigación, Docencia y Capacitación	Mes 2-6
1.4	Crear un sistema de mentoría interna donde profesionales con mayor experiencia acompañen a los de menor trayectoria	Al menos 10 pares de mentoría activos	N° de pares de mentoría y encuesta de satisfacción	Jefes de servicio / Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional	Mes 3-12
1.5	Implementar pasantías rotativas entre servicios para ampliar las competencias del personal	Al menos 15 trabajadores participantes en el primer año	N° de pasantías completadas	Oficina de Investigación, Docencia y Capacitación / Jefes de Servicio	Mes 4-12

Objetivo 2: Implementar mecanismos de reconocimiento e incentivos

Dimensión asociada: reconocimiento.

Nº	Actividad	Meta	Indicador	Responsable	Cronograma
2.1	Crear el programa “Trabajador del mes” basado en evaluación de desempeño y retroalimentación de pacientes	12 reconocimientos otorgados al año	Nº de reconocimientos y difusión interna	Unidad de Gestión de Recursos Humanos/ Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional	Mes 2-12
2.2	Implementar un sistema de retroalimentación positiva formal, con reuniones quincenales de reconocimiento por parte de los jefes de servicio	Al menos 24 reuniones al año por servicio	Registros de reuniones y actas	Jefes de servicio / Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional	Mes 2-12
2.3	Gestionar incentivos no económicos como días libres adicionales, certificaciones y menciones institucionales	Al menos 30 incentivos no económicos otorgados al año	Registro de incentivos y tipo	Unidad de Gestión de Recursos Humanos / Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional	Mes 3-12
2.4	Instalar buzones de reconocimiento entre compañeros para fomentar la valoración horizontal	37 buzones instalados, 1 por servicio	Nº de reconocimientos registrados por trimestre	Servicio Social / Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional	Mes 2-4
2.5	Organizar una ceremonia semestral de reconocimiento institucional para los equipos de trabajo con mejores indicadores	2 ceremonias al año	Nº de equipos reconocidos y asistencia	Dirección Ejecutiva / Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional	Mes 6 y 12

Objetivo 3: Optimizar la accesibilidad y oportunidad de atención

Dimensión asociada: accesibilidad y oportunidad.

N°	Actividad	Meta	Indicador	Responsable	Cronograma
3.1	Establecer protocolos de puntualidad para el inicio de la atención médica a las 08:00 a.m., con supervisión y registro de cumplimiento	90% de cumplimiento del horario de inicio	Porcentaje de servicios que inician a las 08:00 a.m.	Dirección Ejecutiva / Jefes de Servicio	Mes 2-12
3.2	Ampliar los cupos de atención en especialidades con mayor demanda insatisfecha, como cardiología, reumatología y oftalmología	Incremento de al menos 20% de cupos en 5 especialidades críticas	N° de cupos antes y después de la implementación	Dirección Ejecutiva	Mes 3-8
3.3	Implementar un sistema de monitoreo de permanencia médica para asegurar que los profesionales cumplan con su horario completo de atención	Registro diario de horarios de inicio y fin de atención por servicio	Porcentaje de cumplimiento del horario completo	Dirección Ejecutiva / Unidad de Gestión de Recursos Humanos	Mes 2-12

Objetivo 4: Mejorar las condiciones de infraestructura y la comunicación con los pacientes

Dimensiones asociadas: condiciones laborales, infraestructura e información y comunicación.

Nº	Actividad	Meta	Indicador	Responsable	Cronograma
4.1	Asignar personal de orientación en las horas de mayor afluencia en la zona de triaje y pasillos principales	Al menos 2 orientadores por turno de atención	Registro de orientadores y encuesta de satisfacción	Dirección Ejecutiva	Mes 2-12
4.2	Dotar de equipamiento básico actualizado a los consultorios con mayores carencias	Al menos 10 consultorios re-equipados	Inventario de equipos antes y después	Unidad de Logística	Mes 3-10
4.3	Crear un canal digital informativo, como un grupo de WhatsApp o aplicación, para que los pacientes consulten horarios, disponibilidad de cupos y requisitos de cada servicio	Canal activo con al menos 500 usuarios registrados en 6 meses	Nº de usuarios y frecuencia de consultas	Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional / Unidad de Estadística, Tecnología Informática y Telecomunicaciones	Mes 2-6

