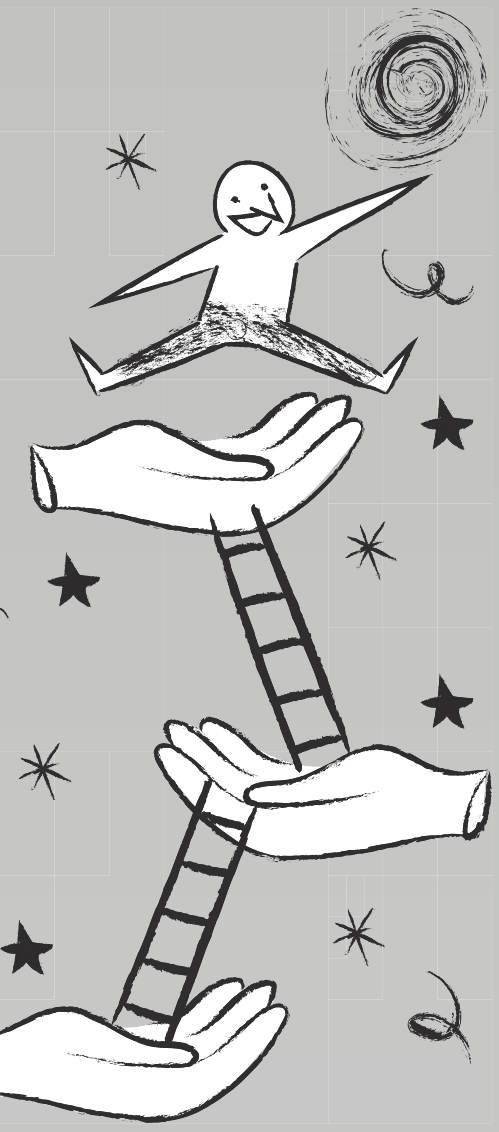
CAPÍTULO 6. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR SALUD

(Beh Chan Markelia, Huitz Marin Amayrani Rubí, Cervantes Sánchez Martha Elena, Ojeda Laines María Guadalupe y Sánchez López José Alberto)



6 Capítulo

Diagnóstico y propuesta de mejora del clima organizacional en las Pymes del sector salud



Resumen

El clima organizacional es un concepto que ha adquirido una creciente relevancia en los últimos años, debido a que actualmente la mayoría de las organizaciones han reconocido que un ambiente de trabajo favorable influye de manera directa en su funcionamiento, productividad y calidad del servicio. En el contexto de las clínicas del sector salud, el clima organizacional cobra especial importancia, ya que el bienestar del personal impacta no solo en el desempeño laboral, sino también en la atención brindada a los pacientes. Para que dicho ambiente fluya de manera positiva, es indispensable considerar el mejoramiento y mantenimiento de diversos factores, tales como el liderazgo, la motivación, la comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo, entre otros. El análisis del clima organizacional en las instituciones de salud revela que este se encuentra influenciado por diversos aspectos. Estos factores inciden tanto en el manejo del proceso administrativo y organizacional de los servicios de salud. Por ello, el estudio del clima organizacional se convierte en una herramienta fundamental para identificar áreas de oportunidad y proponer acciones de mejora que contribuyan a un ambiente laboral más saludable y eficiente. En este sentido, el objetivo del presente proyecto fue identificar los factores que influyen en la creación y fortalecimiento de un clima organizacional positivo en clínicas del sector salud. Para lograrlo, se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo con apoyo cualitativo, de tipo descriptivo, que permitió recopilar información relevante a través de instrumentos de medición aplicados al personal de dichas instituciones.

Palabras clave

Clima organizacional, Sector salud, Bienestar laboral, Liderazgo, Comunicación.

