



**ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS**  
**FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SALUD**

**Anny Rosiry Muñoz Melendez**

Doctorante en Gerencia Avanzada (annyrossiris8@gmail.com)

**Resumen**

El estudio tiene como objetivo principal analizar los factores del clima organizacional en las instituciones públicas de salud. Teóricamente la investigación se fundamentó a través de los siguientes postulados teóricos: Sigerist (1941) Teoría de la Salud Pública, Maslow (1993) Teoría de la Motivación, William Ouchi (1981) La Teoría Z y David (2000) Teoría de la Gerencia Estratégica. De allí, que la importancia de analizar la temática es fundamental para promover un ambiente laboral saludable, mejorar la calidad de la atención, reducir el ausentismo y la rotación de personal, y detectar áreas de mejora para optimizar el funcionamiento de la organización. En cuanto a la metodología seleccionada, se apoyó en una investigación documental bajo un diseño bibliográfico. Del análisis e interpretación de los datos recolectado, a través de las técnicas propias de una investigación documental, se pudo concluir que: Los factores del clima organizacional en las instituciones públicas de salud es un tema de gran relevancia, ya que puede influir significativamente en la calidad de los servicios prestados y en la satisfacción tanto de los empleados como de los pacientes. Tras analizar diversas investigaciones en instituciones públicas de salud, se encontró que los factores del clima organizacional tienen un impacto directo en la eficiencia y eficacia de los procesos, así como en el bienestar laboral de los trabajadores. El clima organizacional juega un papel crucial en las instituciones públicas de salud, y sus factores puede ser determinante en la calidad de los servicios prestados. Por lo tanto, es fundamental que las autoridades y directivos de estas instituciones presten especial atención a este aspecto, implementando estrategias para mejorar el clima laboral y promoviendo un ambiente de trabajo saludable y colaborativo.

**Palabras clave:** Factores, Clima Organizacional, Instituciones Públicas de Salud.





## ORGANIZATIONAL CLIMATE FACTORS IN PUBLIC HEALTH INSTITUTIONS

### *Abstract*

The main objective of the study is to analyze the factors of the organizational climate in public health institutions. Theoretically, the research was based on the following theoretical postulates: Sigerist (1941) Public Health Theory, Maslow (1993) Motivation Theory, William Ouchi (1981) Theory Z and David (2000) Strategic Management Theory. Hence, the importance of analyzing the issue is essential to promote a healthy work environment, improve the quality of care, reduce absenteeism and staff turnover, and detect areas for improvement to optimize the functioning of the organization. Regarding the selected methodology, it was based on documentary research under a bibliographic design. From the analysis and interpretation of the data collected, through the techniques of a documentary investigation, it was possible to conclude that: The factors of the organizational climate in public health institutions is a topic of great relevance, since it can significantly influence the quality of the services provided and the satisfaction of both employees and patients. After analyzing various investigations in public health institutions, it was found that organizational climate factors have a direct impact on the efficiency and effectiveness of processes, as well as on the work well-being of workers. The organizational climate plays a crucial role in public health institutions, and its factors can be a determining factor in the quality of the services provided. Therefore, it is essential that the authorities and managers of these institutions pay special attention to this aspect, implementing strategies to improve the work environment and promoting a healthy and collaborative work environment.

**Keywords:** Factors, Organizational Climate, Public Health Institutions.

### **Introducción**

A nivel mundial, las organizaciones públicas de salud han experimentado en los últimos años continuos e importantes cambios que afectan directamente la manera en que las personas se relacionan en su lugar de trabajo. Estos cambios tienen implicaciones en la proactividad y desempeño de los trabajadores, afectando además su compromiso y competitividad dentro de la organización. Ante este entorno, se hace relevante considerar determinadas características que afectan dentro del lugar de trabajo. En Venezuela, las organizaciones públicas prestadoras de salud han venido manifestando una gran preocupación en el capital intelectual el cual se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y competencias de las personas dentro de una

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





organización, y su importancia radica en que es un recurso estratégico que impulsa la innovación y el crecimiento organizacional.

El análisis del clima organizacional en las instituciones públicas de salud permite evaluar el ambiente laboral, la satisfacción de los empleados y su percepción de la cultura organizacional, enfrentando desafíos como la falta de recursos, la burocracia y la alta carga de trabajo, ya que éste representa la fuerza de trabajo que permitirá a la organización la consecución de los objetivos estratégicos y la eficacia a lo largo del tiempo, traducidos en mejoras en la calidad de vida de los integrantes de la organización y de los usuarios que reciben el servicio de salud pública, es por ello que debe existir un clima favorable que conlleve a un mejor ambiente laboral en pro del bienestar de los trabajadores y los usuarios.