6.5. Evaluación

Indicadores de resultado

Indicador	Línea base pre-intervención	Meta post-intervención	Instrumento de medición
Porcentaje de trabajadores con clima laboral favorable	29.23%	Al menos 45%	Cuestionario de clima laboral (18 ítems)
Porcentaje de trabajadores con desarrollo profesional desfavorable	24.62%	Menor al 12%	Ítems 13-15 del cuestionario
Porcentaje de trabajadores con reconocimiento desfavorable	21.54%	Menor al 10%	Ítems 7-9 del cuestionario
Porcentaje de pacientes satisfechos	52.70%	Al menos 70%	Cuestionario de satisfacción (18 ítems)
Porcentaje de pacientes insatisfechos en accesibilidad y oportunidad	21.58%	Menor al 10%	Ítems 1-3 del cuestionario de satisfacción
Porcentaje de servicios con satisfacción moderada o insatisfecha	37.84%	Menor al 20%	Promedio por servicio

Evaluación de proceso

- Revisión trimestral de avance de actividades por cada objetivo.
- Aplicación de encuestas breves de clima laboral cada 6 meses a una muestra de trabajadores.
- Aplicación de encuestas breves de satisfacción cada 6 meses a una muestra de pacientes.
- Reuniones trimestrales del comité de evaluación con los jefes de servicio.

Cronograma de seguimiento

Mes	Actividad de seguimiento
Mes 3	Primer informe trimestral de avance, evaluación de actividades de arranque
Mes 6	Primera evaluación semestral con aplicación de encuestas breves, primera ceremonia de reconocimiento
Mes 9	Segundo informe trimestral, ajuste de actividades según resultados parciales
Mes 12	Evaluación final anual con reaplicación completa de ambos cuestionarios, segunda ceremonia de reconocimiento, informe final al Directorio

6.6. Presupuesto

Nº	Objetivo	Actividades	Monto estimado (S/)
1	Fortalecer el desarrollo profesional	Capacitaciones, convenios, mentoría, pasantías	28,500.00
2	Implementar reconocimiento e incentivos	Programa trabajador del mes, buzones, ceremonias, incentivos	12,800.00
3	Optimizar accesibilidad y oportunidad	Sistema de citas, protocolos, pantallas, supervisión	6,200.00
4	Mejorar infraestructura y comunicación	Señalización, orientadores, equipamiento, canal digital	24,500.00
Subtotal actividades			72,000.00
Gastos de gestión y coordinación (10%)			7,200.00
Contingencias (5%)			3,600.00
TOTAL, GENERAL			82,800.00

Detalle por actividad del objetivo 1: desarrollo profesional

Nº	Actividad	Detalle de costo	Monto (S/)
1.1	Diseño del programa de capacitación	Consultoría externa, materiales	3,500.00
1.2	Talleres trimestrales (4 al año)	Facilitadores, materiales, coffee break, 4 × S/ 3,500	14,000.00
1.3	Convenios con instituciones educativas	Gestión administrativa, traslados	2,000.00
1.4	Sistema de mentoría interna	Material de apoyo, reconocimientos a mentores	3,000.00
1.5	Pasantías rotativas	Viáticos, materiales, certificación	6,000.00
	Subtotal Objetivo 1		28,500.00

Detalle por actividad del objetivo 2: reconocimiento e incentivos

Nº	Actividad	Detalle de costo	Monto (S/)
2.1	Programa “Trabajador del mes”	Placas, diplomas, premios simbólicos, 12 × S/ 350	4,200.00
2.2	Reuniones de retroalimentación	Material de oficina, refrigerios	1,500.00
2.3	Incentivos no económicos	Certificaciones, reconocimientos impresos	2,600.00
2.4	Buzones de reconocimiento	37 buzones, material de papelería	1,500.00
2.5	Ceremonias semestrales	Local, refrigerio, diplomas, premios, 2 × S/ 1,500	3,000.00
	Subtotal Objetivo 2		12,800.00