Beh Chan Markelia
https://orcid.org/0009-0009-9637-4106

Huitz Marin Amayrani Rubi
https://orcid.org/0009-0002-4985-7534

Cervantes Sánchez Martha Elena
https://orcid.org/0000-0002-2302-8909

Ojeda Laines Maria Guadalupe
https://orcid.org/0009-0001-7635-9277

Sánchez López José Alberto
https://orcid.org/0000-0003-0309-4041

Tecnológico Nacional de México/ ITS de Escárcega

Sociedad Internacional de Ciencias Sociales y Multidisciplinarias
https://sicsm.org

1. Introducción

El clima organizacional es un término que se ha consolidado en los últimos años derivado de la conciencia que muchas organizaciones han tomado sobre la importancia que genera la buena convivencia entre el personal de la empresa, debido a que un buen ambiente laboral constituye a una empresa saludable con empleados altamente motivados, mientras que, una empresa con un mal clima organizacional deriva a una empresa con colaboradores que no se encuentren motivados, con mala comunicación y malas relaciones interpersonales.

Ameri et al. (2020), mencionan que el clima organizacional tiene su fundamentación en el estado emocional de cada trabajador, y cómo cada uno de ellos actúan ante situaciones propias de la organización, como la comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, entre otros; así como interacciones como la estructura organizacional, tecnología, liderazgo, toma de decisiones, recursos, entre otros.

En el siglo pasado, Terry & Franklin (1985), hacen mención que el foco principal de la acción administrativa es el comportamiento humano; qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas que son el componente de verdadera importancia no tan solo de la administración sino de las organizaciones.

En los años 50’s nace lo que se conoce como la escuela estructuralista, donde, aunque aún no surgía el termino clima organizacional como tal, si empezaba a manejar el hecho que los miembros que laboraban dentro de una institución debían sentirse parte importante de ella, ya que se puede entender que siendo estas instituciones donde ellos se desenvolvían y de no ser así se podría interpretar que los miembros estarían experimentando frustración como se muestra en la figura 1 donde se representan algunos factores que tienden a afectar el desempeño laboral.

Aunque el clima organizacional es un término popular en las estructuras y relaciones organizacionales actuales, sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX, donde las primeras señales de lo que actualmente sería el clima

organizacional ya se mostraban con dos grandes pilares de la escuela clásica de la Administración: Frederick W. Taylor, de origen estadounidense y Henri Fayol, de origen francés, quienes dieron inicio a lo que eventualmente evolucionaria a ser el "Clima organizacional". El enfoque inicial de Taylor era más que nada económico, haciendo un gran énfasis en la importancia de la dignidad del trabajador durante sus últimos años, mientras que la aportación que brindo Henri Fayol fue dirigida hacia la empresa sin tanto énfasis en el individuo ya que el veía a esta como una "entidad productora de bienes y servicios".

A pesar de que no se hablaba de un "clima organizacional" específicamente, Taylor lo mencionó en su modelo tradicional, donde los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales (Arano Chávez, Escudero Macluf, & Delfín Beltrán, 2016).

De esa forma distintos personajes fueron aportando y modelando estos fundamentos, llegando a los años 60, en donde se vería el nacimiento del clima organizacional como concepto por la escuela conductista. Es aquí donde se empieza a analizar el comportamiento de cada individuo como parte de una organización, prestando mayor atención a las emociones, atenciones, estímulos y otros factores; y así es como distintos autores brindarían ya un nombre y una definición como, por ejemplo, Forehand & Gilmer (1964), quienes definen al clima laboral como "un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización".

Teniendo lo anterior en cuenta, entonces se puede entender que el clima organizacional es un factor clave que influye directamente en la motivación, productividad y satisfacción de los empleados. Muchas pymes no prestan suficiente atención a este aspecto, lo que puede provocar desmotivación, rotación de personal y bajo rendimiento.

En la actualidad y sobre todo después del 2020, los centros de atención medica sufrieron una reestructuración debido a la pandemia al sufrir cambios sociales, financieros e incluso en sus estructuras y procesos, causado por el colapso en cuanto a la demanda de atención en pacientes que no había sucedido en un gran lapso de tiempo; los doctores, enfermero/as y todo personal de salud, sufrieron índices altos de estrés, siendo muy evidente la alta rotación de personal, problemas de convivencia, incremento en las quejas de los pacientes y familiares y sin duda hubo un significativo impacto en el bienestar del personal del sector salud.