El clima organizacional condiciona el comportamiento de los trabajadores; es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia el éxito, es por ello que es necesario tener presente que un individuo al acudir a la organización, maneja una serie de ideas ya preconcebidas de sí mismo, quien es, qué merece, que puede realizar y hacia donde marchar la organización, por lo que siempre se debe procurar alinear a los trabajadores dentro de la cultura del sistema. En el mismo orden de ideas, se puede afirmar que “un gerente que desarrolle a sus trabajadores, eleve su confianza y les ayude a aumentar sus conocimientos hará que los objetivos se alcancen efectivamente” (Chiavenato, 2000:85). En consecuencia, se esperaría que aumente la proactividad y productividad, por cuanto existe la necesidad de crear acciones enmarcadas en la gestión de cambio, la cual se refiere a las transformaciones que una empresa implementa para adaptarse a nuevas circunstancias, mejorar su desempeño o enfrentar desafíos, dichas organizaciones deben comprender que el cambio es inevitable y necesario para su supervivencia y crecimiento que incluyan todos y cada uno de los trabajadores conociendo su capital intelectual y humano en pro de mejorar los resultados las instituciones públicas prestadoras de salud.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





En tal sentido, se encuentra que la gestión del cambio tiene múltiples dimensiones como lo son: la comunicación que no es más que transmitir el propósito y los beneficios del cambio a todos los involucrados, la preparación el cual busca comprender previamente los aspectos del cambio, la motivación se centra en ayudar a los colaboradores a superar la resistencia al cambio y el liderazgo donde el gerente debe liderar el proceso y comprometerse con él. Así mismo, cabe destacar que el clima organizacional se caracteriza por ser un entorno complejo y dinámico, influenciado por una serie de factores internos y externos. En general, se puede describir como un ambiente de trabajo marcado por la presión constante, la carga laboral elevada y la necesidad de tomar decisiones rápidas y precisas.

En estas organizaciones, es común encontrar una mezcla de emociones y actitudes entre el personal, que van desde la dedicación y compromiso hasta la frustración y el agotamiento. La comunicación suele ser un desafío, ya que se requiere coordinar acciones entre diferentes áreas y niveles jerárquicos, lo que a menudo conlleva conflictos y malentendidos. El clima organizacional también se ve influenciado por la percepción de los empleados sobre la calidad de los servicios de salud que se brindan, así como por la disponibilidad de recursos, la cultura institucional y la percepción de apoyo por parte de la dirección.

De lo expuesto anteriormente, se desprende que las instituciones públicas generadoras de salud necesitan climas organizacionales efectivos, liderados por una gerencia de cambio, con características formadoras y enfocadas en que el gerente debe estar preparado para gestionar y ayudar a los colaboradores a adaptarse al proceso y ser un comunicador e inspirador efectivo, para la obtención de resultados favorables y superar así la resistencia al cambio, ya que como seres humanos no solo son personal de trabajo también se vuelven usuarios, es de allí que surge la inquietud por abordar el presente estudio dirigido a analizar los factores del clima organizacional en las instituciones públicas de salud.





## Materiales y Métodos

La investigación se apoyó mediante la investigación documental, la cual se caracteriza por recopilar y analizar distintas fuentes de información escrita, como libros, revistas, sitios web, documentos, entre otros. La investigación documental se define de la siguiente manera: “es la que se realiza con base en revisión de documentos, manuales, revistas, periódicos, actas científicas, conclusiones y seminarios y/o cualquier tipo de publicación considerado como fuente de información” (Tamayo y Tamayo, 2000:80). Esta investigación, muy utilizada en las ciencias sociales y es característica del modelo de investigación cualitativa, donde constituye un objeto en sí mismo. Cabe destacar, que la revisión documental está presente en todo tipo de investigación, pues a partir de la revisión documental se conocen los antecedentes del problema o del estado del arte.

En tal sentido, se puede destacar que la investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos, con lo que se busca indagar, interpretar, y presentar informes sobre un tema determinado usando un análisis metódico para obtener la base que permita desarrollar una creación científica. La investigación documental abarca distintos tipos de fuentes, bien sea, revistas, libros, informes técnicos, documentos oficiales, páginas web, entre otros. Estas fuentes fueron analizadas críticamente para poder extraer la información necesaria y que pudo ser utilizada en el estudio. En cuanto a la clasificación de las fuentes de información, se tiene que pueden ser vivas o documentales: “Fuentes de información vivas: Personas que no son parte de la muestra, pero que suministran información en una investigación de campo. Fuentes de información documentales: Impresas, Audiovisuales y sólo audio, Electrónicas”. (Arias, 2016:28).