Detalle por actividad del objetivo 3: accesibilidad y oportunidad

Nº	Actividad	Detalle de costo	Monto (S/)
3.1	Protocolos de puntualidad	Impresión, difusión, capacitación	1,200.00
3.2	Ampliación de cupos	Coordinación, ajuste de horarios	2,000.00
3.3	Sistema de monitoreo de permanencia	Software de registro, capacitación	3,000.00
	Subtotal Objetivo 3		6,200.00

Detalle por actividad del objetivo 4: infraestructura y comunicación

Nº	Actividad	Detalle de costo	Monto (S/)
4.1	Personal de orientación (2 por turno, 12 meses)	Contratación temporal o reasignación, uniformes	14,400.00
4.2	Equipamiento de consultorios	Adquisición de equipos básicos	8,000.00
4.3	Canal digital informativo	Desarrollo de plataforma, mantenimiento	2,100.00
	Subtotal Objetivo 4		24,500.00

Fuentes de financiamiento sugeridas

- Presupuesto ordinario del Hospital Antonio Lorena, partida de mejora de la calidad.
- Fondos del Gobierno Regional de Cusco para proyectos de salud.
- Cooperación internacional o proyectos del Ministerio de Salud orientados a la mejora de la atención hospitalaria.
- Donaciones de organismos no gubernamentales vinculados al sector salud.

CONCLUSIONES

Primera: Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco, 2025. La prueba de chi-cuadrado de Pearson confirmó esta asociación con un valor de 5.261 y 1 grado de libertad; el análisis por nivel de servicio mostró que los 7 servicios con un clima laboral favorable registraron pacientes satisfechos, y de los 30 servicios restantes con un clima laboral moderado, muestran resultados mixtos en satisfacción, concluyendo que un mejor clima laboral se asocia con mayores niveles de satisfacción de los pacientes.

Segunda: El nivel de clima laboral percibido por los trabajadores de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena es predominantemente moderado, ya que el 53.85% de trabajadores encuestados se ubican en el nivel moderado, el 29.23% en el nivel favorable y 16.92%, en el nivel desfavorable; a nivel de servicio, el 81.08% registra promedios moderados y las dimensiones más críticas son desarrollo profesional, con un 24.62% de percepción desfavorable, y reconocimiento, con un 21.54%. Las dimensiones mejor valoradas son relaciones interpersonales con un 46.15% favorable y cohesión grupal con un 43.85% favorable.

Tercera: El nivel de satisfacción de los pacientes de consultorios externos del Hospital Antonio Lorena es mayoritariamente satisfecho, aunque con áreas significativas de mejora ya que del total de pacientes el 52.70% se encuentran satisfechos, el 36.93% moderadamente satisfechos y el 10.37% insatisfechos y la dimensión más crítica es accesibilidad y oportunidad, con un 21.58% de pacientes insatisfechos y un 32.43% de servicios en nivel insatisfecho, vinculada con los retrasos en la atención y el agotamiento de cupos. La dimensión mejor evaluada es competencia profesional, con un 65.97% de pacientes satisfechos.

Cuarta: Un plan de estrategias sobre clima laboral se constituye de importancia trascendental para la interacción de los trabajadores redunde fundamentalmente en satisfacer la atención de los pacientes del Hospital Antonio Lorena.

RECOMENDACIONES

Primera: Incorporar la medición periódica del clima laboral y la satisfacción del paciente como indicadores de gestión institucional, considerando que la investigación demostró una relación significativa entre ambas variables. Se sugiere aplicar ambos instrumentos de manera semestral, manteniendo el diseño de match por servicio, para monitorear la evolución de los indicadores y evaluar el impacto de las intervenciones implementadas.

Segunda: A la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, implementar un programa estructurado de capacitación continua y crecimiento profesional para el personal de consultorios externos, priorizando las áreas de desarrollo profesional y reconocimiento, que fueron las dimensiones con mayor proporción de percepción desfavorable, registrando un 24.62% y un 21.54% respectivamente. Se sugiere establecer convenios con instituciones educativas, crear un sistema de mentoría interna y gestionar incentivos formales que valoricen el desempeño del personal.