Martinez-Cortes, Molina-Rodriguez, & Parada-Toro de la universidad Autónoma de Tabasco (2019), realizaron un estudio descriptivo en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos, México, el cual mostró que la motivación fue la dimensión peor evaluada del clima organizacional. Además de la anterior, liderazgo y estímulo a la excelencia fueron puntuadas bajas. Las cuatro dimensiones en su conjunto ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de las personas que trabajan al interior de la organización para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Así mismo un estudio de caso hecho en 2022 por la universidad Iberoamericana cuyo énfasis principal era demostrar que la "Comunicación compasiva" es una herramienta para mejorar el clima organizacional; arrojo mediante la aplicación del instrumento como los sentimientos y emociones que más se repiten al describir la situación en la que se encontraban fueron estrés, resistencia, disgusto o malestar, desconfianza, incomprensión, falta de escucha, falta de respeto y más.

Considerar el clima organizacional y trabajar activamente para su mejora no solo tiene beneficios inmediatos, sino que constituye una inversión estratégica con efectos positivos a futuro para todos los actores implicados: personas, instituciones y la sociedad en general.

Desde la perspectiva individual, un clima organizacional positivo se asocia con una mayor satisfacción laboral. Cuando las personas perciben un ambiente de trabajo favorable, con buena comunicación, liderazgo efectivo y reconocimiento, tienden a experimentar mayor bienestar en su entorno laboral

Del angel Salazar et. al (2020). Además, “un clima adecuado contribuye a la salud mental y física de los colaboradores, reduciendo el estrés, el agotamiento y los síntomas de burnout, lo que a su vez disminuye los niveles de ausentismo” (Silva, 2023).

Para los individuos es el aumento del compromiso organizacional y del sentido de pertenencia. En un ambiente positivo, los trabajadores se sienten valorados, motivados y con oportunidades reales de desarrollo personal y profesional, lo que los impulsa a comprometerse con los objetivos institucionales (Vargas, 2022). Esto también incide en una menor rotación del personal, permitiendo una mayor estabilidad laboral.

Desde una perspectiva social más amplia, un clima organizacional saludable promueve relaciones interpersonales positivas, una cultura de colaboración y respeto, así como prácticas éticas y responsables. Esto contribuye a fortalecer la cohesión interna de los grupos y la confianza entre sus miembros, generando entornos más justos e inclusivos.

En este contexto a pesar de ser un pilar importante dentro de las organizaciones, muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan dificultades relacionadas con el clima organizacional. En múltiples casos, la falta de atención a este factor provoca consecuencias negativas como la baja motivación del personal, altos niveles de rotación, conflictos internos y una disminución en la productividad general.

Esta situación evidencia la necesidad de aplicar herramientas diagnósticas que permitan identificar las causas del clima organizacional desfavorable y diseñar estrategias de mejora que fortalezcan el entorno de trabajo, fomentando así la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Sabiendo lo que puede ocasionar la falta de atención del clima organizacional en las diferentes PYMES, es importante el reconocer también esta falta en el sector salud, esto porque el clima laboral negativo en los centros de salud es un problema creciente con consecuencias significativas para la calidad de la atención al paciente y el bienestar de los profesionales. Un ambiente laboral tóxico puede llevar a errores médicos, disminución de la empatía y menor

satisfacción del paciente; así mismo el estrés, la desmotivación y el agotamiento laboral pueden provocar una alta tasa de abandono del puesto, lo que genera sobrecarga de trabajo y desestabiliza los equipos. En el sector de salud existe una necesidad de poder alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud del público en general y asimismo de incrementar la satisfacción del público