Así mismo, (Arias, 2016), destaca que cuando las fuentes documentales aportan datos secundarios, se clasifican a su vez en fuentes documentales primarias, es decir, obras originales; y fuentes documentales secundarias, la constituyen los trabajos en los que se hace referencia a la obra de un autor. En este orden de ideas, la investigación se fundamentó mediante el diseño bibliográfico, definido como:





El hecho de trabajar con materiales ya elaborados, de tipo secundario, determina lógicamente las principales ventajas e inconvenientes de este diseño. El principal beneficio que el investigador obtiene mediante una indagación bibliográfica es que puede incluir una amplia gama de fenómenos, ya que no sólo tiene que basarse en los hechos a los cuales él tiene acceso de un modo directo, sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor... (Sabino, 1992:77)

Por consiguiente, a través de este diseño se realizó una extensa búsqueda de información y datos sobre la temática planteada, que fue confirmada, organizada de forma sistemática, para su posterior análisis e interpretación. Así mismo, mediante la investigación bibliográfica se pudo recopilar datos que permitieron redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación para darle sentido y pertinencia al estudio. Ahora bien, en cuanto a las fases que permitieron el desarrollo lógico y ordenado de la investigación, así como la utilización de diversas técnicas para obtener y tratar la información, se tienen las siguientes (Sabino, 1992:78):

- 1) La etapa inicial consiste en conocer y explorar todo el conjunto de fuentes que pueden resultarnos de utilidad. Estas fuentes pueden ser libros, artículos científicos, revistas, publicaciones y boletines diversos, y en general toda la rica variedad de material escrito que frecuentemente puede encontrarse sobre cualquier tema.
- 2) En segundo lugar es conveniente leer todas las fuentes disponibles. No es preciso leer completamente cada uno de los trabajos escritos sobre el tema, sino utilizar un tipo de lectura discriminatoria, que nos permita detenernos en los aspectos esenciales y revisar someramente los restantes. De acuerdo a los resultados de esta lectura es que se podrá ir ordenando todo el material según los diversos puntos y subpuntos a tratar.
- 3) Posteriormente se deberá proceder a la recolección misma de los datos, que se hará mediante fichas y otros procedimientos similares. De cada fuente se extraerán los aspectos concretos que, en principio, parezcan relevantes para la investigación, ya sea por medio de fichas textuales, de contenido o mixtas.
- 4) Estas fichas deben luego ordenarse de acuerdo a sus contenidos, para lo cual es indispensable contar, a esta altura, con un esquema o plan de exposición del informe final.
- 5) Seguirá entonces el cotejo o comparación de las fichas obtenidas. Se observarán así los aspectos de concordancia y oposición que haya entre ellas, tratando de evaluar la confiabilidad de cada información y procediéndose luego





al análisis de cada punto para realizar entonces síntesis parciales y comparaciones particulares.

6) Por último se sacarán las conclusiones correspondientes y se elaborarán nuestros puntos de vista respecto a cada parte del estudio, teniendo especial cuidado en esclarecer la problemática que previamente nos habíamos planteado en la fase inicial de la investigación y respondiendo a las preguntas iniciales.

En tal sentido, a través de esta serie de pasos se pudo obtener la información necesaria para llevar a cabo el presente estudio.

## Análisis y Resultados

### Satisfacción laboral

El término satisfacción en el trabajo, puede ser definido como un sentimiento positivo sobre aspectos del propio trabajo. Cuando una persona mantiene una alta satisfacción en el trabajo, por supuesto que tendrá sentimientos positivos sobre el trabajo, mientras que una persona insatisfecha va a pensar lo contrario. En tal sentido, la satisfacción laboral se refiere al grado en que los empleados experimentan emociones positivas y se sienten satisfechos con su trabajo. Según la satisfacción laboral es "un conjunto de sentimientos, actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo que las personas manifiestan" (Robbins y Judge, 2009:83). Este indicador mide el grado de satisfacción de los empleados con su trabajo, incluyendo aspectos como el ambiente laboral, la remuneración, las oportunidades de desarrollo profesional, entre otros.

Las organizaciones hoy día buscan resultados que les permitan responder a las demandas y cambios en el mercado y el talento humano, a su vez, buscan la satisfacción de sus necesidades particulares. En consecuencia, se ha vuelto difícil alinear estos intereses en torno al propósito de la creación de valor agregado. El reto para las organizaciones hoy en día está en la identificación de las brechas de talento crítico existentes y su capacidad real para desarrollar e implementar estrategias para cerrarlas en medio de la competencia de talentos que se ha desatado, pues todas las organizaciones buscan empleados generadores de valor. (Robbins y Judge, 2009:86).