Tercera: A la Dirección Ejecutiva, implementar medidas urgentes para mejorar la accesibilidad y oportunidad de atención, dado que esta dimensión registró un 21.58% de pacientes insatisfechos y un 32.43% de servicios con promedios insatisfechos. Se sugiere establecer un sistema de citas programadas por horarios, implementar protocolos de puntualidad con supervisión del cumplimiento del inicio de atención a las 08:00 a.m., ampliar los cupos en especialidades con mayor demanda insatisfecha y monitorear la permanencia de los profesionales durante todo el horario de atención.

Cuarta: A la Dirección General del Hospital, gestionar la implementación del plan de estrategias propuesto en la presente investigación, priorizando las actividades vinculadas con la accesibilidad de la atención y el desarrollo profesional del personal, que constituyen los ejes más

críticos identificados; del mismo modo, conformar un comité de seguimiento con representantes de cada servicio para garantizar la ejecución, evaluación y retroalimentación continua del plan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aharony, L., y Strasser, S. (1993). *Patient Satisfaction: What We Know about and What We Still Need to Explore*. Medical Care Review, 49-79.
- Al-Abri, R., y Al-Balushi, A. (2014). *Patient Satisfaction Survey as a Tool Towards Quality Improvement*. Oman Medical Journal, 3-7.
- Alles, M. (2018). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Batbaatar, E., Dorjdagva, J., Luvsannyam, A., Savino, M., y Amenta, P. (2017). *Determinants of Patient Satisfaction: A Systematic Review*. Perspectives in Public Health, 89–101.
- Berry, L. (1999). *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*. New York: The Free Press.
- Biedma, J., y Medina, J. (2023). *Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance*. Organizational behavior literature, 117–129.
- Calderon, M. (2017) *Clima organizacional y satisfacción de los usuarios del centro de salud Bellavista, Callao – 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de Lima]
- Chahal, H., y Mehta, S. (2013). *Modeling Patient Satisfaction Construct in the Indian Health Care Context*. International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, 75–92.
- Chiang, M., Núñez, A., y Martín, M. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral*. Panorama Socioeconómico, 92–103.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Cruz, W. y Hurtado, M. (2025). *Influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Cusco – 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación de México, S.A.

Díaz, A. (2014). *Investigación sobre clima y satisfacción laboral en el departamento online de una empresa de formación online*. [Trabajo de grado, Universidad de Málaga].

Donabedian, A. (1980). *Explorations in Quality Assessment and Monitoring: The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment*. Health Administration Press.

Donabedian, A. (1988). *The Quality of Care: How Can It Be Assessed?* Journal of the American Medical Association (JAMA), 1743–1748.

Fierro, A. (2022). *Satisfacción laboral y clima organizacional en médicos y enfermeras de centros de salud en la ciudad de Quito* [Tesis de licenciatura, Universidad Internacional SEK].

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). *etodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Interamericana Editores, S.A.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc.

Jenkinson, C., Coulter, A., y Bruster, S. (2002). *The Picker Patient Experience Questionnaire: Development and Validation Using Data from In-patient Surveys in Five Countries*. International Journal for Quality in Health Care, 353–358.

Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.

- Litwin, G., y Stringer Jr., R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University.
- Mediavilla, M. (2012). *Influencia del desempeño profesional de las secretarias en el clima organizacional del Gobierno Municipal de Antonio* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica del Norte].
- Novoa, M., y Regalado, T. (2017). *Análisis de la relación entre clima laboral y satisfacción del cliente en la empresa Oltursa - Piura y Chiclayo*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura].
- OMS. (2000). *The World Health Report 2000 – Health Systems: Improving Performance*. OMS.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, 12–40.
- Pascoe, G. (1983). *Patient Satisfaction in Primary Health Care: A Literature Review and Analysis*. Evaluation and Program Planning, 185–210.
- Real Academia de la Lengua Española. *Diccionario de la lengua española*.mObtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/paciente?m=form>
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/>
- Robbins, S., y Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional*. Educación de México, S.A.
- Romero, P. (2019). *Clima organizacional y percepción de la imagen corporativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Canchis – año 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].