2. Metodología

El principal propósito de esta investigación es básico, orientado a generar conocimiento fundamental sobre el clima organizacional e Identificar factores que inciden positiva o negativamente en las clínicas del sector salud. Para lograrlo se llevará a cabo la recolección de datos mediante una investigación de campo, por lo tanto, la investigación siguió un enfoque cuantitativo con apoyo cualitativo, de tipo descriptivo. El diseño es, no experimental. Se diseñó un instrumento de medición de clima organizacional basado en el modelo de Chiavenato (2009), que incluye dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, conflicto, entre otras. El instrumento diseñado para evaluar el clima organizacional se planteó aplicar a un total de siete clínicas privadas del sector salud en la ciudad de Escárcega, Campeche, debido a que es una población finita se determinó aplicar el instrumento a las siete clínicas. Por lo tanto, la recolección de datos se llevó a cabo en las siete clínicas que aceptaron colaborar, garantizando en todo momento la confidencialidad de la información y el consentimiento informado del personal participante Se aplicó un cuestionario estructurado para obtener la información que permita conocer la situación actual de las clínicas, también se realizaron entrevistas semiestructuradas para complementar la información, una vez teniendo los resultados se identificaron los factores que inciden en clínicas, para poder generar las propuestas de mejoras para el clima organizacional de las mismas, teniendo en consideración la evaluación de la propuesta de mejora en una institución de salud de la ciudad de Escárcega.

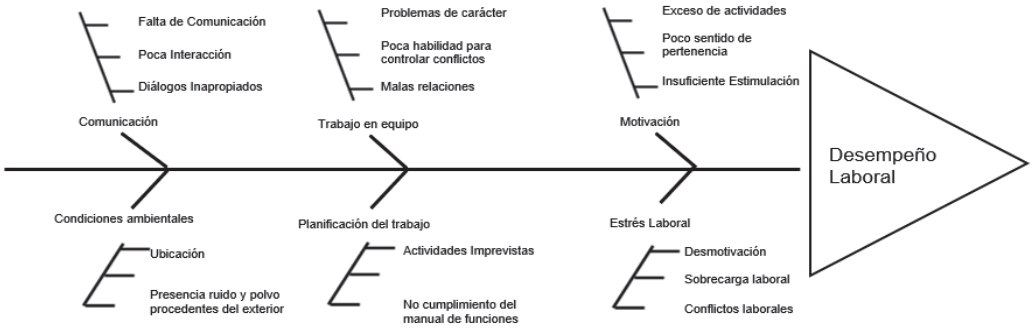
3. Resultados

En los años 50’s nace lo que se conoce como la escuela estructuralista, donde, aunque aún no surgía el termino clima organizacional como tal, si empezaba

a manejar el hecho que los miembros que laboraban dentro de una institución debían sentirse parte importante de ella, ya que se puede entender que siendo estas instituciones donde ellos se desenvolvían y de no ser así se podría interpretar que los miembros estarían experimentando frustración como se muestra en la figura 1 donde se representan algunos factores que tienden a afectar el desempeño laboral.

Figura 1

Diagrama Causa - Efecto de los factores que pueden afectar el desempeño laboral.



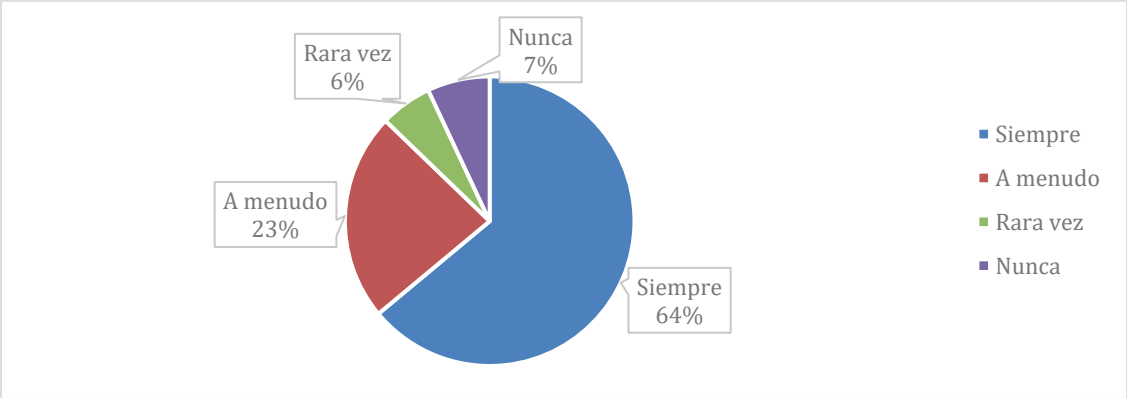
Nota. Elaboración propia (2025).