Esta competencia ha cambiado la forma de gestionar el capital humano, ya que además de captar talentos, las organizaciones buscan ser atractivas para poder retenerlos. Por tal motivo, es necesario desarrollar sistemas de gestión que estén centrados en valores organizacionales, que logren altos niveles de desempeño y compromiso, puesto que, si no está alineada la diversidad de perspectivas, el resultado es una ausencia de sinergia, puesto que las personas se inclinan hacia sus referencias individuales. Otra parte importante es que el sistema de gestión humana debe ser capaz de traducir la cultura de valores declarados en expectativas claras de desempeño que sean luego evaluadas para confirmar que fueron modeladas en acciones concretas.

### **Comunicación interna**

La comunicación interna se define como el intercambio de información dentro de la organización. De allí, se puede definir la comunicación interna como "el proceso mediante el cual las organizaciones intercambian información, valores, metas y estrategias entre los miembros de la organización" (Zendesk, 2024:s/p). Este indicador evalúa la efectividad de la comunicación dentro de la organización, incluyendo la claridad y transparencia de la información, la apertura para expresar opiniones y la existencia de canales de comunicación efectivos.

### **Liderazgo**

El liderazgo referido a la capacidad de incidir en un grupo que logre metas comunes. Para el autor, el liderazgo es "un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común" (Northouse, 2015:5). Este indicador se refiere a la percepción de los empleados sobre el liderazgo dentro de la institución, incluyendo la capacidad de los líderes para motivar, inspirar y guiar al equipo, así como su habilidad para tomar decisiones efectivas.

### **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional se define como el vínculo emocional y cognitivo que une a un empleado con su organización. El compromiso organizacional es "un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual





presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla” (Meyer y Allen, 1991:16). Este indicador mide el nivel de compromiso de los empleados con la organización, incluyendo su identificación con los valores y objetivos de la institución, su disposición para esforzarse por el éxito de la misma y su lealtad hacia la organización.

Por su parte, indica que el compromiso de los trabajadores “refleja la implicación intelectual y emocional de estos con la empresa y con ello su contribución al éxito de la misma” ... (Jiménez, 2007:17). Por lo tanto, a la organización siempre le va a convenir que el trabajador se sienta comprometido y sea retribuido por ello; de ahí va a depender que la organización sea exitosa. En éste escenario, el compromiso de los trabajadores forma una llave maestra para la puesta en escena de la estrategia empresarial. De allí, es importante citar que consiste en “aquella voluntad que tiene el empleado para dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización donde pertenece” (Chiavenato, 2008:17) En tal sentido, se puede considerar como la medida en que los empleados se interesan en su trabajo y se comprometen aún más con la organización.

### Gerencia en Salud

El directivo o gerente de una institución, tiene que caracterizarse, entre otras cosas, por ser un excelente planificador y organizador de su tiempo, y un cabal respetuoso de sus subordinados. Otra cualidad que debe desarrollar un buen directivo, es la decisión rápida y oportuna. Muchas de las grandes obras sociales fracasan, porque el dirigente no ha sido capaz de tomar la decisión precisa, en el momento oportuno. De allí, que la toma de decisiones forma parte de una habilidad gerencial estrechamente relacionada con las características personales del gerente.

En este sentido, considera que “la gerencia en salud debe ser entendida como la integración de esfuerzos, utilizando racionalmente los recursos plenos de autoridad y responsabilidad planificando, controlando y guiando la institución hacia sus fines y objetivos” (Flores, 2006:s/p). El autor, destaca que las principales técnicas de gestión están vinculadas con la planificación estratégica, que comprende 4 momentos, a saber:





Momento explicativo: Comprensión profunda de la situación actual, Momento de análisis de causas: Profundizar en las raíces de los problemas, Momento de identificación de problemas: Definición clara de los desafíos y Momento de priorización: Ordenar los problemas por importancia. (Matus, 1987:s/p)

De allí, que el momento explicativo permite comprender la situación actual, en cuanto al análisis de las causas de los problemas, una vez que los problemas han sido identificados, se debe pasar al diagnóstico causal, si no se logran identificar las causas no puede evaluarse la magnitud de la repercusión y problema. Al mismo tiempo, cuando los problemas han sido identificados y se han diagnosticado sus causas internas y externas, el gerente está en condiciones de pasar a su priorización o jerarquización, lo cual puede lograrse, utilizando técnicas participativas.