Salgado, J., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., De Fruyt, F., y Rolland, J.-P. (2003). *A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European Community*. Journal of Applied Psychology, 1068–1081.

TÍTULO: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA, CUSCO - 2025						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena?, Cusco - 2025?	Determinar la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025	La relación entre el clima aboral y la satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025 es inadecuada	INDEPENDIENTE	Condiciones laborales	• Adecuación de recursos materiales • Ambiente físico y confort • Carga laboral	Tipo de investigación: Básica o pura
PE1 ¿Cuál es el nivel de clima laboral en el Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025?	OE1. Establecer el nivel de clima laboral en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025	HE1. El nivel de clima laboral es predominantemente insatisfecho en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025.	CLIMA LABORAL	Relaciones interpersonales	• Respeto y confianza • Cooperación entre compañeros • Comunicación fluida	Enfoque de investigación: Cuantitativo
PE2 ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco - 2025	OE2. Analizar el nivel de satisfacción de los pacientes en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025	HE2: El nivel de satisfacción de los pacientes es moderadamente insatisfecho en el Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025		Reconocimiento	• Reconocimiento de logros • Retroalimentación positiva • Incentivos	Nivel de investigación: Descriptivo Correlacional
PE3 ¿Cómo un plan de estrategias sobre clima laboral contribuye a la satisfacción de los pacientes del Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025	OE3. Proponer un plan de estrategias sobre clima laboral que contribuye a la satisfacción de los pacientes del Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025	HE3. Un plan de estrategias sobre clima laboral contribuirá favorablemente a la satisfacción de los pacientes del Hospital Antonio Lorena, Cusco – 2025		Estilo de liderazgo	• Claridad en las instrucciones • Participación en la toma de decisiones • Apoyo del jefe inmediato	Diseño de la investigación: No experimental
				Desarrollo profesional	•Oportunidades de capacitación • Posibilidades de ascenso • Motivación al aprendizaje	Población: Serán los 2490 pacientes atendidos semanalmente y 216 trabajadores de consultorio externo del Hospital Antonio Lorena
					Cohesión grupal	• Trabajo en equipo • Sentido de pertenencia • Solidaridad entre miembros del grupo

			DEPENDIENTE	Accesibilidad y oportunidad	• Tiempo de espera • Facilidad de acceso a servicios internos • Disponibilidad de apoyo	Muestra no probabilista por conveniencia: para los pacientes del Hospital Antonio Lorena es de 241 Mientras que la muestra para los trabajadores es de 130. Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario
			SATISFACCIÓN DEL PACIENTE	Trato interpersonal	• Amabilidad y respeto • Calidad en la comunicación • Empatía recibida	
				Competencia profesional	• Conocimiento técnico del personal • Confianza en la atención • Capacidad de resolución de problemas	
				Infraestructura	• Limpieza y orden • Condiciones de espacios físicos • Disponibilidad de equipos	
				Información y comunicación	• Claridad en la información • Acceso a la información • Retroalimentación efectiva	
				Resultados percibidos	• Cumplimiento de expectativas • Logro de objetivos • Percepción de mejora	

Anexo N° 2: Instrumento



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL E IDIOMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CUESTIONARIO TRABAJADORES DEL HOSPITAL

El presente cuestionario forma parte del trabajo de investigación titulado: **RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA, CUSCO – 2025**, el objetivo es saber como la variable clima laboral se relaciona con la variable satisfacción de los pacientes en un hospital. Las respuestas que nos brinde serán tratadas de manera confidencial y anónima, respetando la privacidad de los participantes.

Edad:.....

Género:.....

Cargo:.....