Otros aspectos que se presentan como los más relevantes por cada dimensión encontrados en la investigación son:

Relaciones humanas

Figura 2

Puede expresar sus opiniones sin temor a represalias.

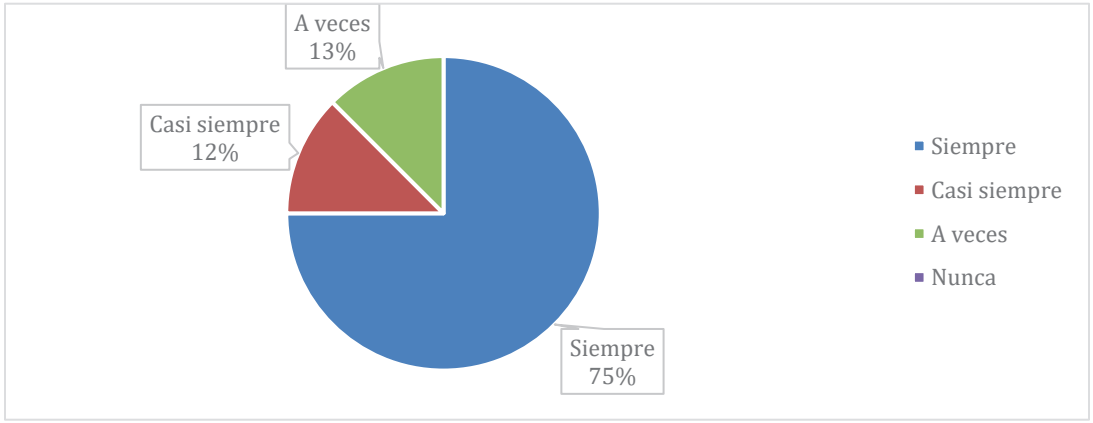


Nota. El 64% de los entrevistados respondió a la afirmación, puedo expresar mis opiniones sin temor a represalias, siempre; el 23% dijo que a menudo; el 6% respondió rara vez y un 7% dijo que nunca, lo cual refleja que hay un cierto grupo de colaboradores los cuales no se sienten en la libertad de poder expresar con seguridad sus opiniones, siendo así un factor que puede resultar impactando en el clima organizacional.

Calor humano y apoyo

Figura 3

Mis compañeros son amables y están dispuestos a ayudar cuando lo necesito.



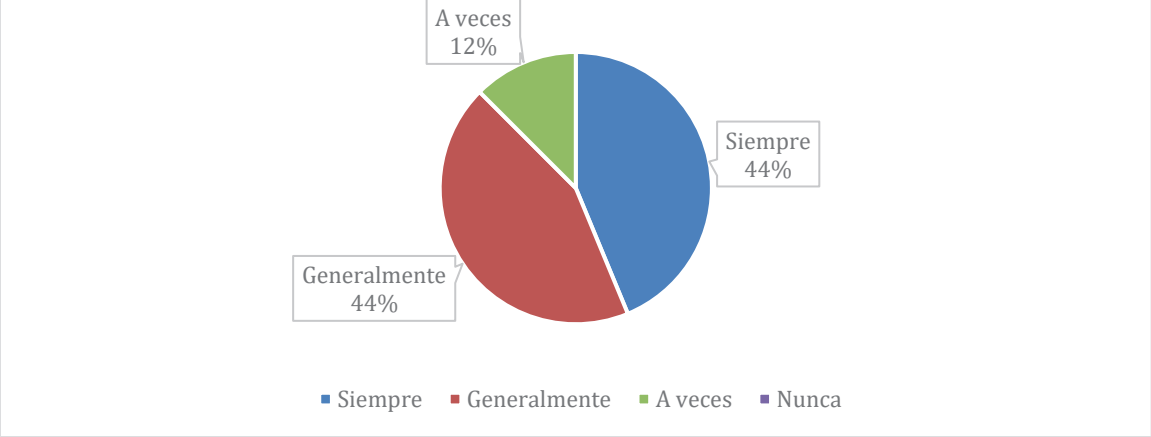
Nota. El 75% del personal afirma que percibe que sus compañeros son amables y están dispuestos a ayudar cuando lo necesitan, el 12% casi siempre percibe cordialidad entre sus pares, lo que significa existe un buen ambiente dentro de las áreas de trabajo eso es importante en el momento que surjan