Por ello, en las actividades de salud pública, la gerencia aprende a organizar sus acciones de salud: de promoción (educación sanitaria, individual y grupal), de prevención (vacunación, consejero, educación sanitaria a grupos de riesgo), de curación (aplicación de tratamientos), y de rehabilitación (educación a las personas y también a sus cuidadores); como es el caso del presente plan estratégico, que se pretende formular.

### **Calidad de atención a la salud**

La calidad de la atención a la salud es el grado en medida que se presta un servicio, es decir, los aportes y esfuerzos que se brindan para poder atender a un individuo en un momento determinado. Para ello, cabe citar que: “La calidad en la relación interpersonal se mide por el grado de apego a los valores, normas, expectativas y aspiraciones de los pacientes y de los profesionales de la salud” (Donabedian, 1984:31). El autor hace referencia a tres enfoques que pueden ser utilizados para evaluar la calidad: La estructura, el proceso y el resultado. De allí, es necesario describir brevemente cada uno de ellos:

En la estructura incluye todos los recursos involucrados, es decir, recursos materiales, humanos, organizaciones y tecnológicos que se encuentran en el lugar donde se brinda el servicio de atención a la salud. En el proceso, engloba las acciones que el personal de salud brinda a los usuarios e incluye la habilidad con que lo realiza. En cuanto





a los resultados, abarca los cambios que se obtienen en la salud según el servicio brindado, es decir, bueno o malo, y la satisfacción del usuario y el personal de salud; así mismo, incluye el conocimiento generado durante la atención a los usuarios que reciben la atención médica. En otro orden de ideas, y en cuanto a la calidad, se puede definir hoy día como multidimensional, para ello se establecen nueve dimensiones, que se mencionan a continuación formuladas por (Donabedian, 1984:45):

- 1.-El desempeño técnico, relacionado al grado con que se desenvuelve el personal en los distintos establecimientos de salud, según estándares y técnicas de calidad.
- 2.-El acceso a los servicios, aquí no deberían existir limitantes para poder ofrecer servicios de atención de calidad referido a la salud.
- 3.-La efectividad de la atención, consiste en medir o poder establecer que los objetivos y metas sean logrados.
- 4.-Eficiencia de la entrega del servicio, se detallan los recursos necesarios para poder brindar una mejor atención al paciente.
- 5.-Las relaciones interpersonales, intervienen en poder establecer una excelente comunicación entre el personal de atención de salud y usuario paciente, basada en el respeto, confianza, confidencialidad y respuesta a las preocupaciones del paciente. (Relación médico-paciente)
- 6.-La continuidad de los servicios, se refiere a la atención que debe prestar el médico a lo largo de la evolución de la enfermedad o tratamiento del paciente, ofreciendo con esto una mayor calidad en el servicio.
- 7.-La seguridad, consiste en establecer todas las medidas para garantizar la integridad del usuario en el servicio de atención.
- 8.-La infraestructura física y la comodidad incluyen la apariencia física del establecimiento, su limpieza, el confort y la intimidad proporcionados al paciente.
- 9.-La elección referida a la cantidad de opciones disponibles que sean las más adecuadas para el paciente, bien sea, en cuanto al tratamiento o atención de los usuarios.

## Clima de trabajo

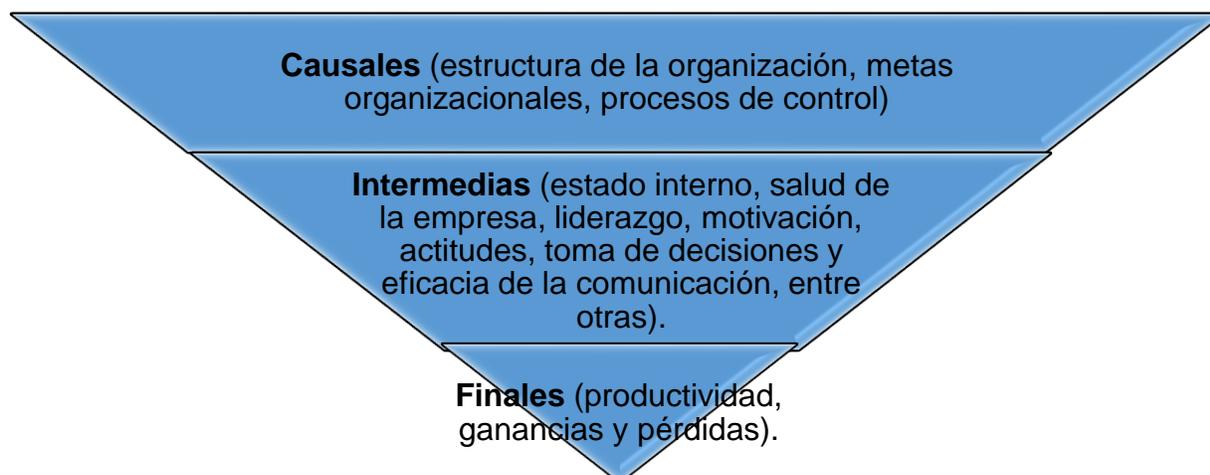
El clima de trabajo se refiere al ambiente psicológico percibido por los empleados en una organización. El clima organizacional consiste "es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo" (Hall, 1996:s/p). Este