Instrucciones: Por favor lea atentamente cada una de las alternativa y coloque un aspa (X) en el número que mejor refleje su percepción teniendo en cuenta las siguientes calificaciones:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

TRABAJADORES DEL HOSPITAL						
VARIABLE : CLIMA LABORAL						
Condiciones laborales						
1	El hospital le brinda los materiales y equipos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo	1	2	3	4	5
2	El hospital cuenta con espacios físicos apropiados donde puede realizar sus actividades cómodamente	1	2	3	4	5
3	Considera que la cantidad de trabajo que se le asigna en el hospital es adecuada	1	2	3	4	5
Relaciones interpersonales						
4	Las relaciones laborales que tiene con sus compañeros de trabajo se sustentan en el respeto y confianza	1	2	3	4	5
5	Existe colaboración y cooperación entre compañeros de trabajo del hospital	1	2	3	4	5
6	Cree que la comunicación es continua y fluida entre los compañeros de trabajo del hospital	1	2	3	4	5
Reconocimiento						
7	En el hospital valoran y reconocen el trabajo que hace en favor de la institución	1	2	3	4	5

8	En el hospital le dan respuesta favorable a los pedidos que realiza	1	2	3	4	5
9	Recibe incentivos económicos y no económicos de parte del hospital	1	2	3	4	5
Estilo de liderazgo						
10	Cree que sus jefes le dan instrucciones claras y comprensibles para que realice sus tareas	1	2	3	4	5
11	Sus jefes promueven la participación de los trabajadores en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
12	Considera que sus jefes le brindan orientación y acompañamiento cuando tiene dificultades laborales	1	2	3	4	5
Desarrollo profesional						
13	En el hospital le brinda oportunidades de capacitación	1	2	3	4	5
14	En el hospital le brinda posibilidades y facilidades para poder ascender	1	2	3	4	5
15	En el hospital le motivan para que tenga un constante aprendizaje y superación en la labor que realiza	1	2	3	4	5
Cohesión grupal						
16	Considera que en el hospital se realiza el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
17	Se siente aceptado, valorado e identificado como parte del grupo de trabajo al cual pertenece	1	2	3	4	5
18	Existe solidaridad entre los integrantes del grupo de trabajo al cual pertenece	1	2	3	4	5

Agradezco su colaboración



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL E IDIOMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CUESTIONARIO PACIENTES DEL HOSPITAL



El presente cuestionario forma parte del trabajo de investigación titulado: **RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA, CUSCO – 2025**, el objetivo es saber como la variable clima laboral se relaciona con la variable satisfacción de los pacientes en un hospital. Las respuestas que nos brinde serán tratadas de manera confidencial y anónima, respetando la privacidad de los participantes.

Edad:.....

Género:.....

Instrucciones: Por favor lea el contenido de cada alternativa y coloque un aspa (X) en el número que mejor refleje su percepción teniendo en cuenta las siguientes calificaciones:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

PACIENTES EXTERNOS DEL HOSPITAL						
VARIABLE : SATISFACCION DEL PACIENTE						
Accesibilidad y oportunidad						
19	El tiempo de espera para recibir atención médica en el hospital es el adecuado	1	2	3	4	5
20	Tiene facilidades para acceder a las diferentes áreas o servicios dentro del hospital	1	2	3	4	5
21	El personal médico y asistencial del hospital le brinda su apoyo para orientarlo en caso de dudas o dificultades durante su atención	1	2	3	4	5
Trato interpersonal						
22	Considera que el personal médico y asistencial del hospital le trata con amabilidad y respeto	1	2	3	4	5
23	El personal del hospital le comunica con claridad los procedimientos o indicaciones médicas	1	2	3	4	5
24	El personal medio y asistencial del hospital se muestra empático por su situación o necesidades	1	2	3	4	5
Competencia profesional						
25	El personal médico y asistencial del hospital demuestra dominio y conocimiento en los procedimientos que realiza	1	2	3	4	5
26	Se siente en confianza durante los diversos proceso de atención que recibe en el hospital	1	2	3	4	5

27	El personal médico y asistencial del hospital resuelve de manera adecuada las diversas dificultades o dudas que presenta usted	1	2	3	4	5
Infraestructura						
28	Durante su atención los ambientes del hospital se encontraban limpios y ordenados	1	2	3	4	5
29	Las salas de espera, consultorios y otros espacios del hospital son cómodos y adecuados	1	2	3	4	5
28	El hospital cuenta con los equipos necesarios para la atención de los pacientes	1	2	3	4	5
Información y comunicación						
30	El personal médico y asistencial del hospital le brinda la información de manera clara y comprensible	1	2	3	4	5
31	El hospital le permite obtener fácilmente información relacionada con sus citas, resultados o procedimientos	1	2	3	4	5
32	El personal médico y asistencial responde de forma oportuna a sus preguntas e inquietudes	1	2	3	4	5
Resultados percibidos						
33	La atención recibida por personal médico y asistencial cumple con las expectativas que tenía al acudir al hospital	1	2	3	4	5
34	La atención, tratamientos o procedimientos que le realizan en el hospital cumplen con los objetivos de su atención médica	1	2	3	4	5
35	Considera que su estado de salud ha mejorado después de recibir la atención en el hospital	1	2	3	4	5