dificultades. Mientras que, un 13% señala que a veces percibe cordialidad entre sus pares.

Comunicación organizacional

Figura 4

Recibo información clara y oportuna sobre los cambios en la organización.

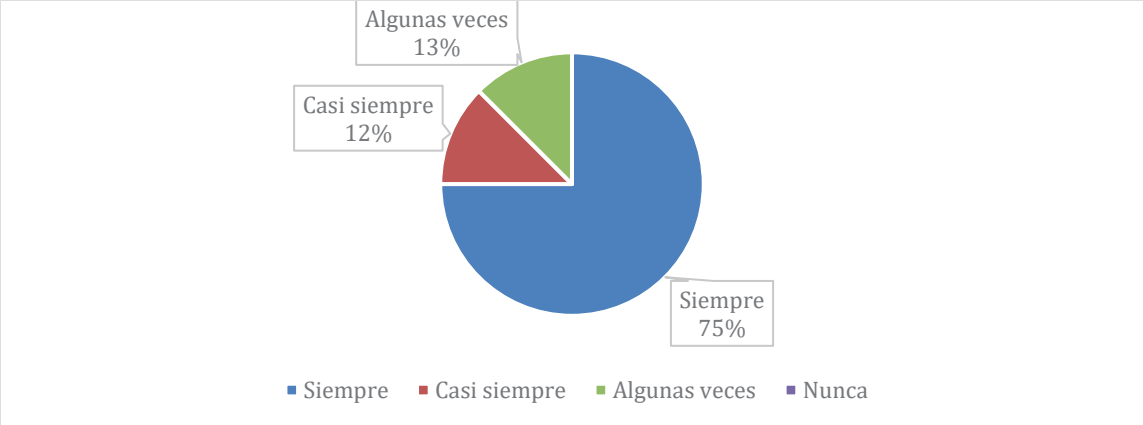


Nota. La gráfica muestra que un 44% siempre recibe información clara y oportuna, otro 44% generalmente, por último, el 12% de los encestados a veces recibe esta información.

Condiciones de trabajo

Figura 5

Cuento con los recursos y materiales necesarios para realizar mis funciones.



Nota. En esta gráfica se preguntó si el personal cuenta con los recursos y materiales necesarios para realizar sus funciones, como se puede apreciar en la gráfica anterior con el porcentaje más alto el 75% menciona que siempre cuenta con esto, otro 13% algunas veces, por último, el 12% casi siempre.

Después del análisis estadístico del cuestionario de clima laboral aplicado al personal de las clínicas en la localidad de Escárcega, se observa que uno de los elementos más sólidos dentro de estas organizaciones es el calor humano y las relaciones interpersonales. La mayoría del personal percibe un ambiente donde predominan el respeto, la cordialidad y la disposición para ayudar, lo que confirma que el componente humano es uno de los pilares principales en el funcionamiento diario de estas pymes del sector salud.

Sin embargo, aunque existe una base positiva en cuanto a apoyo mutuo, confianza y colaboración, los resultados también muestran señales importantes que invitan a reflexionar sobre la manera en que se gestionan las emociones, la comunicación interpersonal y el liderazgo dentro del entorno laboral. Estos aspectos influyen directamente en la calidad de las relaciones humanas y en el bienestar emocional del personal.