indicador evalúa el ambiente laboral en términos de relaciones interpersonales, respeto mutuo, colaboración y apoyo entre los miembros del equipo.

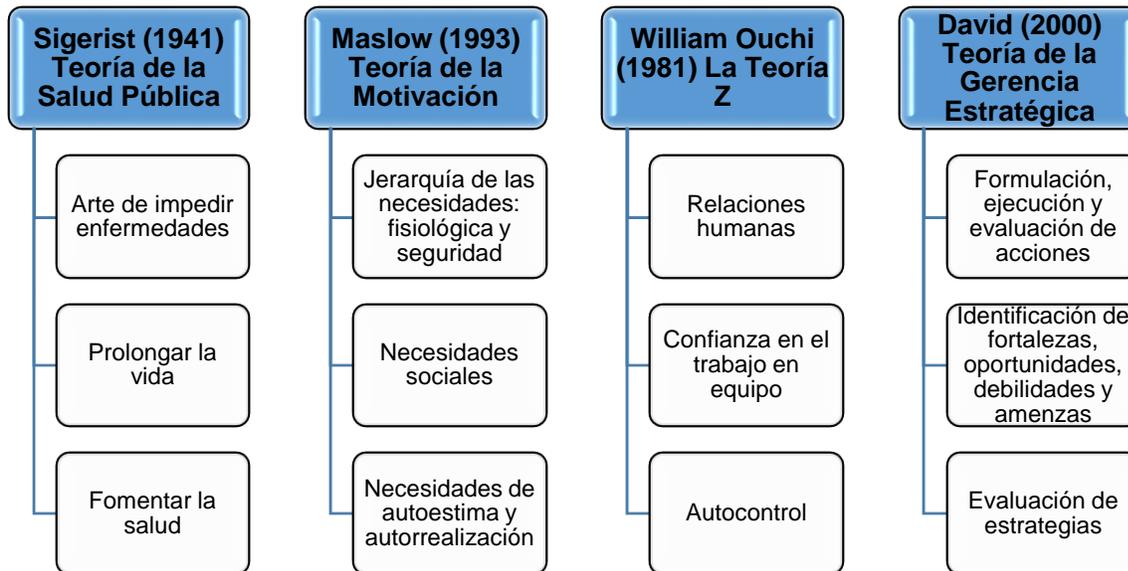
Con respecto, a la evolución de las organizaciones y la manera en que ejecuta sus funciones o procesos, ha cambiado su perspectiva y la forma como contextualizar el trabajo, puesto, que ahora se le otorga mayor importancia al ambiente en el cual los colaboradores realizan sus actividades. Esto se debe a que tiene una considerable influencia en el desempeño organizacional y la satisfacción de los miembros dentro de las compañías e instituciones. El concepto de clima organizacional ha permitido ubicar tres clases de variables, mismas que estaban compuestas de subdimensiones, las cuales ayudarían a determinar la naturaleza de la organización y se mencionan a continuación:



**Figura 1.** Variables del clima organizacional. Fuente: Brunet (2002)

El autor, concluyó que dichas variables tenían grandes relaciones y ejercía un efecto en la percepción del clima laboral, y al mismo tiempo inducían dos clases de clima ramificados en dos sistemas, el autoritario que era el sistema explotador y paternalista; y el participativo, que era consultivo y colaboraba con el grupo.