Agradezco su colaboración

Anexo N° 3: Autorización

 CUSCO GOBIERNO REGIONAL Integridad	GOBIERNO REGIONAL CUSCO	GERENCIA REGIONAL DE SALUD	HOSPITAL ANTONIO LORENA	
---	----------------------------	-------------------------------	----------------------------	---

AUTORIZACIÓN

El que suscribe **Dr. DENIS NEPTALÍ MAMANI PARICAHUA**, Jefe de la Oficina de Investigación, Docencia y Capacitación del Hospital Antonio Lorena del Cusco.

AUTORIZA:

Al Bachiller **EVELIN LISETH PALOMINO VARGAS**, de la facultad de Comunicación Social e Idiomas de la carrera Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a realizar su proyecto de tesis titulado:

“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA, CUSCO -2025”

Habiendo sido presentado ante nuestra institución y revisado previamente por el Comité de Ética en Investigación, se autoriza la ejecución del proyecto de tesis antes mencionado.

Se extiende la presente a petición de la parte interesada para los fines correspondientes. Carece de valor en asuntos judiciales.

Cusco, 22 de enero de 2026





Dr. Denis Neptalí Mamani Paricahua
CIRUJANO ONCOLOGO
 C.M.P. 55210 R.N.E. 33317
 OFE DE INVESTIGACIÓN, DOCENCIA Y CAPACITACIÓN

[illegible]

Anexo N° 5: Panel fotográfico

Fotografía 1



Fotografía 2



Fotografía 3



Fotografía 4



Fotografía 5



Fotografía 6



Fotografía 7



Fotografía 8



Fotografía 9



Fotografía 10



Anexo N° 6: Población y muestra por servicio

N°	Servicio	Personal médico	Muestra trabajadores	Pacientes por semana	Muestra pacientes
	Ginecología + ARO + ecografía				
1	obstétrica	24	14	246	26
2	Neonatología	15	10	54	5
3	Cirugía pediátrica	5	3	54	5
4	Radioterapia	1	1	46	4
5	Anestesiología	20	10	94	9
6	Endocrinología	3	2	86	8
7	Cardiología + riesgo quirúrgico	11	6	86	8
8	Infectología	3	2	36	4
9	Dermatología	2	1	86	9
10	Hematología clínica	4	2	86	9
11	Medicina física y rehabilitación	3	2	56	5
12	Reumatología	1	1	66	7
13	Neumología	5	3	86	9
14	Neurología	4	2	86	9
15	Nutrición	2	1	30	3
16	Nefrología	5	3	25	2
17	Psiquiatría	3	2	36	3
18	Cirugía oncológica	7	4	86	9
19	Oncología pediátrica	3	2	56	6
20	Medicina oncológica	5	3	86	9
21	Cirugía cardiovascular	2	1	36	4
22	Cirugía general	18	10	86	8
23	Gastroenterología	5	3	86	8
24	Cirugía cabeza y cuello	2	1	30	3
25	Neurocirugía	8	5	42	4
26	Oftalmología	5	3	54	5
27	Traumatología y ortopedia	9	6	66	6
28	Urología	3	2	58	5
29	Urología oncológica	1	1	16	1
30	Geriatría	2	1	90	9
31	CERITS	2	1	65	6
32	Medicina interna	10	6	65	6
33	Oncología – pre cáncer	1	1	70	7
34	Otorrinolaringología	5	3	60	6
35	Pediatría	13	9	80	8
36	Psicología	3	2	60	6
37	Cirugía plástica	1	1	50	5
	TOTAL	216	130	2,490	241