Por ejemplo, aunque gran parte del personal señala que puede expresar sus opiniones y sugerencias, aún existe un porcentaje que siente que no siempre es escuchado o que teme que sus aportaciones no sean tomadas en cuenta. Esto sugiere que, a pesar de existir un buen trato entre compañeros, todavía hay espacio para fortalecer el asertividad, la empatía y la gestión emocional, habilidades esenciales para mantener relaciones saludables y una comunicación más abierta y efectiva.

Asimismo, aunque el apoyo entre compañeros es evidente, algunos colaboradores expresan que en ocasiones perciben poca claridad en la comunicación interna o cierta falta de seguimiento a las ideas que se comparten. Estas situaciones pueden generar frustración, confusiones o desgaste emocional, especialmente en un entorno como el de las clínicas, donde el estrés y la carga de trabajo pueden ser altos.

Por ello, fortalecer el calor humano no solo implica convivir de manera amable, sino también trabajar en habilidades socioemocionales como:

- ✓ Manejo del estrés,
- ✓ Control de las emociones,
- ✓ Escucha activa,
- ✓ Comunicación respetuosa,
- ✓ Liderazgo positivo,
- ✓ Resolución de conflictos sin confrontación,
- ✓ Reconocimiento del trabajo de los demás,
- ✓ Empatía y comprensión.

Todos estos aspectos ayudan a que el personal se sienta más valorado y comprendido, y contribuyen a crear equipos de trabajo más sólidos y resilientes.

A pesar de las áreas por mejorar, es fundamental reconocer que estas clínicas cuentan con una ventaja importante: la base humana ya es fuerte. Los trabajadores se sienten apoyados, respetados y apreciados por sus compañeros y superiores, lo cual abre una oportunidad muy valiosa para implementar estrategias de capacitación o pláticas formativas enfocadas en potenciar lo que ya funciona bien.

Reforzar temas como el control emocional, el liderazgo consciente, el trabajo cooperativo, la importancia del clima organizacional y la comunicación efectiva permitirá que este ambiente positivo no solo se mantenga, sino que se convierta en una ventaja competitiva que mejore tanto el desempeño interno como la calidad del servicio hacia los pacientes.

4. Discusión

el clima laboral sin duda influye directamente en el rendimiento de una empresa u organización, es por esta razón que se hace muy importante y necesario trabajar constantemente en la mejora del mismo, esto debido a que es un componente que van a permitir que una empresa tenga una fluidez, una

productividad y un crecimiento enorme a nivel general. (Guerrero Zárraga & Cruz Flores, 2010).

Así mismo Contreras, Reynaldos G, & Cardona A; (2015), le dan fuerza a la idea de que las condiciones laborales son supremamente importantes para ejercer con motivación en su sitio de trabajo, por eso se debe buscar que la persona que ingresa a laborar, se sienta cómoda y a gusto con su nuevo trabajo, que pueda quizá anexar algunas fotos familiares y algún recordatorio que le permita sentir ese lugar y ese puesto de trabajo como suyo.

Sin embargo Gonzáles Vásquez et. Al (2021), nos menciona no solo el clima laboral es determinante para la productividad de la empresa; sino que además deben atenderse todos los recursos incluyendo los financieros, tecnológicos, materiales e incluso comerciales mismos qué también son relevantes y predominantes en el establecimiento de competencias que facilite la labor, sin embargo, sino se posee factores internos sólidos como la cultura, comunicación, liderazgo y clima laboral puede afectar la dinámica socio-laboral de los empleados.