**Figura 2. Teorías que Apoyan la Investigación.** Fuente: Elaboración propia

Luego de plasmar las teorías que guardan relación con el estudio, es necesario destacar la relevancia de la teoría de la salud pública, se relaciona con el clima organizacional en las instituciones públicas de salud, ya que se enfoca en la importancia de promover la salud pública y crear un entorno favorable para el bienestar de la población. Así mismo, la teoría de salud pública estudia el arte de impedir enfermedades, prolongar la vida, fomentar la salud y la eficiencia por el esfuerzo organizado de la comunidad para lograr sanear el medio, controlar las enfermedades transmisibles, transmitir una educación en cuanto a la higiene personal, organizar los servicios de enfermería y médico para efectuar un diagnóstico temprano y ejecutar un tratamiento preventivo de las enfermedades y el desarrollo del mecanismo social que asegure a cada uno un nivel de vida adecuado para la conservación de la salud; organizando estos beneficios para que cada ciudadano se encuentre en condiciones de su derecho natural a la salud y a la permanencia.

En cuanto a la teoría de la motivación, constituye un aspecto básico, se podría destacar que las cosas más sencillas de la vida diaria generan en el ser humano una





necesidad de alcanzarlas. A veces, solo es necesario un gesto o una expresión para admirar o elogiar un esfuerzo en el individuo para lograr motivarlo, en relación a las situaciones más complejas que implican esfuerzo concentrado, persistencia, que precisa de una motivación constante; de un esfuerzo desde el interior del ser humano va permitir lograr la atención y búsqueda de las formas de ver lograda la meta. Esta teoría, se vincula con el clima organizacional ya que sugiere que las necesidades de los individuos deben ser satisfechas para que puedan alcanzar su máximo potencial. Un clima organizacional positivo puede contribuir a satisfacer estas necesidades y motivar al personal. De allí, que el autor destaca:

La teoría Z, es participativa se basa en las relaciones humana, confianza trabajo en equipo, no separa lo laboral de lo personal, las personas se integran a la organización. La teoría Z se basa en los principios fundamentales, en donde se promueve la confianza, el autocontrol y es por eso que el trabajador se comporta de acuerdo a lo que se espera de él, otro de los fundamentos es la atención a las relaciones humanas en donde hay una estrecha relación y el jefe se preocupa por su empleado, y como último fundamento, en las relaciones sociales estrechas en donde la relación debe adecuarse a cada empleado. (Ouchi, 1981:31)

La teoría Z, se relaciona con el clima organizacional ya que se centra en la importancia de crear un entorno de trabajo colaborativo, participativo y con un fuerte sentido de pertenencia. Esto puede influir en la eficiencia y satisfacción del personal en las instituciones de salud. Finalmente, teoría de la gerencia estratégica plantea la gerencia, como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. En cuanto a la formulación de las estrategias, es necesario aplicar la matriz FODA, para poder establecer y fijar los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias amerita que la organización, pueda diseñar políticas, establecer metas, motivar a sus empleados y poder asignar los recursos necesarios para que las estrategias planteadas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. Es preciso





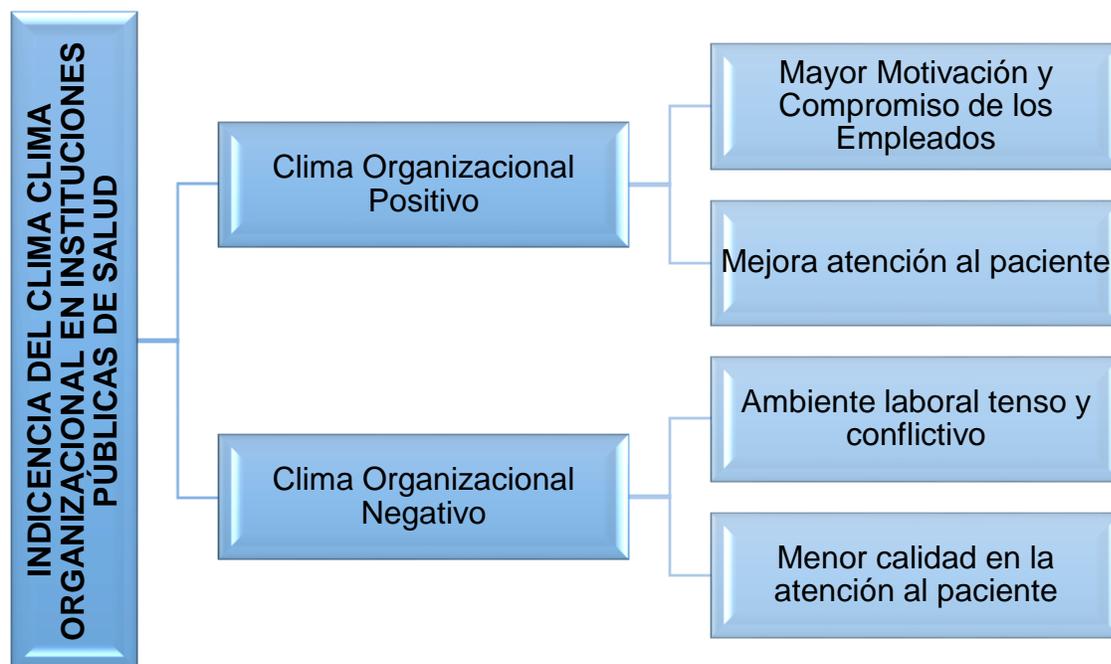
acotar que la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. Con relación a la gerencia estratégica, es la que especificará las políticas, objetivos y recursos para poder alcanzar los objetivos. Es el nivel más alto de la organización y proporciona la dirección total a la empresa entera. Por lo tanto, la teoría de la gerencia estratégica se enfoca en la importancia de una dirección estratégica efectiva para alcanzar los objetivos organizacionales. Un clima organizacional positivo puede facilitar la implementación de estrategias efectivas para mejorar la atención médica y la gestión de recursos en las instituciones de salud.

### Discusión y Conclusiones

La incidencia del clima organizacional en las instituciones públicas de salud es un tema de gran relevancia, ya que puede influir significativamente en la calidad de los servicios prestados y en la satisfacción tanto de los empleados como de los pacientes. Tras analizar diversas instituciones públicas de salud, se encontró que el clima organizacional tiene un impacto directo en la eficiencia y eficacia de los procesos, así como en el bienestar laboral de los trabajadores. Se observó que, en aquellas instituciones con un clima organizacional positivo, los empleados tienden a sentirse más motivados, comprometidos y satisfechos con su trabajo, lo que se traduce en una mayor productividad y en una mejor atención al paciente.

Por otro lado, en las instituciones con un clima organizacional negativo, se evidenció un ambiente laboral tenso, falta de comunicación, conflictos interpersonales y una menor calidad en la atención al paciente. Esto puede tener consecuencias graves en la salud de los pacientes y en la imagen pública de la institución. De allí, es necesario plasmar la siguiente gráfica donde se evidencia la temática:





**Figura 3. Indicadores del Clima Organizacional en Instituciones Públicas de Salud.**

**Fuente:** Elaboración propia

En conclusión, el clima organizacional juega un papel crucial en las instituciones públicas de salud, y su incidencia puede ser determinante en la calidad de los servicios prestados. Por lo tanto, es fundamental que las autoridades y directivos de estas instituciones presten especial atención a este aspecto, implementando estrategias para mejorar el clima laboral y promoviendo un ambiente de trabajo saludable y colaborativo.

### Referencias bibliográficas

- Arias, F. G. (2016). *Metodología de la investigación - Aproximación teórico-práctica*. Editorial Epítome.
- Brunet, L. (2002). *El clima del trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. 3ª Edición Elsevier Editora Ltda
- Donabedian, A. (1984). *La calidad de la atención médica. Definición y métodos de evaluación*. La Prensa Médica Mexicana. México.





- Flores, M. (2006). *La Gerencia de los Hospitales y Clínicas en Venezuela. Overblog* [En línea] <http://maiquiflores.over-blog.es/article-la-gerencia-de-los-hospitales-y-clinicas-en-venezuela-61309830.html>
- Hall RH. (1996) *Procesos y resultados*. México, DF: Ediciones Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Matus, C. (1987). *Planificación estratégica situacional*. Editorial Interamericana.
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98.
- Northouse, P. (2015). *Liderazgo: Teoría y práctica*. Quinta edición, Liderazgo Empresarial Libros.
- Ouchi, W. (1981) *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. 1981, Perseus.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición, Universidad Nacional Autónoma de México. Pearson Educación.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Ed. Panapo, Caracas publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.
- Tamayo y Tamayo, M. (2000). *El Proceso de Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores, México.
- Zendesk (2024). *Comunicación Organizacional: Tipos y 7 barreras para superar*. Blog Zendesk [En línea] <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-organizacional/>

### Semblanza de la autora

#### Anny Rosiry Muñoz Melendez

C.I. N° 19.405.220

Médico Cirujano Egresado de la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos. Licenciada en Educación Mención Física Deporte y Recreación de la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora. Especialista en Medicina General Integral egresado del Instituto de Altos Estudios "Arnaldo Gabaldón". Magister en gerencia de salud pública egresado de la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos. Actualmente Doctorante en Gerencia Avanzada en la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora

Correo: [annyrossiris8@gmail.com](mailto:annyrossiris8@gmail.com)



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

[transdisciplinariadelsaber@gmail.com](mailto:transdisciplinariadelsaber@gmail.com)