5. Conclusiones

La motivación y el liderazgo son factores que influyen más de lo que se pensaría, siendo parte fundamental para el área de RRHH de cada empresa u organización, esto debido a que le permite trabajar el rendimiento del trabajador, en los centros de salud existen los empleados que cumplen con sus labores a cabalidad y buscan completar sus tareas con el fin de cumplir la meta del instituto; más sin embargo, existen otros empleados que aman lo que hacen y dedican su vida al trabajo, cual sea el motivo es válido, pero se debe tener muy presente el mantener un ambiente laboral positivo, pues al final esto repercute en la producción y en el rendimiento de los empleados; dado lo anterior, la conclusión es evidente: “es necesario sostener, fortalecer, estimular la motivación como un activo permanente de la organización” (Bustamante-Ubilla, del Río-Rivero, Lobos-Andrade, & Villarreal-Navarrete, 2009).

El estudio del clima organizacional, en el sector público es sin duda en la actualidad una de las herramientas estratégicas que ayudan en función al mejoramiento de la organización, esto debido a que gracias a su análisis se puede identificar aquellos elementos o factores en los que la organización está presentando problemas y aquellos en los cuales sin duda, permitirán elevar la calidad en los servicios prestados, esto debido a que aunque muchas veces se cree que esto no tiene relevancia, la verdad es que este fenómeno tiene mucho que ver e influye en la motivación de los empleados, en el desempeño y eso a su vez, acarrea consecuencias en la productividad, satisfacción y calidad del trabajo.

Referencias

Ameri , N., Yovera , S., Ayala , A., Maza , R., & Vázquez , Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. Revista Nacional de Administración, 11(2), 21-29. doi:10.22458/rna.v11i2.3297

Arano Chávez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. A. (2016). EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA. Ciencia Administrativa, 1, 9-14. Obtenido de https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, SA de CV. Obtenido de https://www.academia.edu/72153232/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato

Del Angel Salazar, E. M., Fernández Acosta, C. A., Santes Bastian, M. d., Fernández-Sánchez, H., & Zepeta-Hernández, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud en México. Enfermería universitaria, 17(3), 273-283. Obtenido de

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632020000300273

Forehand, G. A., & Gilmer, V. H. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. (Vol. 62). Psychological Bulletin. Obtenido de https://psycnet.apa.org/record/1965-06619-001

Martinez-Cortes, E., Molina-Rodriguez, J. F., & Parada-Toro, I. M. (2019). Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México. Horizonte Sanitario, 18(3), 347-356. doi:10.19136/hs.a18n3.3197

Silva, T. &. (2023). Relación entre clima organizacional y salud mental en trabajadores del sector público. Revista Fractal. Obtenido de https://www.scielo.br/j/fractal/a/J66RBgWQK5TGSpFChRQzrNG/

Terry , G., & Franklin, S. (1985). Principios de administración (1a ed.). México, D.F.: Editorial Continental. Obtenido de https://www.academia.edu/8302192/FUNDAMENTOS_DE_ADMINISTRACI%C3%93N

Vargas, R. (2022). El clima organizacional como factor clave en la retención del talento humano. Revista Gestión Humana.

Ficha curricular del/ autor(a)

Markelia Beh Chan

Formación Académica

(2007-2009) Preescolar “Leona Vicario”, Escárcega.

(2009-2015) Primaria “Juan Pacheco Torres”, Escárcega.

(2015-2018) Secundaria general no.13 “José Vasconcelos Calderón”, Escárcega.

(2018-2021) Preparatoria Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No. 62 “Miguel Hidalgo y Costilla”, Escárcega.

(2021-2025) Carrera en curso, Licenciatura en Administración “Instituto Tecnológico Superior de Escárcega”, Escárcega.

(2013) Programa Intel Aprender- Certificado

(2024) Diplomado en Administración de proyectos y emprendimiento comunitario -Diploma

Amayrani Rubí Huitz Marin

Formación Académica

(2006-2007) Preescolar Jardín de niños “Pablo García”, San Pablo Pixtun.

(2007-2013) Primaria “Miguel Hidalgo y Costilla”, San Pablo Pixtun.

(2013-2016) Secundaria “Telesecundaria 08”, San Pablo Pixtun.

(2016-2020) Preparatoria Colegio de Bachilleres, COBACAM Plantel 15, Ley Federal de Reforma Agraria.

(2021-2025) Carrera en curso, Licenciatura en Administración “Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, Escárcega”.